

**ضغط العمل في الوظيفة العامة  
(دراسة تحليلية وعلاجية)**

**دكتور بشّار عبد الهادي**  
كلية الحقوق - الجامعة الأردنية

مجلس إدارة  
مؤسسة  
(مؤسسة)

مجلس إدارة  
مؤسسة

## ملخص

أصبح موضوع (ضغط العمل) من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر، لتأثيره المباشر على الجوانب الانسانية والشخصية للموظفين، وعلى الجوانب التنظيمية أيضاً للأجهزة الادارية في الدول الحديثة، بالإضافة الى ندرة تناول هذا الموضوع في الفقه الاداري بوجه عام.

وقد حاولنا في هذا البحث، القيام بدراسة تحليلية دقيقة لضغط العمل في نطاق الوظيفة العامة، اتبعناها بدراسة علاجية له، أوردنا فيها بعض الآراء والحلول العلاجية المناسبة للحد من آثاره السلبية على سير العملية الادارية، هادفين من وراء ذلك كله، الى زيادة كفاءة وفاعلية العمل في الوظيفة العامة على الدوام.

## ABSTRACT

The work-stress problem has assumed a special significance at present because of its direct impact on the human and personal affairs of civil servants as well as on the organizational aspects of administrative systems in modern states, and because of the dearth of treatments of this theme in administrative jurisprudence .

In this research we have attempted to undertake a careful analytical study of the work-stress problem in the domain of public service. we have followed this with a "remedial" study, in which we have aired some opinions and remedies suitable for limiting its negative effects on the administrative process, our aim is to increase the effectiveness of work in public service.

## مقدمة

ازداد نشاط الدولة في الوقت الحاضر ازدياداً كبيراً. وكان هذا الازدياد نتيجة لتغير دورها من دولة (حارسة) تقف مهمتها عند المحافظة على الأمن والنظام الداخلي والخارجي دون قيامها بأية وظيفة أخرى، الى دولة (متدخلة) تتدخل في معظم النشاطات والأعمال السياسية والاقتصادية والاجتماعية فتنظمها وتعالجها بما يحقق الصالح العام . وقد أدى هذا التدخل في جميع المجالات المذكورة الى تفرع الجهاز الاداري ونموه وتضخم حجمه ليقوم بالالتزامات الكثيرة الجديدة (١)

وقد ترتب على ماتقدم ، أن تضاعف (العمل الوظيفي) داخل أجهزة الدولة المختلفة، وتضاعفت معه الجهود المطلوبة لانجازها بكفاءة وفاعلية ، واللازمة للاحاطة بجوانبه الشكلية والموضوعية، وما صاحبها من اسباب شخصية وسلوكية وتنظيمية متعددة، الأمر الذي أوجد (الضغط) في هذا العمل، كأحد المظاهر التي أصبحت واضحة وملموسة في المجالات الادارية الحديثة .

وبالرغم من هذه المظاهر لضغوط العمل الوظيفي، وبالرغم من الآثار الشخصية والتنظيمية السيئة لهذه الضغوط، الا أن الاهتمام بهذه المسائل في نطاق الوظيفة العامة يكاد يكون نادراً. وسبب ذلك في تقديرنا ، أن التركيز على شخص الموظف العام ، ودراسة مشكلاته من الجوانب الانسانية والشخصية والسلوكية والتنظيمية، سواء من المنظمات والاجهزة الادارية المعنية، أو من الباحثين العلميين، ما زال غير ذي بال. وتعليل ذلك -في تقديرنا أيضاً- أن معظم الأجهزة الادارية في الدول لا تنظر الى مشكلات العاملين فيها بقدر ماتنظر الى ادائهم ونتاجهم. أما الدراسات والابحاث العلمية الادارية بوجه عام، فرغم اهتمامها في الوقت الحاضر بالجوانب المذكورة، الا أن هذا الاهتمام لا يزال

---

(١) أنظر في هذا الشأن الدكتور سليمان الطماوي (مهادي - القانون الاداري - دراسة مقارنة) طبعة سنة ١٩٦٦، الناشر دار الفكر العربي ، القاهرة، صفحة ٤٢ وما بعدها . والدكتور فزاد العطار (القانون الاداري) طبعه سنة ١٩٧٢، الناشر دار النهضة العربية، القاهرة، صفحة ٥. والدكتور عبدالله طلبة (القانون الاداري / الرقابة القضائية على اعمال الادارة) طبعة سنة ١٩٨٠، الناشر المطبعة الجديدة، دمشق، صفحة ١٠. والدكتور بشار عبد الهادي (التفويض في الاختصاص - دراسة مقارنة) طبعة سنة ١٩٨٢، الناشر دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان ، صفحة ٤٨.

في بداية الطريق .<sup>(١)</sup>

لقد أصبح ضغط العمل في نطاق الوظيفة العامة من العضلات المهمة في عصرنا الإداري الحديث السريع الايقاع ، حيث يؤثر على الموظفين أنفسهم من جهة ، وعلى الأجهزة الادارية المختلفة من جهة أخرى، ويؤدي اذا لم يعالج الى مشكلات شخصية وتنظيمية متعددة . وهذا ما حفزنا ودعانا الى تناول هذا الموضوع تناوياً تحليلياً وعلاجياً .

وقد يثور التساؤل في هذا المجال من قبل قرائنا الكرام وأسأتدتنا الافاضل ، عن سبب اختيارنا لبحث هذا الموضوع بالذات ، ونحن ننتمي الى الدول العربية التي توصف بأنها دول (بادئة في النمو) ، خاصة وأن ظاهرة (ضغط العمل) قد لا تكون من الظواهر المقلقة لأجهزتها الإدارية بعد أن أصبحت هذه الأجهزة أوعية تمتليء بالراغبين في العمل فيها ؟ .

وللإجابة عن هذا التساؤل ، نقول بأنه من المحتمل أن لا تثار مشكلة (ضغط العمل الوظيفي) بكل حدتها وخطورتها وأبعادها في كثير من الأجهزة الادارية (البعض) دولنا العربية الحبيبة، وإنما تثار في الأجهزة الادارية للدول الصناعية الكبرى والمتقدمة كالولايات المتحدة الامريكية والمانيا وفرنسا ومن سار على نهجها الوظيفي ، ولكن مثل هذا التعميم الشامل قد لا يكون مقبولاً في (بعض) هذه الدول العربية أيضاً. وتفسير ذلك أن عدداً من الأجهزة الادارية في هذه الدول - ومنها على سبيل المثال المملكة الأردنية الهاشمية، والمغرب، والجزائر ، وتونس- يواجه ضغطاً في العمل يقع على العاملين في هذه الأجهزة ، ويؤدي الى إحداث المشكلات التي يثيرها هذا الضغط.

يضاف الى ما تقدم ، أنه على انراض عدم بروز ظاهرة (ضغط العمل الوظيفي) بكل حدتها وخطورتها وأبعادها في الأجهزة الادارية (البعض) دولنا العربية، فإن قيامنا بدراسة تتناول تحليل هذا الموضوع وعلاجه في ضوء تجارب الدول الكبرى، وضمن

(٢) قارن في هذا المجال :-

\* John Grawford (Public Administration.) Eurasia publishing house, India, 1981,p.p. 68  
F.F.

والدكتور زهير الصباغ (ضغط العمل) مقال منشور في المجلة العربية للإدارة. تصدرها المنظمة العربية للمعلوم الادارية، المجلد الخامس ، العددان الأول والثاني، حزيران ١٩٨١، صفحة ٢٨ ..

والدكتور مهدي حسن زويلف (علم النفس الاداري ومحددات السلوك الاداري) سلسلة ابحاث تصدرها المنظمة العربية للمعلوم الادارية العدد ٢٦٨ . ١٩٨٢ . صفحة ٥ و صفحة ٢٠ .

اجتهادات مستقاة من واقع دولنا العربية نفسها، يعتبر -في تقديرنا- عملاً علمياً وقائياً تستفيد منه هذه الدول عند مواجهتها للمشكلة ذات يوم .

على أننا نود منذ البداية ان ننوه بأن المراجع العلمية (الاجنبية) التي تناولت موضوع ضغط العمل الوظيفي من الجوانب (القانونية) أو من جوانب (الادارة الحكومية) ، تكاد تكون نادرة، حيث تتناثر الخطوط العريضة لهذا الموضوع في بعض كتب الادارة العامة.

أما المراجع (العربية) التي تناولت موضوع ضغط العمل الوظيفي من الجوانب (القانونية) أو جوانب (الادارة الحكومية) ، فتكاد تكون معدومة .

وبناء على هذا الواقع العلمي، نجد لزاماً علينا العودة الى المراجع الموثوقة التي تناولت هذا الموضوع -رغم ندرتها أيضاً- في نطاق الادارتين الخاصة والعامة ، بالإضافة الى المراجع التي تناولت هذا الموضوع من جوانب (علم النفس الاداري) الذي بدأ يلقى في الوقت الحاضر اهتماماً علمياً فائقاً.

وبالرغم مما تقدم ، فإننا سنركز في معالجتنا لهذا الموضوع ، على ما يتفق وروابط الوظيفة العامة، بحيث نستفيد من الابحاث العلمية النظرية والتطبيقية بمختلف مشاربها، لتقديم الآراء والحلول التي تحيط بموضوع ضغط العمل في الوظيفة العامة ، سيما وأن هذا الموضوع -كبعض الموضوعات الادارية الاخرى ومنها الاتابة والتفويض والحلول وغيرها- يتفق في ما هيته وفي مصادره وفي آثاره مع فلسفة وروابط الادارتين الخاصة والعامة معاً.

وفي ضوء ما تقدم ، نرى أن نقسم هذا البحث الى فصلين ، نتناول في أولهما الأسس العامة لضغط العمل الوظيفي، وندرس في ثانيهما الأسس العلاجية له.

## الفصل الأول الأسس العامة لضغط العمل الوظيفي

تمثل الأسس العامة لضغط العمل الوظيفي ، الجانب الوصفي والجانب التحليلي له . وتقتضي منا معرفة هذه الأسس بوصفها وتحليلها أن نقسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث ، نتناول في أولها تعريف ضغط العمل وعلاقته بأوجه السلوك في الجهاز الاداري ، وندرس في ثانيها مصادر ضغط العمل ومدى مواجهته ، ونعالج في ثالثها آثار ضغط العمل .

### المبحث الأول

#### تعريف ضغط العمل

#### وعلاقته بأوجه السلوك في الجهاز الاداري

سنقسم هذا المبحث الى مطلبين . نعرض في اولهما الى تعريف ضغط العمل ونناقش في ثانيهما علاقته بأوجه السلوك في الجهاز الاداري.

### المطلب الأول

#### تعريف ضغط العمل

ذهب جانب من الفقه الى تعريف ضغط العمل بأنه:- (مواجهة الشخص لحالات عملية زائدة عن الحد المألوف ، تؤدي الى ارباكه وتضحيته ببذل مزيد من الجهد والعمل).<sup>(١)</sup> ويلاحظ على هذا التعريف أنه لم يبين طبيعة الحالات العملية الزائدة من جهة، وأنه لم يضع معياراً واضحاً للحد المألوف في نطاق العمل الاداري من جهة ثانية ، وأنه قطع بأن زيادة العمل تؤدي ارباك الموظف ودفعه الى التضحية العملية من جهة ثالثة. وهذه أمور تفتقر الى الدقة الواجبة التوافر في التعريف ، بالاضافة الى استعمال دلائل لفظية غير معبرة عن حقيقة المعنى المتصود. ولهذا فان التعريف المتقدم - في تقديرنا - محل نظر !

\* Eli Hart (Formal Organization). Harper and Row and Weather Hill, INC, Tokyo, 1977. (١)

وذهب جانب من الفقه الى تعريف ضغط العمل بأنه (زيادة في الوظائف اساسها احتياجات طارئة لتسيير الجهاز الاداري تؤدي الى شعور القائم بها بمشكلات صحية وبدنية مما يضعف المجاز العمل).<sup>(٤)</sup>

ويؤخذ على هذا التعريف أنه لم يبين نوع الوظائف الزائدة من جهة، وأنه جعل ضغط العمل ناتجاً عن (احتياجات طارئة) فقط، أي جعله مؤقتاً من جهة ثانية، وأنه عكس ضغط العمل على المشكلات الصحية والبدنية فقط دون التنبه الى آثار خطيرة شخصية وتنظيمية أخرى من جهة ثالثة، بالاضافة الى أنه كسابقه يستعمل دلائل لفظية غير معبرة عن حقيقة المعنى المقصود. ولهذا فان التعريف المتقدم - في تقديرنا - غير مقبول. وذهب جانب من الفقه الى تعريف ضغط العمل بأنه (يشير الى الموقف الذي يؤثر فيه التعامل بين ظروف العمل وشخصية الاداري على حالته النفسية والبدنية التي قد تدفعه الى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي).<sup>(٥)</sup>

ويسجل على هذا التعريف أنه اسس ضغط العمل على التفاعل بين ظروف العمل وشخصية الاداري دون أن يبين فحوى هذه الظروف ونوعيتها ومظاهرها وجوانبها. كما أنه ركز الآثار الناتجة عن ضغط العمل على الحالة النفسية والبدنية للشخص دون التنبه الى وجود آثار تنظيمية أخرى على درجة كبيرة من الأهمية. كما أنه لم يبين طبيعة وكيفية التغيير في النمط السلوكي الاعتيادي للشخص، بالاضافة الى أنه كسابقيه يستعمل دلائل لفظية غير معبرة عن حقيقة المعنى المقصود. ولهذا فان التعريف المتقدم - في تقديرنا - معيباً.

---

\* Rankin F. Walter (Public Administration and Administrative Law). Prentice - Hall of (٤) India private limited, India, 1978, P.P.225,236.

ونقترح على القارئ الكريم أن يقارن في هذا المجال :-

\* D, sachdeva and V.Bhushan (Introduction to Public Administration). S. chand and Co. India, 1967, P.175.

\* W.H.Newman and C.E, Summer and E.K. Warren (The Process of Management). 1970, P.95.

\* T.A. Beehr and J.G. Newman (Job stress-Employee Health and Organizational (٥) Effectiveness. A Fact Analysis, Model, and Literature Review). Personnel Psychology. 1978, P.P. 665 F.F.



وفي ضوء ما تقدم ، فالرأي عندنا أن ضغط العمل الوظيفي-في مجال دراستنا الادارية هذه- هو زيادة مشروعة في الاختصاصات الوظيفية، يتعين على الموظف تجاوزها في اوقات محددة، مقترنة بأسباب ومصادر (شخصية) و (تنظيمية) متعددة، تنعكس آثارها على الموظف نفسه أصلاً، وبالتالي على الجهاز الاداري الذي يعمل فيه.

ويتضح من تعريفنا المتقدم ما يلي:-

**أولاً:** أن الزيادة المنوطة بالموظف هي زيادة في الاختصاصات الوظيفية محور عملية النشاط الاداري وليست زيادة في امور انسانية أو اجتماعية أو عائلية أو غيرها. وهذه الزيادة هي زيادة مشروعة، أي أنها معطاة للموظف بسند دستوري أو قانوني أو نظامي أو لائحي، سواء من المشرع مباشرة، أو من اصحاب السلطات المعنيين في الجهاز الاداري . وتتمثل هذه الاعباء الوظيفية بتصرفات متعددة منها التفويض الاداري، والانتداب ، والائابة والحلول، وأوامر التكليف وغيرها.<sup>(٦)</sup>

**ثانياً:** أن الموظف ملزم بالمجاز هذه الزيادة المشروعة في الاختصاصات الوظيفية في اوقات محددة . فعنصر (الالزام) في المجاز وعنصر (التحديد) في الوقت الواردان في التعريف، هما الشرارة التي توقد ضغط العمل الوظيفي .

**ثالثاً:** أن الزيادة المشروعة في الاختصاصات الوظيفية التي يتعين على الموظف تجاوزها في اوقات محددة ، ليست كافية لايجاد ضغط العمل بالمعنى الذي

(٦) أنظر في هذه الأوضاع الادارية:-

\* H.Koontz and C.O,Donnell (Principles of management- An analysis of managerial Functions). New York, 1968, P.349.

والدكتور عبد الفتاح حسن (التفويض في القانون الاداري وعلم الإدارة العامة) طبعة سنة ١٩٧١/١٩٧٠، الناشر :- دار النهضة العربية، القاهرة، صفحة ٣٢٢ وما بعدها . والدكتور سليمان الطماوي (الرجيز في القضاء الاداري) طبعة سنة ١٩٧٢، الناشر:- دار النهضة العربية، القاهرة صفحة ٤١١. والدكتور حنا ابراهيم ندة (القضاء الاداري في الأردن) طبعة سنة ١٩٧٢، عمان صفحة ٣٦٤. والدكتور بشار عبد الهادي (التفويض في الاختصاص -دراسة مقارنة) المرجع السابق . صفحة ١١٣ وما بعدها. والدكتور عبد الغني بسيوني ( التفويض في السلطة الادارية ) طبعة سنة ١٩٨٦، الناشر :- الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، صفحة ٤١ وما بعدها.

أردناة من وراء التعريف، بل لا بد أن تكون مقترنة بأسباب ومصادر أخرى. وهذه الاسباب والمصادر الاخرى قد تكون شخصية، أي متصلة بشخص الموظف نفسه كعلاقاته برؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، وقد تكون تنظيمية، أي متصلة بالجهاز الاداري الذي يعمل فيه الموظف كظروف العمل وتنظيمه ومشكلاته الفنية.<sup>(٧)</sup>

**رابعاً:** أن آثار الزيادة المشروعة في الاختصاصات الوظيفية، مضافاً إليها آثار الاسباب والمصادر الشخصية والتنظيمية، هي التي تنعكس في مجموعها على الموظف نفسه، وبالتالي على الجهاز الاداري الذي يعمل فيه، وفقاً للتفصيل الذي سنتناوله في حينه.

وهكذا يتضح من تعريف ضغط العمل الوظيفي، أنه لا يقوم على جانب واحد فقط، بل على عدة جوانب تتجمع معاً لايجاده، وبالتالي إحداث آثاره.

## المطلب الثاني

### علاقة ضغط العمل بأوجه السلوك في الجهاز الاداري

هناك علاقة وطيدة بين ضغط العمل الوظيفي وبين أوجه السلوك المختلفة للموظفين في الجهاز الاداري. ويوضح جانب من الفقه الاداري هذه العلاقة من خلال شرحه لنمط سلوك العاملين في المنظمة الادارية، حيث يرى أن السلوك يتولد من التفاعل بين ثلاثة مجالات هي: البيئة الطبيعية والتكنولوجية التي يحدث فيها السلوك، والبيئة الاجتماعية والعلاقات الثنائية التي يحدث فيها السلوك، والنظام الشخصي الذي يصدر

(٧) قارن في هذا المجال :-

- \* Marshall Dimock and Gladys Dimock and Louis Koining (Public Administration). Holt, Reinhart and Winston, New York, 1961, P.P. 379.F.F.
- \* D.R.Sachdeva and V.Bhushan (Introduction to Public Administration). Op. Cit. P. 175.
- \* Fritz Marx (Elements of public Administration). Prentice Hall of India Private Limited, India, 1968.P.140.
- \* W.H.Newman and C.E.Sumner and E.K. Warren (The process of management). Op. Cit. P.P. 95 F.F.

عنه فط السلوك. (٨)

ويؤدي تفاعل هذه المجالات معاً الى الاطار السلوكي للمنظمة الادارية من جهة، وأعمال المنظمة الادارية من جهة ثانية ، والادوار في المنظمة الادارية من جهة ثالثة. ويترتب على التفاعل المشترك في صورته النهائية (سلوك العاملين). (٩)

ويعرف هذا الجانب من الفقه الاداري (السلوك) في المنظمة الادارية بأنه سلوك العاملين للقيام بأعمال محددة من خلال ادوار محددة. مقترنة بهذه الأعمال، داخل نطاق سلوك تنظيمي. (١٠)

وينتهي هذا الجانب من الفقه الى أن ضغط العمل داخل المنظمة الادارية ، يوجد من خلال (التفاعل) بين المجالات الثلاثة المذكورة، حيث ينشأ عن التفاعل فط سلوك العاملين. فالعلاقة اذن بين ضغط العمل وبين هذا النمط، هي علاقة سببية ومباشرة. (١١)

ومع تقديرنا لهذه الآراء التي ابداهها هذا الجانب من الفقه في شأن علاقة ضغط العمل بأوجه السلوك في الجهاز الاداري ، الا اننا لا نتفق معها ولا نميل الى قبولها . وتفسير ذلك انها آراء تتناول هذه العلاقة من مداخل تنظيمية غير متألفة ، يشوبها الغموض وعدم الاتساق ، الامر الذي يجعل من محصلتها العلمية النهائية محصلة متناقضة مع مفهوم مقدماتها ! فعندما يتحدث هذا الجانب من الفقه - ومن يتفق معه - عن بيئة طبيعية وتكنولوجية ونظام شخصي تتفاعل معاً لتوجد اطر وأعمال وأدوار تنتهي بنمط سلوكي يتعلق مباشرة بضغط العمل ، فإنه يقحم على مفهوم السلوك الاداري داخل

---

\* M.Dunnette (Handbook of Industrial and Organizational psychology) Rand (٨) Mcnally,1976, P.P. 1368 F.F.

\* M. Dunnette (Handbook of Industrial and Organizational psychology) Op. Cit. p.p. (٩) 1398. F.F.

\* M. Dunnette (Handbook of Industrial and Organizational psychology) .Op. Cit. P. (١٠) 1370.

\* M. Dunnette (Handbook of Industrial and Organizational psychology). Op. Cit. P.P. (١١) 1370 F.F.

وأنظر الدكتور زهير الصياغ (ضغط العمل) المرجع السابق صفحة ٢٩. ونقترح على القارئ- الكريم أن يقارن في هذا الشأن الدكتور رياض الزغل ( الصراع داخل التنظيم - منابعه وصيرورته وعلاقته مع البيئة المحيطة ) مقال منشور في المجلة العربية للإدارة ، تصدرها المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلد الثامن ، العدد الأول شتاء ١٩٨٤ ، صفحة ٧٤ وما بعدها .

المنظمات والأجهزة الادارية المختلفة - وعلى آثاره - عناصر غريبة عن طبيعة هذا السلوك واساسه كما عرفناه ودرسناه وحللناه في الآفاق العلمية الرحبة للفكر القانوني والاداري معا. (١٢)

يضاف الى ما تقدم ، أن هذا الجانب من الفقه يحمل آراءه في توضيح علاقة ضغط العمل بنمط السلوك في المنظمة الادارية اكثر مما تتحمل ، الأمر الذي عقد الموضوع ، واخرجه عن بساطته العلمية والعملية بلا مبرر، وأدى الى تشتيت هذه الآراء وذوبانها في بحر واسع من المتاهات التي يصعب ادراكها مهما اوتي الباحث من طاقة على التقصي والمثابرة .

واخيراً ، فإن هذا الجانب من الفقه - ومن حاكاه - يستعمل في معالجاته الادارية لهذا الموضوع اسلوباً فضفاضاً مطعماً برسومات هندسية توضيحية تملأ صفحات دراساته ومؤلفاته . وهذا الأسلوب رغم شيوعه والسكرت عليه ، هو اسلوب - في تقديرنا - غير مستساغ ، يتنافى مع طبيعة الدراسات الادارية - خاصة القانونية منها - التي يجب أن تحظى بالشرح الدقيق الواضح .

---

(١٢) من الدراسات المهمة في السلوك الاداري :-

\* H . A Simon ( Administrative Behaviour). Free Press, New York , 1957.

ومن الجدير بالذكر أن (هرت سيمون) حصل على جائزة (نوبل) لعام ١٩٧٨ حيث ركزت هذه الجائزة على كتابه ( السلوك الاداري) الذي اشرنا اليه.

\* B. Berclson and G. Steiner (Human Behaviour). Harcourt, Brace and world, INC. New York, 1967.

\* Harold M.F. Rush (Behavioral Science concepts and Management Application). The conference Board, INC. New York , 1969/1978.

\* J. Gray and F. Starke (Organizational Behaviour-Concepts and Applications), Charles E. Merrill publishing Co. London , 1980.

ومن الفقه العربي :- الدكتور ابراهيم العمري ( السلوك الانساني ) طبعة سنة ١٩٧٤ ، الناشر :- دار الجامعات المصرية.

الاسكندرية. والدكتور علي السلمي (السلوك الانساني في الادارة) طبعة سنة ١٩٧٥ ، الناشر مكتب غرب القاهرة.

والدكتور زكي محمود هاشم (الجوانب السلوكية في الادارة) طبعة سنة ١٩٧٨ ، الناشر وكالة المطبوعات ، الكويت . والدكتور

عبد الباري درة (دور العلوم السلوكية في التنمية الادارية) مقال منشور في المجلة العربية للادارة تصدرها المنظمة العربية

للعلم الادارية . المجلد الرابع. العددان الاول والثاني. حزيران ١٩٨٠ ، صفحة ٥٩ . والدكتور مهدي حسن زويلف (علم

النفس الاداري ومحددات السلوك الاداري) المرجع السابق .

وفي ضوء ما تقدم ، نستطيع أن نقرر بأن هناك علاقة بين ضغط العمل الوظيفي وبين أوجه السلوك المختلفة للموظفين في الجهاز الاداري . ولكن هذه العلاقة لا توجدا مداخل نظرية أو تطبيقية صعبة ومعقدة ، ولا تشرحها رسومات هندسية أو جداول رمزية أو رقمية صماء ، وانما توجدا (طبيعية) و (مقتضيات) معايشة الموظف السلوكية مع الاشخاص الذين يعملون معه في الجهاز الاداري ، بالاضافة الى معايشة هذا الموظف مع العمل الوظيفي نفسه .

ويعنى آخر ، فان ضغط العمل الوظيفي - بالمعنى الذي اوردناه - ينتج (طبيعيةً وحتماً) عن أوجه السلوك في الجهاز الاداري ، لأن هذا السلوك المقترب بالجوانب التنظيمية للعمل ، هو محرك مهم وفعال جداً لأية عملية ادارية ضمن نطاق النشاط الاداري . وبناءً على ما تقدم ، فاننا نرى بأن الجوانب السلوكية التي يعيشها الموظف العام في الجهاز الاداري ، وكذلك الجوانب التنظيمية للعمل داخل هذا الجهاز ، تشكلان معاً مصادر ضغط العمل الوظيفي وفقاً للتفصيل الذي سنتناوله في المبحث التالي.

## المبحث الثاني

### مصادر ضغط العمل ومدى مواجهته

سنقسم هذا المبحث الى مطلبين ، نتناول في اولهما مصادر ضغط العمل ، وندرس في ثانيهما مدى مواجهته .

#### المطلب الأول

#### مصادر ضغط العمل

يذهب جانب من فقهاء الادارة الى أن هناك مصادر متعددة لضغط العمل ، وان هذه المصادر تعود اساساً الى أوضاع وخصائص البيئة الداخلية للمنظمة. <sup>(١٣)</sup> وتمثل هذه المصادر عند هذا الجانب من الفقه فيما يلي:-

(١٣) الدكتور زهير الصباغ (ضغط العمل) المرجع السابق، صفحة ٣٢.

- ١- التقدم المهني.
- ٢- العلاقات في العمل.
- ٣- الهيكل والمناخ التنظيمي .
- ٤- دور الاداري.
- ٥- خصائص العمل <sup>(١٤)</sup>

ويرى هذا الجانب من الفقه أنه (بالرغم من أن المصادر الخمسة المذكورة تؤدي الى أو تسبب ضغط العمل ، الا أن معظم الدراسات أثبتت أن ضغط العمل ، يعود في معظم الأحوال الى المصدرين الاخيرين). <sup>(١٥)</sup>

وفي شأن توضيح هذين المصدرين لضغط العمل ، يركز هذا الجانب من فقهاء الادارة -ومن يتفق معه- على النقاط الآتية :-

- ١- أن التعارض بين متطلبات العمل الكثيرة والمختلفة وبين امكانيات الشخص ومهاراته، يولد ضغط العمل. <sup>(١٦)</sup>
- ٢- إن التعارض بين ظروف وطبيعة العمل وبين احتياجات الشخص الوظيفية، يولد ضغط العمل. <sup>(١٧)</sup>
- ٣- ان علاقات الشخص الوظيفية المتعددة مع من يعمل معهم في المنظمة الادارية سواء كانت هذه العلاقات ثنائية أو جماعية، تؤثر في ايجاد او عدم ايجاد ضغط

\* C. Cooper (Stress at work ) John Wiley and Sons, New York, 1979, P.83. <sup>(١٤)</sup>

\* L.A.Presten (Organization-Theory and Practice). D. C. Heathand Company, New York, 1986, P.265.

والدكتور زهير الصباغ (ضغط العمل) المرجع السابق ، صفحة ٣٢.

\* C. Cooper (Stress at work). Op. Cit. P. 83. <sup>(١٥)</sup>

والدكتور زهير الصباغ (ضغط العمل) المرجع السابق ، صفحة ٣٢.

\* Eli Hart (Formal organization).Op. Cit. P. 227. <sup>(١٦)</sup>

\* L.A. Presten (Organization - Theory and Practice) Op. Cit. P. 269.

\* J.French (Adjustment as a personenvironment fit). Basic Books, 1974, P. P. 102-160. <sup>(١٧)</sup>

وقد اشار الى نظريته في هذا الموضوع الدكتور زهير الصباغ (ضغط العمل) المرجع السابق ، صفحة ٣٢.

٤- ان (الموقف) الذي يجد الشخص نفسه فيه مطالباً باداء دورين متعارضين ، وكذلك (غموض) الدور الوظيفي الذي يقوم به هذا الشخص نتيجة عوامل متعددة منها التغيير في الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل ، والتغيير في البيئة الاجتماعية للمنظمة وفي الافراد العاملين فيها ، وعدم تدفق المعلومات افقياً وعمودياً، وعدم تحديد الاختصاصات ووضوحها، يؤديان الى ضغط العمل (١٩)

ومع تقديرنا لما ذهب اليه هذا الجانب من الفقه في تناوله لمصادر ضغط العمل ، الا أننا نلاحظ في هذا الشأن ، أنه قد استخدم مداخل ادارية متفرقة ومعقدة، واستعمل دلائل لفظية أو تعبيرية يصعب احياناً فهم مدلولها ، كما أنه من الناحية الموضوعية لم يتناول الكثير من مصادر ضغط العمل المهمة.

\* Eli Hart (Formal Organization) .Op. Cit.P.231.

(١٨)

\* John Grawford (Public Administration) Op. Cit.P.130.

\* L.A. Presten (Organization - Theory and Practice) Op. Cit.P.269.

(١٩)- انظر تفصيلاً في هذه المسائل :-

- \* R.Kahn and D.Wolfe and R.Quinn and J.Snoek (organizational Stress-studies in Role conflict and Ambiguity). John Wiley and sons, New York, 1964, P.66.
- \* D, Katz and L.Kahn (The social psychology of organizations). John Wiley and sons, New York, 1969, P.184.
- \* H. Tosi (organization Stress as a Moderator of the Relationship between In fluence and Role Response). Academy of Management Jou. al, 14/1,1971.P.16.
- \* R. Kahn (Conflict, Ambiguity and Overload Three Elements in Job Stress). Occupational Mental Health, 1973, No. 3, P. 10.
- \* H.G. Hicks and C.R. Ghillett. (The management of Organizations) McGrow-Hill Kogakusha Ltd., Tokyo, 1976, P.P. 133 F.F.
- \* W. Duncan (Organizational Behaviour). Houghton Mifflin Co. 1978, P. 185.
- \* J. Slocam (Management-Contingency Approach). Addison Wesley, 1978, P. 439.
- \* E.B. Flippo and G.M. Munsinger (Management). Allynond Bacon, INC., Boston, 1978, P.P. 248 F.F.
- \* F. Luthans (Organizational Behaviour). McGrow-Hill, London, 1981, P.P. 371 F.F.
- \* N.R. Maier and G.C. Verser (Psychology in Industrial Organizations). Houghton Mifflin Co., Boston, 1986, P.P. 53. F.F.

ومن الفقه العربي :- الدكتور زهير الصباغ (ضغط العمل ) المرجع السابق ، صفحة ٣٢ وما بعدها .  
والدكتور سمير المسكر (دور الصراع في الإدارة) مقال منشور في المجلة العربية للإدارة، تصدرها المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد السابع ، العدد الرابع ، خريف ١٩٨٣ ، صفحة ٢٦ ، و صفحة ٢٨ وما بعدها.

وأياً كان الأمر ، فأننا نرى في ضوء قناعتنا الشخصية والعلمية، أن اسباب ومصادر ضغط العمل الوظيفي في الأجهزة الادارية المختلفة، تتمثل بالجوانب الشخصية والسلوكية من جهة، وبالجوانب التنظيمية والعملية من جهة اخرى ، وفقاً للتفصيل التالي.

## الفرع الأول الجوانب الشخصية والسلوكية

ان شخصية الموظف - في تقديرنا- تنعكس على سلوكه في الجهاز الاداري الذي يعمل فيه، كما أن هذا السلوك ينعكس بدوره على هذه الشخصية . ويترتب على ذلك أن تكون الجوانب الشخصية والجوانب السلوكية مؤثرة ومتأثرة في بعضها البعض .  
ويلاحظ في هذا المجال، أن هذه الجوانب الشخصية والسلوكية قد تكون (خارجية)، أي متصلة بأعمق ما يخص الموظف في بيئته العائلية أو الاسرية أو في تأثيراته الدينية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الجسدية، حيث يكون لها في رأينا أثراً على الشعور بضغط العمل الوظيفي. وقد تكون (داخلية)، أي في اطار العمل الوظيفي ونطاق الجهاز الاداري نفسه، وفقاً للتوضيح التالي.<sup>(٢٠)</sup>

### ١- الجوانب الشخصية والسلوكية الخارجية :

تتمثل أهم مصادر ضغط العمل الوظيفي المتعلقة بالجوانب الشخصية والسلوكية الخارجية فيما يلي:-

**أولاً:** الحالات العقلية والنفسية والجسدية للموظف ، حيث تؤثر هذه الحالات على مدى تحمله العقلي والنفسي والجسدي للعمل الوظيفي، وبالتالي شعوره أو

(٢٠) ولعل هذا ما دفعنا الى القول بعد أن أوردنا تعريفنا لضغط العمل الوظيفي بأنه (لا يقوم على جانب واحد فقط ، بل على عدة جوانب تتجمع معاً لاجباده. وبالتالي احداث آثاره). أنظر ما ورد في نهاية المطلب الاول من المبحث الاول من الفصل الاول من هذا البحث .



عدم شعوره بضغط العمل. (٢١)

**ثانياً:** عدم قدرة الموظف على مواجهة الازمات والمشكلات التي تواجهه في حياته بشيء من الثبات والحزم ، بالإضافة الى عدم اعداد نفسه للظروف الحياتية الطارئة. (٢٢) وهذا كله ينعكس على عمله الوظيفي انعكاساً يكون في الغالب سلبياً، وقد يؤدي الى ايجاد ضغط العمل .

**ثالثاً:** طبيعة ونوعية الثقافة التي تأثر بها وورثها الموظف عن عائلته واسرته. وهذه الثقافة تؤثر على وسائل معالجته لعمله الوظيفي، وبالتالي شعوره أو عدم شعوره بضغط العمل. (٢٣)

## ٢- الجوانب الشخصية والسلوكية الداخلية :

تتمثل أهم مصادر ضغط العمل الوظيفي المتعلقة بالجوانب الشخصية والسلوكية الداخلية فيما يلي:-

**أولاً:** عدم اطمئنان الموظف لقدرته على تحقيق اهداف العمل الذي يقوم بادائه ، وعدم ثقته باستطاعة الجهاز الاداري الذي يعمل فيه تحقيق هذه الاهداف. (٢٤) وهذه حالة من الحالات القاسية التي تثير شعور الاحباط لدى الموظف ، وتؤدي الى ايجاد ضغط العمل .

---

(٢١) قارن في هذا الشأن ما ذكره ( Alexander Leighton ) في مرجع الاساتذة:-

\* William Mosher, J.Kingsley and O. Stahl (Personnel Administration). Herper and Brothers, New York, P.286.

(٢٢) قارن في هذا الشأن الدكتور عادل حسن والدكتور عبد المنعم فوزي (الادارة العامة) طبعة سنة ١٩٦٤ ، الناشر : منشأة المعارف ، الاسكندرية ، صفحة ٣٣٢ وما بعدها. وتدرج في نطاق هذا المصدر بطبيعة الحال المشكلات الشخصية والعائلية والاسرية وغيرها من المشكلات التي يتعرض لها الموظف .

(٢٣) انظر في هذا الاتجاه:-

\* Gerald E. Caiden (The Dynamics of public Administration). Holt Rinehart and Winston INC. New York , 1971.P.234.

(٢٤)- قارن في هذا الشأن وجهة نظر ( Alexander Leighton ) في معرض حديثه عن العلاقات الانسانية والمعنوية في العمل . والتي وردت في مرجع الأساتذة:-

\* William Mosher, J.Kingsley and O. Stahl (Public Personnel Administration). OP. Cit. P.P.286 FF.

ثانياً: وجود قيم سائدة بين الموظفين داخل نطاق العمل ، تخلق الموظف وتشير في نفسه مشاعر عدم الرضا ، الأمر الذي يؤدي بدوره الى احساسه بضغط العمل. (٢٥)

ثالثاً: عدم وضع الموظف في العمل الذي يناسب مؤهلاته العلمية وخبراته العملية وميوله ومهاراته الوظيفية، بالاضافة الى عدم مساعدته من قبل المسؤولين في الجهاز الاداري على تعلم واستيعاب المعلومات المتعلقة باعمال معينة. (٢٦) وكل هذه المسائل تسبب في ضوء المنطق والعقل والواقع، ضغطاً شديداً في العمل.

رابعاً: وجود علاقات عمل سيئة، بين الموظف وبين رؤسائه أو زملائه (أو مرؤوسيه) تتمثل في فقدان الثقة الشخصية والوظيفية بينهم جميعاً (٢٧) ، وقيام منافسة غير صحية ولا مشروعة، وحدث صراع حاد في نطاق العمل ، وما يتفرع عن كل هذه الأمور من مشكلات شخصية وسلوكية ونفسية مؤلمة، تنطوي على مخاطر جسيمة ، وتؤدي الى ايجاد ضغط العمل. (٢٨)

---

\* Gerald E. Caiden (The Dynamics of public- Administration). Op. Cit. P. 234. (٢٥)

(٢٦) أنظر في هذا الشأن :-

\* Gerald E. Caiden (The Dynamics of Public Administration) Op. Cit. P. P. 234 F. F.

\* Herbert Hicks and C. Ghillett (Organization - Theory and Behaviour) Mcgrow - Hill Kogakusha, Tokyo, 1975, P.194.

(٢٧) - أنظر في هذا الشأن :-

\* William Mosher, J.Kingsley and O. Stahl (Public Personnel Administration).Op. Cit. P. 286.

\* Gerald E.Caiden (The Dynamics of Administration) Op. Cit. P. 234.

والدكتور عمار بوحوش (نظريات الادارة العامة) سلسلة ابحاث تصدرها المنظمة العربية للمعلوم الادارية، العدد ٢٣٥، ١٩٨٠، صفحة ٤١ وما بعدها . والدكتور زهير الصباغ (ضغط العمل ) المرجع السابق ، صفحة ٣٢ وما بعدها.

(٢٨) أنظر تفصيلاً في الصراع داخل المنظمات والاحهزة الادارية:-

\* P.Lawrence and J.Lorsh (Organization and Environment) Richard D. Irwin, 1967, P. P. 74 F.F.

\* R. H. Hall (Organizations, Structure and process) Prentice Hall, london, 1974, P, 202,

\* D. Hellriegel and J.W.Slocum (Management: Contingency Approaches) Addison-Wesley Publishing Co. 1978,P,P.432 F.F.

والدكتور سمير أحمد العسكر (دور الصراع في الاداره) المرجع السابق ، صفحة ٢٦ . والدكتورة رياض الزغل (الصراع داخل

التنظيم - مناهاه وصيرورته وعلاقته مع البيئة المحيطة) المرجع السابق، صفحة ٧٤.

خامساً: عدم توافر الامن والطمأنينة لدى الموظف في نطاق العمل. وينتج هذا عن افتقاره للترتب المناسب ، والاستقرار الوظيفي الدائم ، ولفرص الترقية العادلة، وللمعاملة المحترمة والاعجاب والتقدير خاصة من قبل رؤسائه<sup>(٢٩)</sup>. وكل هذه المسائل والامور تعتبر مصدراً مهماً من مصادر ضغط العمل .

وهكذا نخلص الى القول ، بأن ضغط العمل الوظيفي ينبع من الجوانب الشخصية والسلوكية الخارجية والداخلية معاً، ويظهر في ضوء مدى تأثر الموظف بهذه المصادر والاسباب.

## الفرع الثاني

### الجوانب التنظيمية والعملية

تظهر الجوانب التنظيمية والعملية كمصدر من مصادر ضغط العمل الوظيفي من خلال الجهاز الاداري نفسه. بمعنى أن التنظيمات العملية داخل هذا الجهاز ، وما يحيط بها وما يستتبعها من اوضاع ومؤثرات وروابط وعلاقات ومعوقات وظيفية مختلفة ، هي التي تؤثر على سير العمل ، وتكون بالتالي مصدراً لضغطه<sup>(٣٠)</sup>. وتتمثل أهم مصادر ضغط العمل الوظيفي المتعلقة بالجوانب التنظيمية والعملية فيما يلي:-

(٢٩) أنظر تفصيلاً في هذا الشأن :-

\* William Mosher, J.Kingsley and O. Stahl (Public Personnel Administration) Op. Cit, P. 292.

\* L.A.Presten (Organization-Theory and Practice) Op.Cit. P.148.

والدكتوران عادل حسن وعبد المنعم فوزي (الادارة العامة) المرجع السابق، صفحة ٣٣٤. والدكتور سليمان الطاوي (مبادئ علم الادارة العامة) طبعة سنة ١٩٦٩، الناشر :- دار الفكر العربي، القاهرة، صفحة ٦٠٩ وما بعدها.  
(٣٠) لاحظنا من خلال اطلاعنا على المراجع العلمية التي عدنا اليها في هذا المجال ، أن بعض الفقهاء دمج الكثير من هذه المصادر في مفاهيم واحدة ، فجاءت غامضة مفتقرة الى الوضوح . كما أن بعض هؤلاء الفقهاء أغفل العديد من هذه المصادر فلم يأت على ذكرها رغم اهميتها !!

**أولاً:** عبء العمل الوظيفي وظروفه ومشكلاته الفنية العادية والطارئة . فكلما ازدادت الاختصاصات الوظيفية ، كلما ازدادت الضغوط العملية بصورة مطردة . يضاف الى هذا أن ظروف اداء العمل نفسه ، ووجود مشكلات فنية مقترنة به بصورة مستمرة سواء كانت عادية أو طارئة، تؤدي جميعها الى ايجاد ضغط العمل لدى الموظف واثقال كاهله به<sup>(٣١)</sup> .

**ثانياً:** ضغط الوقت . فالعمل الوظيفي مرتبط ارتباطاً حتمياً بحقوق وحریات المواطنين الذين يريدون بداية إنهاء معاملاتهم وتحقيق مصالحهم بأسرع وقت ممكن ، الامر الذي يجد معه الموظف أنه ملتزم بسرعة المجاز الاختصاصات في وقت محدد دون أي خيار، وهذا الالتزام الوقتي المقترن أيضاً بمدى حرص الموظف على اتقان عمله ، ومسؤوليته امام رؤسائه عن سرعة الاجاز، يولد لديه في الغالب- اذا لم ينظم تنظيمياً سليماً - ضغطاً عملياً ملموساً<sup>(٣٢)</sup> .

**ثالثاً:** الخلل في خطوط الاتصال والتنظيم والتنسيق والاشراف داخل الجهاز الاداري، سواء وقع هذا الخلل في هذه المسائل بين الرئيس الاداري وبين رؤوسيه ، أو بين الموظفين بعضهم وبعض ، الامر الذي يختل معه توزيع العمل ، وتنشأ في ظلّه فوضى ادارية تؤدي الى عدم وجود توازن تنفيذي للاختصاصات الوظيفية<sup>(٣٣)</sup> ، وهذه الاوضاع التنظيمية في وصفها المتقدم - وفي تقديرنا -

(٣١) - انظر في هذا الشأن :-

\* Herbert Hicks and C. Ghillett (Organization - Theory and Behavior) . Op. Cit.P. 194.

(٣٢) ظهرت في الاونة الاخيرة دراسات عديدة اهتمت بمعالجة (الوقت) نذكر منها :-

\* H.Seyle (The Stress of life) Revised edition, McGraw-Hill Book Co. New York, 1976, P.P.15 F.F.

\* L.A. Presten (Organization -Theory and practice) Op. Cit.p.210.

وباللغة العربية انظر الدكتور راندل ستولر (ادارة التورير تعني ادارة الوقت) مقال ترجمه الاستاذ صلاح الصفيدي، منشور في المجلة العربية للادارة ، تصدرها المنظمة العربية للعلوم الادارية ، المجلد الرابع ، العدد الثالث ، ١٩٨٠ ، صفحة ٤٣ .

(٣٣) - قارن في هذا المجال:-

\* H.Koontz and C.O, Donnell (Principles of Management-An analysis of managerial functions) .Op. Cit.P.P.72F.F.

والدكتور بشار عبد الهادي (التفويض في الاختصاص- دراسة مقارنة) المرجع السابق، صفحة ٢٠٢ . والدكتور مهدي

حسن زويلف (علم النفس الاداري ومحددات السلوك الاداري) المرجع السابق، صفحة ٥١٦ . ٥٢ .

تعتبر مصدراً من مصادر ضغط العمل .  
رابعاً : عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية داخل الجهاز الاداري تحديداً دقيقاً وواضحاً بأسلوب علمي حديث يسهل على الموظفين اداثهم لها <sup>(٣٤)</sup> ، والخروج عن نظام تدرج الوظائف ووحده الرئاسة على الموظف الواحد <sup>(٣٥)</sup> . وهذه الاوضاع التنظيمية ايضاً تعتبر مصدراً اساسياً من مصادر ضغط العمل.

وهكذا نخلص الى القول ، بأن ضغط العمل الوظيفي يتبع ايضاً من الجوانب التنظيمية والعملية الاساسية ، ويظهر في ضوء مدى تأثر الموظف بهذه المصادر والاسباب.

## المطلب الثاني

### مدى مواجهة ضغط العمل

هناك أربع مراحل لضغط العمل الوظيفي ، تبدأ في التدرج من الحالة العادية التي يمارس فيها الموظف عمله ، وتصل الى أعلى مدى من ضغط العمل يواجهه هذا الموظف <sup>(٣٦)</sup> .

---

(٣٤) يعني تحديد الاختصاصات الوظيفية تعريف كل موظف من الموظفين داخل الجهاز الاداري باختصاصاته تعريفاً دقيقاً ومفصلاً ، بحيث لا يرجع الى أي موظف آخر الا في الحالات التي تخرج عن نطاق اختصاصاته انظر في هذا الموضوع :-

\* H.Koontz and C.O, Donnell (Principles of management - An analysis of managerial Functions). Op. Cit.P.72.

(٣٥) يعني هذا النظام تعدد المستويات والمراكز الوظيفية مع تدرجها وتماسكها في خطوط تربط كل رئيس بمؤوسيه ، بحيث يعرف الرئيس الاداري جميع مؤوسيه ، ومدى الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات المنوطة بكل واحد منهم . كما يعني هذا النظام ايضاً عدم تعدد الرئاسات على المؤوس الواحد ، لأن التعدد يؤدي الى مشكلات ادارية وعملية عديدة. انظر في هذا الموضوع :-

\* Marshall Dimock and Gladys Dimock and Louis Koining (Puplic Administration) Op. Cit . P.P.376 F.F.

\* Fritz Marx (Elements of pulic Administration) Op. Cit. P.140.

وستذكر القارىء بهذا النظام عند تناولنا لمداخل العلاج التنظيمية في موضع لاحق من هذا البحث .

\* F.H.Mumford (Organizational Behaviour) Private Limited , India, 1986, P.202. (٣٦)

ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي :-

**أولاً: مرحلة التحمل :** وفي هذه المرحلة يشعر الموظف بضغط في العمل ، ولكنه يتحملة ويواجهه دون أي تغيير في سلوكه الاعتيادي سواء كان هذا السلوك شخصياً أو وظيفياً<sup>(٣٧)</sup> . وتستمر هذه المرحلة لفترة قد تطول وقد تقصر ، تبعاً للعوامل المؤثرة في مدى تحمل الموظف لضغط العمل ، والتي سنشرحها بعد قليل .

**ثانياً: مرحلة الشعور:** وفي هذه المرحلة يحدث تغيير طفيف في سلوك الموظف الشخصي والوظيفي (كتغيير في عاداته الشخصية وعلاقاته الاجتماعية وحالته الصحية والنفسية، وفي معاملاته مع رؤسائه وزملائه، وفي وسائله المتبعة لأداء عمله وغيرها...) ويكون سبب هذا التغيير شعوره بوجود ضغط مستمر في العمل يسعى بجهد اضافي لمواجهة<sup>(٣٨)</sup> .

**ثالثاً: مرحلة الخضوع :** وفي هذه المرحلة يحدث تغيير كبير واضح وملحوس في سلوك الموظف الشخصي والوظيفي، سببه وجود ضغط مؤثر في العمل ينبع من مصادره المتعددة التي سبق تبيانها<sup>(٣٩)</sup> .

**رابعاً: مرحلة التمزق والانهيار:** وفي المرحلة النهائية ، يصل ضغط العمل الى ذروته ، الامر الذي يؤدي الى تغير جذري في سلوك الموظف الشخصي والوظيفي ، كما قد يؤدي الى مضاعفات خطيرة منها الاصابة بأمراض جسدية ونفسية كالاعياء والشعور بالاغماء المتقطع ، والانهيار العصبي وغيرها<sup>(٤٠)</sup> .

هذه هي مراحل ضغط العمل الوظيفي التي تتدرج صعودياً . فهل يبدأ الموظف حتماً -عند وجود مثل هذا الضغط- بمواجهة المرحلة الاولى منها لينتقل الى المرحلة الثانية فالثالثة فالرابعة؟

(٣٧) قارن في هذا الشأن :-

\* F.H.Mumford (Organizational Behaviour) Op.Cit.P.210.

\* F.H.Mumford (Organizational Behaviour) Op.Cit .P.210.

(٣٨)

(٣٩) أنظر في هذا المجال مرجع الأستاذ:-

\* L. A. Presten (Theory and Problems of Social Psychology) D.C.Heathe and Company, New York (and London) 1984, P.361.

\* L.A. Presten (Theory and Problems of social psychology) Op.Cit. P.P.360 F.F.

(٤٠)

\* F. H. Mumford (Organizational Behaviour) Op. Cit. P.23.

للاجابة عن هذا التساؤل نقول بأن نطاق المواجهة والمرونة ، يتأثر - في تقديرنا- بعدة عوامل قد تؤدي بدورها الى تحمل الموظف لضغط العمل الوظيفي أو الى عدم تحمله له .  
بمعنى أن هذه العوامل هي التي تحدد مرحلة ضغط العمل التي يعيشها الموظف وينجز اعماله في نطاقها ، فيبقى فيها أو ينتقل الى تاليتها .  
وفي ضوء ما تقدم ، يمكن ايجاز أهم العوامل التي تؤثر في تحمل الموظف لضغط العمل الوظيفي أو عدم تحمله له فيما يلي :-

أولاً: الادراك : إن ادراك الموظف لوجود ضغط في العمل ، يؤدي الى بداية تفكيره بهذا الضغط، ومن ثم توسيع احساسه تجاهه لمواجهته ومعالجته . فالادراك مرحلة تمهيدية، ولكنها في الوقت نفسه مرحلة اساسية للاحساس بضغط العمل الوظيفي.<sup>(٤١)</sup>

ثانياً: خصائص الموظف : تتبدى أهم هذه الخصائص بشخصية الموظف وسماته العامة المتداخلة بها والتفاعلة معها ، كثقافته العامة والمتخصصة، وشعوره بالقلق والاكتناب الظاهر أو المبهم ، وحبه أو كرهه للمنافسة مع زملائه داخل الجهاز الاداري الذي يعمل فيه ، وخوفه أو عدم خوفه من الفشل في ادائه لعمله أو اتقانه له ، وشدة حساسيته وانراطها سواء في معاملة الناس أو لما يدور حوله من أقوال وافعال ، وخصائصه الوراثية، وتربيته البيئية ، وطبيعة المجتمع الذي يعيش فيه ، وغيرها .<sup>(٤٢)</sup>

ثالثاً: الخبرة العملية : فالموظف الذي يملك خبرة عملية مناسبة ، يستطيع أن يواجه ضغط العمل الوظيفي ويعالجه بقدرة ومرونة ودراية اكثر من ذلك الموظف الذي يفتقر الى مثل هذه الخبرة<sup>(٤٣)</sup>. ويمكننا أن نضيف هنا عامل (العمر) الذي يرتبط بالخبرة العملية

---

(٤١)- انظر الدكتور زهير الصياغ (ضغط العمل ) المرجع السابق ،صفحة ٢٩ . ٣٠. حيث يقول :-

(يجب أن نوضح بأن الاحساس بوجود ضغط العمل يعتمد على مدى ادراك الاداري لوجود مثل هذا الضغط . أي أن ادراكه لوجود أحد مصادر الضغط هو الذي يؤدي الى الشعور والاحساس بوجود مثل هذا الضغط ويجب أن لا تنسى أن ادراك الاداري لتوفر المصادر مرتبط اولاً واخيراً بنظامه الادراكي او المعرفي . . . . ) .

(٤٢)- أنظر في هذا المجال الدكتور ابراهيم العمري (السلوك الانساني ) المرجع السابق ، صفحة ١٧ . والدكتور مهدي حسن زوييف (علم النفس الاداري ومحددات السلوك الاداري) المرجع السابق . صفحة ٤٠ وما بعدها . وجدير بالذكر أننا هنا قد آوردنا امثلة متعددة لهذه الخصائص بالرغم من اننا لم نلجأ في المراجع التي عدنا اليها .

(٤٣) \* M.Dunnette (Handbook of Industrial and organizational Psychology) Op. Cit. P. 1379.

نفسها ، ويدل على الاتزان النفسي والنضوج العقلي والعاطفي للموظف ، ويساعده على مواجهة ومعالجة ضغط العمل الوظيفي.

وابعاً: الدعم : ونعني به هنا الوقوف بجانب الموظف الذي يواجه ضغط العمل ومساندته وتشجيعه مادياً وأدبياً، سواء من قبل رؤسائه أو من قبل زملائه في الجهاز الإداري الذي يعمل فيه وفي الأجهزة الإدارية الأخرى التي يتعامل معها. ويلعب الدعم والتعزيز هنا دوراً مؤثراً في قدرة الموظف على مواجهة ومعالجة ضغط العمل الوظيفي.<sup>(٤٤)</sup>

وهكذا نخلص الى القول ، بأن هذه العوامل ، تلعب دوراً مؤثراً في القدرة على مواجهة ومعالجة الموظف لضغط العمل الوظيفي ، أو في عدم القدرة على مواجهته ومعالجته له ، الأمر الذي قد يوصل بعض فئات الموظفين الى مرحلة (الخضوع) أو الى مرحلة (التمزق والانهيار) وما تؤدي اليه من مشكلات شديدة "الخطورة في الأجهزة الإدارية المختلفة".

### المبحث الثالث

### آثار ضغط العمل

عند توافر مصادر ضغط العمل الوظيفي التي تناولناها في المبحث الثاني من هذا الفصل ، تبدأ آثار هذا الضغط بالظهور لدى الموظف في حدود عوامل المواجهة التي ذكرناها.

ويذهب جانب من الفقه ، الى أن ضغط العمل الوظيفي لا يؤدي بالضرورة الى آثار أو مظاهر سلبية ، بل قد يؤدي الى آثار أو مظاهر ايجابية ، تتمثل في تحمس الموظف لمواجهته وذلك بقوة الإرادة ودوام التعلم وبذل المزيد من الجهد والمثابرة، الأمر الذي يحسن

\*

\* M.Dunnette (Handbook of Industrial and Organizational Psychology) Op. Cit. P.(٤٤)



الاداء الوظيفي ، ويرفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المجاز العمل. (٤٥)

ومع تقديرنا لهذا الرأي ، إلا أننا لا نتفق معه ، ونرى بأن مثل هذه الآثار الايجابية قد تبدو في المرحلة الاولى فقط من مراحل ضغط العمل الوظيفي ، حيث يتحمل الموظف هذا الضغط ويواجهه دون أي تغيير في سلوكه الاعتيادي ، سواء كان هذا السلوك شخصياً أو وظيفياً ، وهنا قد تظهر بعض الآثار أو المظاهر الايجابية التي يتحدثون عنها ، وهي آثار قليلة ومحددة.

أما في المراحل التالية ، فتبدأ الآثار السلبية لضغط العمل بالظهور وريداً وريداً ، وقد تؤدي - إذا لم تعالج - إلى مشكلات شديدة الخطورة سواء لشخص الموظف نفسه ، أو للجهاز الاداري الذي يعمل فيه . (٤٦)

وبناء على ما تقدم ، يمكن تقسيم الآثار السلبية لضغط العمل الوظيفي الى آثار سلبية شخصية ، وآثار سلبية تنظيمية . وفي ضوء ذلك ، سنقسم هذا المبحث الى مطلبين ، نتناول في اولهما الآثار السلبية الشخصية ، ونتحدث في ثانيهما عن الآثار السلبية التنظيمية.

## المطلب الأول

### الآثار السلبية الشخصية

تتمثل -في رأينا- أهم الآثار السلبية الشخصية لضغط العمل الوظيفي التي قد يصيب احدها او بعضها الموظف فيما يلي :

- 
- \* Harold leavitt (Managerial Psychology) University of Chicago, Press Chicago, (٤٥) London, 1978, P. 20.
  - \* T. Beehr (Personnel and Organizational Strategies for Handling Job Stress) Personnel Psychology, Vol. 32, 1979, P.P. 1 F.F.
  - \* J. Yates (Managing Stress) American Management Association, 1979 P.P. 29 F.F.
  - \* L. A. Presten (Organization-Theory and Practice) Op. Cit, P. 225.
  - \* R.Benson (How much Stress is too much) H.B.R.1978, P,86. (٤٦)
  - \* J.Yates (Managing Stress) Op. Cit. P.30.

أولاً : احتمال إصابة الموظف بأمراض جسدية وصحية منها ارتفاع ضغط الدم وما قد يؤدي إليه من انفجار في الشرايين خاصة الشرايين الدماغية ، ومنها الازمات القلبية البدائية والمتوسطة والحادة والقاتلة ، ومنها القرحة المعدية والمعوية البدائية والحادة ، ومنها التردد العقلي الشعوري واللاشعوري الذي يؤدي الى اختلال السمع واختلال التوازن الجسدي ، ومنها آلام الظهر والاعياء الشديد الدائم للبدن والصداع والشعور بالاغماء المتقطع والمتوقع والمفاجئ ، ومنها ضعف النظر وارهاق العيون ، ومنها الترهل والحمول واضطراب الدورة الدموية وفقدان الشهية للطعام ، ومنها تضخم أو التهاب البروستاتا المتصل بالتفكير العقلي ، وغيرها من الامراض التي يحتاج كل مرض منها الى علاج ناجح قد يستغرق وقتاً طويلاً ومعاناة مريرة ومالاً كثيراً بالإضافة الى النتائج العلاجية التي لا يمكن التكهن بها .<sup>(٤٧)</sup>

ثانياً : احتمال إصابة الموظف بأمراض نفسية وعقلية منها الانطواء داخل نطاق الجهاز الاداري وخارجه ، ومنها الشعور بفقدان الأمان والخوف والحيرة والتوتر الدائم ، ومنها الاضطرابات العصبية العادية والتشنجية التي قد تخلق تعثر الكلام ، ومنها اللامبالاة المرضية الشعورية واللاشعورية ، ومنها الاحباط وما يسببه من قلق وضيق شديدين ، ومنها التأزم النفسي الذي يوجد الانفجارات الانفعالية المترددة ، ومنها فقدان الثقة بالنفس وبالغير ، ومنها فقدان الطاقة النفسية وانهيار الروح المعنوية ، ومنها الصراع النفسي الذي يؤدي الى استجابات نفسية قاسية وخيالات وهذياناً ونسياناً وشروداً ، ومنها الشعور بالحزن والاسى والهم والاكنتاب وغيرها من الامراض التي يحتاج كل مرض منها -شأنه شأن المرض الجسدي والصحي - الى علاج ناجح قد يستغرق وقتاً

(٤٧) انظر في هذا الشأن :

\* J. Quick (Reducing Stress Through Preventive Management) Human Resources Management, Vol. 18, 1979, P. P. 15 F.F.

\* L. A. Presten (Theory and Problems of Social Psychology) Op. Cit. P. 378.

وغيره بالذكر اننا لم نجد مثل هذه الامثلة الواقية لهذه الأمراض في المراجع التي قرأناها . ولكننا عدنا في محاولة فهم بعض الحقائق الاساسية عن هذه الامراض الى بعض المجلات الطبية . والى اصحاب الخبرة والاختصاص من اطباء .

طويلاً ومعاناة مريرة ومالاً كثيراً ، بالإضافة الى النتائج العلاجية التي لا يمكن معرفتها مسبقاً .<sup>(٤٨)</sup>

## المطلب الثاني الآثار السلبية التنظيمية

تتمثل أهم الآثار السلبية التنظيمية لضغط العمل الوظيفي فيما يلي :

أولاً : الصراع الوظيفي داخل الجهاز الإداري الذي يقوم على اساس توزيع حصص الاختصاص ، سواء بين الموظف وبين زملائه ، أو بينه وبين رؤسائه ، الأمر الذي يؤدي الى خلل واضطراب في خطوط التنظيم والاتصال والتنسيق والتخطيط من جهة ، والى كثرة الشكوى والتذمر والتظلم من جهة اخرى . وهذه كلها آثار سلبية على سير العملية الادارية نفسها .<sup>(٤٩)</sup>

ثانياً : الإهمال في الاداء الوظيفي وفقدان الرغبة الحقيقية في العمل ، وكثرة الاخطاء فيه ، الأمر الذي يعكس فوراً تدني مستوى الاجاز ، وبالتالي هبوط كفاءة وفاعلية الجهاز الاداري .<sup>(٥٠)</sup>

---

(٤٨) انظر في هذا الشأن :

\* Harold Leavitt (Managerial Psychology) Op. Cit. P. P. 20, 43.

\* J. Quick (Reducing Stress Through Preventive Management) Op. Cit. P. P. 15 F.F.

\* L.A. Presten (Theory and Problems of Social Psychology) Op. Cit. P. 379.

ومن الفقه العربي : الدكتور زكي محمود هاشم (الجوانب السلوكية في الإدارة) المرجع السابق ، صفحة ١٠١ ، والدكتور زهير الصباغ (ضغط العمل) المرجع السابق ، ص ٢٥ ، والدكتور مهدي حسن زويك (علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري) المرجع السابق ، ص ٢٥ وما بعدها . والدكتور سمير العسكر (دور الصراع في الإدارة) المرجع السابق ، ص ٣٠ وما بعدها .

(٤٩) قارن هذا المجال :

\* P. Lawrence and J. Lorsh (Organization and environment) Op. Cit. P. 74.

والدكتور زهير الصباغ (ضغط العمل) المرجع السابق ، صفحة ٣٦ ، والدكتور سمير العسكر (دور الصراع في الإدارة) المرجع السابق ، ص ٣٦ .

\* J. Quick (Reducing Stress Through Preventive Management) Op. Cit. P.P. 15 F.F.

(٥٠)

ثالثاً : ارتفاع نسبة التغيب عن العمل وارتفاع نسبة الاستقالة منه ، إما بسبب الآثار السلبية الشخصية التي تناولناها في المطلب السابق ، او بسبب التهرب من الضغوط الوظيفية المتلاحقة ، الأمر الذي يعوق سير العملية الادارية ، ويعود بالخسائر السلبية الفادحة على الجهاز الاداري نفسه .

رابعاً : كثرة وقوع الحوادث خاصة في الأعمال الوظيفية ذات الطبيعة المادية والفنية ، وذلك بسبب الافتقار الى التركيز اللازم والمستمر . وهذا يؤدي الى خسائر في الاشخاص والاموال معاً . (٥١)

وهكذا نخلص الى القول ، بأن لضغط العمل الوظيفي آثار سلبية شخصية وآثار سلبية تنظيمية ، قد يتجمع بعضها مع البعض الآخر نتيجة لهذا الضغط المستمر، الأمر الذي يؤدي الى نتائج عملية سيئة وخطيرة تؤثر بدورها وبهذا الوصف على النشاط الاداري للدولة بوجه عام .

## الفصل الثاني الاسس العلاجية لضغط العمل الوظيفي

قدمنا بأن الآثار السلبية لضغط العمل الوظيفي تبدأ في مراحلها التالية بالظهور رويداً رويداً ، وقد تؤدي اذا لم تعالج في حينها ، الى وقوع مشكلات شديدة الخطورة ، سواء على شخص الموظف نفسه او على الجهاز الاداري الذي يعمل فيه ، وقد اوردنا اهم هذه الآثار لتبيان مدى اهميتها وخطورتها خاصة وأن محصلتها تؤثر في النهاية تأثيراً سلباً على النشاط الاداري للدولة بوجه عام .

وفي ضوء ما تقدم، فإننا نرى بأنه لا بدّ من ايجاد رؤيا علاجية لضغط العمل الوظيفي، تضع بعض الحلول المناسبة له لتحد من آثاره السلبية ، وتؤدي الى المجاز الاعمال بسرعة وكفاءة وفاعلية . وتحقيقاً لذلك ، خصصنا هذا الفصل الذي سنحاول فيه الكشف عن أهم هذه الحلول العلاجية ، والذي سنقسمه الى مبحثين ، نتناول في أولهما مداخل العلاج الشخصية ، وندرس في ثانيهما مداخل العلاج التنظيمية .

### المبحث الأول مدخل العلاج الشخصية

من الاصول المنطقية القول ، بأنه اذا عرث الداء ، اضحى من الممكن ايجاد الدواء . وقد حاولنا في الفصل السابق من هذا البحث الكشف -بقدر امكانياتنا وظروفنا- عن أهم اسباب ومصادر ضغط العمل الوظيفي وآثاره السلبية الشخصية والتنظيمية معاً . فاذا استطعنا ان نجتهد في وضع بعض الحلول العلاجية لهذه الاسباب والمصادر ، فإننا نكون قد استطعنا في الوقت نفسه الحدّ من ضغط العمل الوظيفي بقدر الامكان .

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن ايضاح مداخل العلاج الشخصية الاساسية التي نرى اهميتها لضغط العمل الوظيفي فيما يلي :

\* V. Buck (Working under pressure) India, 1972, P.P. 22 F.F.

\* T. Beehr (Personal and Organizational strategies for Handling Job Stress), Op. Cit. P.1.

أولاً :

ضرورة قيام الموظف من تلقاء نفسه بتغيير اسلوب حياته الاسرية والعائلية والاجتماعية اذا احس بأن هذا الاسلوب يؤثر على مجازته لاختصاصاته بالسرعة اللازمة المقترنة بالكفاءة والفاعلية. <sup>(٥٢)</sup> ويكون ذلك - في تقديرنا - بأعادة تقييم هذا الاسلوب ، ليناسب واجباته ومعطياته العملية المطلوبة منه . فالانشغالات والمطالب الاسرية والعائلية والاجتماعية في بعض الاحيان، تكون على حساب العمل الوظيفي ، وذلك بتعويقه وجعله يتراكم على الموظف ، الأمر الذي يثقل كاهله ويرهقه .

يضاف الى ما تقدم ، ضرورة قيام الموظف من تلقاء نفسه ايضاً ، بالتخطيط المسبق لكيفية التصرف في مواجهة ضغط العمل ، واعداد نفسه بالوسائل التي يراها ناجحة ومناسبة لمقاومة الازمات والظروف العملية الطارئة بشيء من الإرادة والحزم والرجولة، وتعويد النفس على الثقة ، لايجاد القدرة الدائمة على العمل .

ثانياً :

اعتناء الاجهزة الادارية المختلفة بصحة الموظف العام الجسدية والنفسية والعقلية . فمعظم هذه الأجهزة في كثير من الدول ، لا تنظر بهجدية الى مشكلات العاملين فيها بقدر ما تنظر الى ادائهم وانتاجهم فقط ، الأمر الذي يعمين معه الاهتمام البالغ بايجاد المكان المناسب للعمل ، والحرص على النظافة التامة ، وتوفير الخدمات الصحية الجيدة والحديثة ببسر وسهولة .

على أن المدخل المتقدم يقابله مطلب ملح من الموظف نفسه ، وهو ان يبادر هذا الموظف بالاعتناء بصحته الجسدية والنفسية والعقلية بصورة دائمة ومستمرة ، وأن لا يهمل أية حالة مرضية تعترية لكي لا تتفاقم ويصعب علاجها . بالاضافة الى اللجوء لعلاج وقائي يغيب عن بال معظمنا ، وهو استغلال الاجازات لراحة الجسد وشفاء النفس وتنقية الفكر ، فالاجازة المريحة في كثير من الاحيان لها قوة العلاج . <sup>(٥٣)</sup>

(٥٣) قال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم : (رَوْحُوا الْقُلُوبَ سَاعَةً بَعْدَ سَاعَةٍ ، فَإِنَّ الْقُلُوبَ إِذَا كَلَّتْ عَمِيَتْ) .

**ثالثاً :** قيام الرؤساء والمسؤولين الكفاء في الجهاز الاداري بتحسين العلاقات الانسانية والعاطفية والاجتماعية بين العاملين في هذا الجهاز بكافة الوسائل المناسبة المشروعة وعلى كافة المستويات الوظيفية ، وابداء الوسائل المعقولة لتقليل الصراع أياً كان نوعه . ولا يعني هذا ابدأ ضرورة التدخل في الحياة الشخصية للموظفين لتحسين علاقاتهم ببعضهم ، فمثل هذا التدخل مُحَرَمٌ ومرفوض في عالم الوظيفة العامة .<sup>(٥٤)</sup> ولكن ذلك يعني تسخير القدرة القيادية الحكيمة والمتزنة المتوافرة في الرئيس الاداري لتحسين العلاقات بين الموظفين، والحد من مشكلات الصراع بأنواعه .

يضاف الى ما تقدم ، أن هناك التزام يقع على عاتق الموظفين انفسهم ، يتمثل في ضرورة التعاون المستمر بينهم في اداء العمل الوظيفي ، وذلك لتخفيف ضغط العمل الذي قد يتعرض له أي واحد منهم ، على أن يكون هذا التعاون المحبب والمهم في اطار المشروعية .

**رابعاً :** مكافأة وتشجيع الموظف من قبل رؤسائه والمسؤولين في الجهاز الاداري عن أعماله والمجازاته الاصيلة او التي يكلف بها ، بالحوافز الادبية والمادية ، وذلك في فترات دورية مناسبة . كذلك توفير المناخ العملي والاجتماعي والنفسي النقي والريح للموظفين من جانب هؤلاء المسؤولين ، لايجاد الشعور بالأمن والطمأنينة ، وبالتالي تحمل ضغط العمل بالتقبل والرضا .

يضاف الى ما تقدم ، أن على الرؤساء الكفاء احترام زملائهم ومرؤوسيههم وتقديرهم واشعارهم بأهميتهم في المجاز العمل ، والاستماع الى آرائهم واقتراحاتهم والاهتمام بها وتفهمها ، الأمر الذي يرفع روحهم المعنوية ،

---

(٥٤) انظر في هذا الخصوص مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الادارية العليا في مصر . حكماً في ١٩٥٨/٦/٢١ ، السنة القضائية الثالثة ، صفحة ١٤٣١ . والدكتور سليمان الطماري (القضاء الاداري / الكتاب الثالث / قضاء التأديب / دراسة مقارنة) طبعة سنة ١٩٧٩ ، الناشر : دار الفكر العربي ، القاهرة ص ٣١٩ .

وساعدهم على العمل بنشاط وسرعة وكفاءة . (٥٥)

وهكذا نخلص الى القول ، بأن الاجتهادات العلاجية الشخصية المتقدمة ، تساعد - في تقديرنا- على الحد من ضغط العمل الوظيفي ، والتخفيف من آثاره السلبية .

## المبحث الثاني مداخل العلاج التنظيمية

قدمنا في المبحث الاول من هذا الفصل ، عند تناولنا لمداخل العلاج الشخصية ، بأننا اذا استطعنا ان نجتهد في وضع بعض الحلول العلاجية لأسباب ومصادر ضغط العمل الوظيفي التي اوردناها استقلاً ، فإننا نكون قد استطعنا في الوقت نفسه الحد من هذا الضغط بقدر الامكان . وهذا القول يمكن ايراده ايضاً في هذا المبحث الذي يتناول مداخل العلاج التنظيمية .

وفي ضوء هذه الحقيقة ، يمكن ايضاح مداخل العلاج التنظيمية الاساسية التي نرى اهميتها لضغط العمل الوظيفي فيما يلي :

اولاً : ضرورة تدريب الموظف تدريباً نظرياً وتدريباً عملياً مستمراً على انجاز العمل من جهة ، وعلى مواجهة ضغط هذا العمل من جهة اخرى . ويقتضي ذلك اتباع الوسائل والطرق الحديثة المدروسة لرفع كفاءة ومهارات هذا الموظف ، وتزويده بالقدرات الفعالة للقيام بأعماله على أفضل الوجوه . ونحن نرى في هذا

(٥٥) انظر في هذا الشأن :

\* Gerald E. Caiden (The Dynamics of public Administration) Op. Cit. P. 234.

\* Dale S. Besch (Personnel-The Management of people at work) Macmillan Publishing Co. INC, New York, 1980, P. 443.

\* J. Gray and F. Strake (Organizational Behaviour-Concepts and Applications). Op. Cit P. 54.

\* John Hilman (Art of Leadership). D. C. Heath and Company, New York (And London), 1986, P. 300.

ومن الفقه العربي الدكتور سليمان الطماوي (مبادئ علم الادارة العامة) المرجع السابق ، صفحة ٦٠٩ وما بعدها .

والدكتور بشار عبد الهادي (دراسات وابحاث في الادارة العامة والقانون الاداري) طبعة سنة ١٩٨٣ ، الناشر دار الفرقان للنشر

والتوزيع، عمان صفحة ١٤ وما بعدها .



المجال ضرورة اطلاع الموظف العام على واقع (الادارة العامة) للدولة بمختلف اقسامها وفروعها ، وتأهيله نظرياً وعملياً - أياً كانت طبيعة دراسته المتوسطة او الجامعية او العليا - لفهم الاسس الادارية فهماً متعمقاً سليماً . فالملاحظ في كثير من الدول انها تقوم بتعيين فئات مختلفة من الموظفين أتموا دراسات علمية أو فنية ، ولكن هذه الدراسات لم تتناول مبادئ الادارة العامة النظرية والتطبيقية ، مما يجعلهم في وضع وظيفي يفتقرون فيه الى ادراك فلسفة العمليات الادارية ووسائل مباشرتها . وهذا الأمر ينعكس بدوره على كفاءتهم وفعاليتهم ، ويوجد لديهم ضغط العمل الذي يثقل كاهلهم مهما اعطوا من رعاية عاطفية<sup>(٥٦)</sup> .

ثانياً : تعديل انظمة او كوادر الاجور والمرتبات والمعاشات والعلاوات التي تدفع للموظفين بين فترات زمنية معقولة ، لتناسب جهودهم وظروف حياتهم من جهة، ولتحقق حكمة المبدأ الاصولي المتمثل في ان الأجر يكون بقدر حجم العمل من جهة اخرى .

يضاف الى ما تقدم ، وجوب تعديل انواع واساليب وعدد الاجازات التي تعطى للموظفين بين فترات مناسبة ايضاً ، بحيث تزداد فرص الاستفادة منها ، والتخفيف بوساطتها من حدة ضغط العمل الوظيفي ، كذلك ضرورة تقييم معايير الترقية للموظف في الجهاز الاداري ، بحيث تتحقق هذه الترقية في ضوء توازن عملي مدروس ، وصدالة وظيفية تامة<sup>(٥٧)</sup> .

ونحن نرى في هذا المجال ايضاً ، ضرورة ايجاد اوضاع وظيفية في الاجهزة الادارية تريح الموظف خلال حياته الوظيفية ، وتعمل على تخفيف ضغط

(٥٦) انظر في هذا الخصوص :

\* L.A. Presten (Organization-Theory and Practice) Op. Cit. P. 224.

ومن الفقه العربي الدكتور بشار عبد الهادي (دراسات وابحاث في الادارة العامة والقانون الاداري) المرجع السابق . ص ٢٥ .

(٥٧) انظر في هذا الشأن :

\* L.A. Presten (Organization-Theory and practice) Op. Cit. P. 227

\* J.Hewst (Elements of public Administration) prentice-Hall of India private Limited, India, 1986, P.P. 25 F.F

العمل الذي قد يواجهه، وتنشط قدراته واستعداداته العملية، كالأستعداد  
لفترة زمنية محددة، وكتوفير فرص الاعارة سواء داخل الدولة أو خارجها،  
وغيرها من الاوضاع (٥٨).

**ثالثاً :** تقييم نظم واجراءات الاجهزة الادارية في اوقات دورية مناسبة، لتنقيتها من  
أي تعقيد أو تضارب أو خلل قد يطرأ أثناء سير النشاط الاداري .  
بالاضافة الى وجوب وضع تخطيط سليم ومدروس من قبل المسؤولين  
وأصحاب الاختصاص والخبرة، يهدف الى حسن الحجاز العمل الوظيفي في كل  
جهاز اداري على حدة، وذلك في ضوء الظروف الخاصة به، الأمر الذي قد  
يقتضي اجراء تعديل في الهيكل التنظيمي لهذا الجهاز . وهذه الخطوات  
كلها، تتوخى انسياب العمل ببسر وسهولة، والتخفيف من ضغوطه على  
الموظفين .

**رابعاً :** تحديد الاختصاصات الوظيفية لكل موظف في الجهاز الاداري، وتبيان مدى  
سلطاته ومسؤولياته، وذلك بوسائل سهلة وواضحة، ليتجنب هذا الموظف  
صراع الانحياز الوظيفي، أو غموض وإبهام هذا الانحياز (٥٩) .  
يضاف الى ما تقدم، ضرورة القيام بالتفويض الاداري للاختصاصات الوظيفية  
في حدود النصوص التشريعية الآذنة به، والتشجيع عليه سواء بين الرؤساء  
وزملائهم، أو بين الرؤساء ومرؤوسيههم . فحكمة التفويض وأهميته وغاياته لم  
تعد خافية على أحد، خاصة وأنه في مجال هذا الحديث وسيلة فعالة من

---

(٥٨) نعني بالأستعداد الذي نريده لهذه الغاية، تمهيد وضع الموظف العام بطلب منه لفترة زمنية محددة، وحسب الراتب  
والعلاوات والاقدمية عنه خلال هذه الفترة . مع الاحتفاظ له بوظيفته وبالعودة اليها سواء بعد انتهاء الفترة الزمنية أو بطلب  
يقدمه لأنها فترة أستيداعه . وقد اختلفت الدول في تنظيمها للأستعداد من حيث معناه وشرطه، ويعود هذا الاختلاف في  
تقديرنا الى الظروف الخاصة بكل دولة على حدة

(٥٩) انظر في هذا المجال :

\* H. Koontz and C.O'Donnel (Principles of Management An analysis of Managerial  
Functions) Op. Cit. P.P. 72 F.F.

\* W. Duncan (ORganizational Behaviour) Op. Cit. P. 185

وسائل التعاون بين الموظفين للحد من ضغط العمل . (٦٠)

خامساً : زيادة وتشجيع الاتصالات المفتوحة والمباشرة بصورة دائمة بين الموظفين في الجهاز الاداري ، والاهتمام البالغ بتنظيم وتنسيق العمل داخل هذا الجهاز ، سواء بين الرؤساء وبين مرؤوسيهم ، أو بين هؤلاء المرؤوسين بعضهم وبعض ، الأمر الذي يوجد استقراراً وظيفياً وتعاوناً عملياً ، ويؤدي الى هبوط في ضغط العمل . (٦١)

سادساً : وضع الموظف في العمل الذي يتفق وتخصصه العلمي الدقيق من جهة ، والذي يناسب ميوله ومهاراته من جهة أخرى ، مع اعطائه الوقت الكافي والمناسب لمجازه ، فممارسة التخصص في اطار الميول والمهارات ، وفي نطاق الوقت المعقول ، لا يوجد - في الغالب الاعم - ضغطاً في العمل الوظيفي ، بل يزيد من كفاءة وفعالية الموظف ويرفع من روحه المعنوية ، ويدفعه باستمرار نحو الابتكار والابداع .  
يضاف الى ما تقدم ، ضرورة توفير المعلومات والبيانات والجداول ومجموعات القوانين والانظمة واللوائح والتعليمات والقرارات والمراجع الكافية واللازمة للموظفين لانجاز اعمالهم ، بالاضافة الى ايجاد الامكانيات البشرية والمادية

(٦٠) انظر تفصيلاً في موضوع تفويض الاختصاص :

\* Eli Nobleman (The Delegation of presidential functions-Constitutional and Legal Aspects). The Annals of the American Academy of political and social Science. Vol. 307,1956. P.P. 134 F.F.

\* H.B. Roy (Principles of Management) D.C. Heath and Company, London 1986, P.P. 100 F.F.

ومن الفقه العربي الدكتور عبد الفتاح حسن (التفويض في القانون الاداري وعلم الادارة العامة) المرجع السابق ، صفحة ٥٥ وما بعدها ، والدكتور بشار عبد الهادي (التفويض في الاختصاص-دراسة مقارنة) المرجع السابق ، ص ١٤٣ وما بعدها . (٦١) ويمكن ان نضيف ايضاً في هذا المجال ضرورة اتباع (نظام تدرج الوظائف ووحدة الرئاسة) ويعني هذا النظام تعدد المستويات او المراكز الوظيفية مع تدرجها وتماثلها في خط يربط كل رئيس بمرؤوسيه ، كما يؤدي الى ان يعرف الرئيس الاداري جميع مرؤوسيه من حيث مدى سلطات كل واحد منهم ، ومدى مسؤولياته ، كما يؤدي الى عدم تعدد الرئاسة على المرؤوس الواحد .. فالخروج على هذا النظام يؤدي الى اختلاط وتضارب في الاختصاصات داخل الجهاز الاداري ، وبالتالي الى وجود ضغط في العمل الوظيفي . انظر تفصيلاً في هذا الشأن :

\* Marshall Dimok and Gladys Dimok and Louis Koining (Public Administration) Op. Cit. P.P. 379 F.F.

\* Fritz Marx (Elements of Public Administration) Op. Cit. P. 140.

\* H.B. Roy (Principles of Management) Op. Cit. 201.

المساعدة والمناسبة لاتمام العمل . (٦٢)

يضاف الى ما تقدم ايضاً ، ضرورة زيادة فرص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية اما بصورة مباشرة ، او عن طريق من يمثلونهم ، فشعور الموظف العام بأنه يشارك بطريقة من الطرق بتسيير العملية الادارية في جهازه الاداري ، وبأن له دور -مهما صغر- في ذلك ، يجعله دائم القدرة على مواجهة ضغط العمل . (٦٣)

---

\* D. Sachdeva and V. Bhushan (Introduction to public Administration) Op. Cit. P. 175. (٦٢)

(٦٣) انظر في هذا الشأن :

\* R. Karasek (Job Demand, Job Decision Latitude and Mental Strain). Administrative Science quarterly, Vol. 24, 1979, P.P. 285 F.F.

\* H.B. Roy (Principles of Management) Op. Cit. P. 239.

ومن الفقه العربي الدكتور سليمان الطماوي (مبادئ علم الادارة العامة) المرجع السابق ، ص ٦١٢ .

## الخلاصة

تناولنا في هذا البحث المتواضع (ضغط العمل في نطاق الوظيفة العامة) من جانبه التحليلي وجانبه العلاجي ، وذلك في ضوء قناعتنا بأهمية هذا الموضوع المتعلق بشخص الموظف العام من جهة ، وبالجهاز الاداري الذي يعمل فيه من جهة اخرى .

وقد قمنا ضمن اطار حدائث هذا الموضوع وندرة المراجع التي عرضت لبعض جوانبه بعد ان ظهرت الحاجة الماسة لمعرفة كنهه ، بدراسة الاسس العامة لضغط العمل الوظيفي من حيث تعريفه ، وعلاقته بأوجه السلوك في الجهاز الاداري ، ومصادره الشخصية والسلوكية والتنظيمية والعملية ، ومدى مواجهته ، وآثاره السلبية الشخصية والتنظيمية، كما قمنا بدراسة الاسس العلاجية لضغط العمل من حيث مداخلها الشخصية ومداخلها التنظيمية .

ومن خلال مسيرتنا في هذا البحث ، حاولنا بقدر امكانياتنا وظروفنا ، وضمن تجاربنا الشخصية في الجامعة الاردنية لمواجهة ضغط العمل بأقصى ظروفه والوانه ، ان نبدي بعض الآراء والاجتهادات والملاحظات التي رأيناها مناسبة . آمليين ان نقدم بها جهداً علمياً متواضعاً يكون لبنة من لبنات هذا النوع من الدراسات .

ولا يسعنا هنا الا القول ، بأن مواجهة ضغط العمل ، ومحاصرة آثاره السلبية التي تؤثر على الموظف وعلى سير العملية الادارية ، قد تحتاج الى الأخذ بجميع الحلول العلاجية التي اقترحناها ، وقد تحتاج الى الأخذ ببعضها فقط ، وذلك في ضوء اوضاع اجهزة الدولة الادارية وظروف العمل فيها ، وان كنا نفضل الاخذ بها جميعاً ، اذا كان ذلك ممكناً .

وأخيراً ، فإننا نتمنى على الفقه الاداري وعلى اصحاب الاختصاص والخبرة القانونية والادارية في الدول ، الاهتمام بالموضوعات التي تعالج المشكلات الانسانية والعملية والواقعية التي يواجهها الموظف العام ، لوصفها والكشف عن جوهرها واقتراح حلولها ، وذلك في ضوء التطور الهائل والايقاع السريع الذي تعايشه اجهزة الدول الحديثة ، خاصة وأن الدراسات المقارنة اصبحت مصدراً خصباً للافادة من خبرات وتجارب هذه الدول .

والله ولي التوفيق

