



الفصل الرابع

مراجعة الضغوط Stress Audit



يمكن القول بأن الدراسات المتعلقة بضغط العمل وتأثيرها على أعضاء المنظمات سواء المديرين أو العاملين ، وعلى فاعلية المنظمات ذاتها ، مازالت في مهدها . ولكن هذا لا يمنع أن هناك محاولات جادة لبعض الباحثين ركزوا جهودهم على المتغيرات التنظيمية **Organizational Variables** ومدى تأثيرها على ضغوط العمل ، بل إن البعض أضاف أنه من الأفضل والأكثر دقة لقياس الصحة التنظيمية **Organizational Well - Being** ومدى الفاعلية في استخدام الموارد البشرية أن يتم القياس من خلال ردود أفعال الضغوط **Stress Reactions** ويتطلب هذا القياس ما يطلق عليه مراجعة الضغوط **Stress Audit** كمدخل مهم في التصميم التنظيمي ، وتصميم العمل ، واتخاذ القرارات .

يجب أن نفرق بين ثلاث مجموعات من المتغيرات عند استخدامنا لمنهج مراجعة الضغوط :متغيرات كمصدر أو أسباب للضغوط ، ومثيرات الضغوط ، والمتغيرات الوسيطة (تأثير الشخصية ، والثقافة ، والبيئة الخارجية) ثم المتغيرات النهائية (ردود فعل الضغوط) ويظهر الشكل رقم (١١) في الصفحة التالية المتغيرات الثلاثة والعلاقة بينها .

** تأثير التصميم التنظيمي :

The effect of Organizational Design

تم التركيز على الظروف الصعبة في بيئة العمل والتي يمكن أن تساهم في إحداث الضغوط ، وقد أثبتت كثير من التجارب أن هناك علاقة قوية بين بعض العوامل الطبيعية والضغوط . ومن بين هذه العوامل : الضوضاء/ الحرارة/ الرطوبة/ طول ساعات العمل/ نظام الوردي/ روتينية العمل/ الأعمال الخطرة . يمكن أن يعمل نظام الحوافز والمكافآت على تهيئة ظروف عمل ضاغطة ، كما أن سياسة أجر العامل بالقطعة تؤدي إلى نفس النتيجة ، ونجد أن التغييرات التكنولوجية

السريعة في مجال العمل لها تأثيرات ضاغطة معروفة . تلعب الهياكل التنظيمية دورا بارزا كمصدر للضغوط وخاصة مايتعلق بالعلاقات الهيكلية مثل : تسلسل السلطات / التقسيمات التنظيمية/ الأهداف التنظيمية / نظم الرقابة / ونظم البيانات / تدفق العمل/ التكنولوجيا المستخدمة / درجة التمايز أو التكامل .

يجب أن يأخذ مصممو المنظمات هذه الأمور في اعتبارهم للنزول بمستوى الضغوط إلى الحد المقبول ، إن البناءات الفوقية والتحتية في المنظمات تحدد إلى حد كبير درجة الصراع والغموض في الأدوار التي يقوم بها أعضاء المنظمة .

شكل رقم (١١) العوامل التنظيمية المساهمة في الضغوط



تأثير الشخصية/ تأثير الثقافة الاجتماعية
تأثير البيئة (الغير متعلقة بالعمل)

يرجع الغموض في العمل إلى مدى كفاءة المعلومات اللازمة للمستخدم لكي يؤدي عمله على أكمل وجه ، ويشير ذلك إلى تحديد الأدوار من جهة وإلى صحة التغذية المرتدة من جهة أخرى . ومن ثم عندما لا تتوفر للموظف هذه المعلومات بالقدر الكافي وفي التوقيت المناسب ، فسوف يصبح عاجزا ونائها عن مهام وظيفته . وكلما كانت درجة عدم التأكد عالية ، تطلبت الوظيفة معلومات أكثر ، ويساعد وضوح الأدوار على تخفيف الغموض ، كما أن التغذية المرتدة أحد الأساليب المهمة في إدارة الغموض . وبالتالي يعتمد مدى كثافة الغموض صعودا أو هبوطا على مدى توافر التغذية المرتدة الصحيحة ، وهذه النتيجة ترتبط ارتباطا قويا مع أغراض المنظمة .

من العوامل المفرخة للضغوط التحميل الزائد في العمل **Work - Over Load** ويمكن تقسيم هذا العامل إلى قسمين : التحميل الكمي **Quantitative** (إجمالي ما يجب أدائه من العمل) ، والتحميل الكيفي **Qualitative** (ما يتطلبه العمل من مهارات وقدرات ومعلومات أكبر من إمكانيات الموظف) أى أن هناك متصلين : المدخل الأول يبدأ من الأعمال القليلة جدا **Too Little** ، وينتهي بحجم أعمال كبيرة جدا **Too much** ، والمتصل الآخر يبدأ بالأعمال السهلة جدا **Too easy** وينتهي بالأعمال الصعبة جدا **Too difficult** . وفي كلتا الحالتين هناك فرصة لتوليد الضغوط . كما أن الوظائف التي تتعامل خارج حدود إدارتها سواء داخل المنظمة مثل وظائف إدارات الإحصاء ، وتحليل العمل ، وتقييم الأداء . أو خارج المنظمة مع الموردين ، والعملاء والمصالح والهيئات الحكومية ، قد يعاني أصحابها ضغوطا أكبر من زملائهم الأقل احتكاكا مع وحدات تنظيمية خارج إداراتهم .

**** العمليات بين الأشخاص *Interpersonal Processes* :**

تمثل هذه العمليات في العلاقات بين الأفراد ، والعلاقات بين الجماعات ، ونمط القيادة كمتغيرات رئيسية في عمليات التحفيز ، وفي الاتجاهات ، ومدى الرضاء عن العمل ، وكذلك الإنتاجية . لقد أثبتت الدراسات المتعلقة بهذه الموضوعات وجود ارتباط بين علاقات الأفراد وبين الضغوط ، ولقد وجد بدرجة تأكد كبيرة أن أعضاء الجماعات التنظيمية الأكثر تماسكا ، أكثر استعدادا للتعامل

مع أحداث الضغوط من الجماعات المفككة والمتضاربة في مصالحها . يمكن للضغوط المتولدة نتيجة للصعوبة في عمليات العلاقات بين الأفراد أن تتزايد وتتفاقم .. تعبر التغييرات المفاجئة في الاتصالات الأفقية أو الرئيسية بين وظائف المنظمة عن مشكلات بين أعضاء المنظمة في علاقاتهم بعضهم بعضا . كما أن التغيير الذى يمكن أن يطرأ على محتوى أو نوع المعلومات المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمات دليل على مصدر آخر للضغوط . وبصرف النظر عن تماسك الجماعات التنظيمية التى يمكن أن تقف سدا منيعا دون أذى الضغوط أو سلبياتها، فإنه يمكن ملاحظة علاقة مباشرة بين الضغوط ونمط القيادة القائم والتى تناولتها الدراسات بالبحوث والتحليل ، وأكدت الارتباط القوي بين نمط القيادة والضغوط وأوصت العديد من هذه الدراسات بمنهج المشاركة فى اتخاذ القرارات **Participa-tion in Decision Making** بشرط أن تكون المشاركة غير شكلية وتتناول القضايا الرئيسية التى تهم أعضاء الوحدات التنظيمية بصفة عامة . وبذلك تساعد المشاركة على زيادة إحساس العضو بتحكمه فى مصيره وسيطرته على عدم التأكد **Uncertainty** وبالتالي تعمل على تخفيف حدة الضغوط . ومع ذلك يمكن أن تساهم المشاركة فى زيادة مصادر الضغوط . فقد يؤدى التأخير فى صدور قرارات المشاركة إلى إصابة أعضاء آخرين بالإحباط . وقد يرى بعض المديرين أنه من الصعوبة عليهم ليس فقط التعامل مع منهج المشاركة فى الإدارة ، ولكنهم يرون فى ذلك كما فى عملية تفويض السلطة تهديدا لحقوقهم التقليدية فى الإدارة . وأيضاً قد يتولد عن هذه المعتقدات الضغوط بآثارها السيئة ، ولاننسى أيضا أن اجتماعات المشاركة لاتخاذ القرارات قد تتضمن شكلا من أشكال المواجهة المنتجة للضغوط .

تقول الأبحاث إن المسؤولية المنوطة بأعضاء المنظمات يمكن أن تكون مصدرا للضغوط . فقد أجريت دراسة فى وكالة الفضاء الأمريكية ناسا (Nasa) . ووجد أن هناك علاقة قوية بين درجة المسؤولية عن الأفراد الآخرين وبين الإسراف فى التدخين وارتفاع ضغط الدم ، وذلك بعكس إذا كانت المسؤولية عن الأشياء «المعدات أو المواد» أكثر منها عن الأفراد . ففى الحالة الأخيرة يكون تأثير الضغوط أقل . كما لوحظ وجود الضغوط إذا زاد حجم المسؤولية عن الآخرين بأكثر مما هو مرغوب ، أو إذا لم يكن هناك توازن بين المسؤولية والسلطات الممنوحة للعضو ، ولذلك قد تظهر أمراض الضغوط على رؤساء الورادى ، وموظفى الرقابة الأرضية

في المطارات بحكم مسؤولياتهم الكبيرة عن سلامة الأفراد .

**** تأثير المسار الوظيفي *The Effect of Career* ****

لوظيفة الفرد أو مهنته أثر عميق في حياته العامة والخاصة ، وخاصة في موضوع الضغوط التي ترتبط في طبيعتها وشدتها بنوع العمل الذي يمارسه الفرد ، بل إن الدراسات أثبتت أن هناك أوقاتا معينة في مشوار الحياة العملية للفرد يتعرض خلالها لمزيد من الضغوط أكثر من غيرها . وأجمع العديد من الباحثين على أن أقسى أحداث لردود أفعال الضغوط تقع بين أصحاب الحرف أو الأعمال ذات المستويات الدنيا ، ولهذه أسباب متعددة : أساليب الحياة التي تمارسها هذه الطبقات الاجتماعية ، وظروف عمل غير صحية وغير آمنة ، وعدم الاهتمام بتشخيص ردود أفعالها للضغوط ، وإهمال أفراد هذه الأعمال والقائهم في أدنى المراكز الاجتماعية بالمنظمات بسبب أمراضها أو العجز عن مواجهة أحداث البيئة التنظيمية ، ويعمل كل ما ذكر من العوامل على زيادة معاناة أعضاء هذه الحرف والأعمال من آثار الضغوط .

يوجد في حياة كل عضو منظمة ثلاث محطات متميزة تعمل على توليد الضغوط بصفة خاصة : محطة دخول العمل لأول مرة ، ومحطة منتصف حياته العملية ، ومحطة اعتزال العمل . قد يكون تأثير المحطة الأولى ليس فقط الضغوط ولكن صدمة التغيير (Chock) . فقد ينشأ صراع داخلي بين طموحات الفرد وإحباطاته في ممارسة العمل . ذلك لأن الموظف الجديد غالبا لا يكلف بأى مهام تتحدى قدراته وإمكانياته ، كما أنه في الشهور الأولى من عمله تكون مسؤولياته محدودة في نطاق أنشطة روتينية يكررها كل يوم بما يعرضه للملل وعدم الرضاء عن نتائج عمله ، وهنا من المتوقع أن يتعرض العضو لردود فعل الضغوط ، وذلك تطبيقا لقاعدة عامة في أن شغل الفرد لعمل أقل أو أكبر من إمكانياته ومهاراته يخلق له حالات من التوتر والضييق - ضغوط العمل .

يطلق على المحطة الثانية - أزمة منتصف الحياة **Mid - life Crisis** . وهي بداية للفترة التي يشعر معها العضو أنه قد بدأ في العد التنازلي بالنسبة لحياته العملية بل وحياته بصفة عامة ، فقد بدأت تظهر عليه علامات كبير السن ، جسديا ونفسيا ، إنها فترة حساب النفس فيما تحقق وما لم يتحقق من أهداف الفرد من عمله ،

والكثيرون يخرجون من هذه الحسابات بشعور الإحباط وخيبة الأمل ، وخاصة إذا كانت فرص الترقية شبه منعدمة فى السلم الوظيفى والمنافسة الشرسة بين الأعضاء .
يضاف إلى هذه المحطة بعض عوامل إثارة الضغوط مثل نمط الإدارة المتسم بالغموض ، وتقادم العمل عادة فى مثل هذه السن ، وبالتالى تنخفض معدلات الرضاء ، والمعنويات ، والإنتاجية ، وترتفع نسبة الغياب والاعتراب عن العمل .

عند الاقتراب من تاريخ اعتزال العمل - المحطة الأخيرة - تظهر أشكال أخرى من الضغوط ، حيث يرى الفرد نفسه ، وقد أصبح عديم الفائدة من وجهة نظر المجتمع ، ويتغير أسلوب حياته بالكامل ويسود شعور باليأس لدى معظم أصحاب المعاشات أو المعتزلين عن العمل ، ويرى معظمهم أن حياته العملية كانت فاشلة وضائعة دونما جدوى تذكر .

إن حياة المنظمات أحد العوامل المساهمة فى توليد الضغوط ولكنها عامل مهم جدا .

الفصل الخامس

الضغوط وواجبات العمل Task Stress



يمكن أن يستفيد كل من الفرد والمنظمة من الضغوط إذا لم تتعدّ الحدود المعقولة ، ولكن يدفع كلٌّ من الطرفين الثمن باهظا إذا لم يتم إدارة الضغوط ، أو إذا تمت إدارتها بطريقة فاشلة ، وهذه أهم بنود النتائج السلبية المترتبة على سوء إدارة الضغوط في المنظمات :

** التكلفة المباشرة Direct Costs

- أ - المشاركة والعضوية .
- ب - الأداء في العمل .
- ج - الغياب عن العمل .
- د - إنتاجية أقل كما وكيفا .
- هـ - التأخير .
- و - معدل الشكاوى مرتفع .
- ز - الإضرابات والتوقفات .
- ح - ارتفاع معدل دوران العمل .
- ط - نسبة الحوادث مرتفعة .
- ي - أعطال الآلات كثيرة .
- ك - سوء استخدام المواد .
- ل - ضياع الوقت .

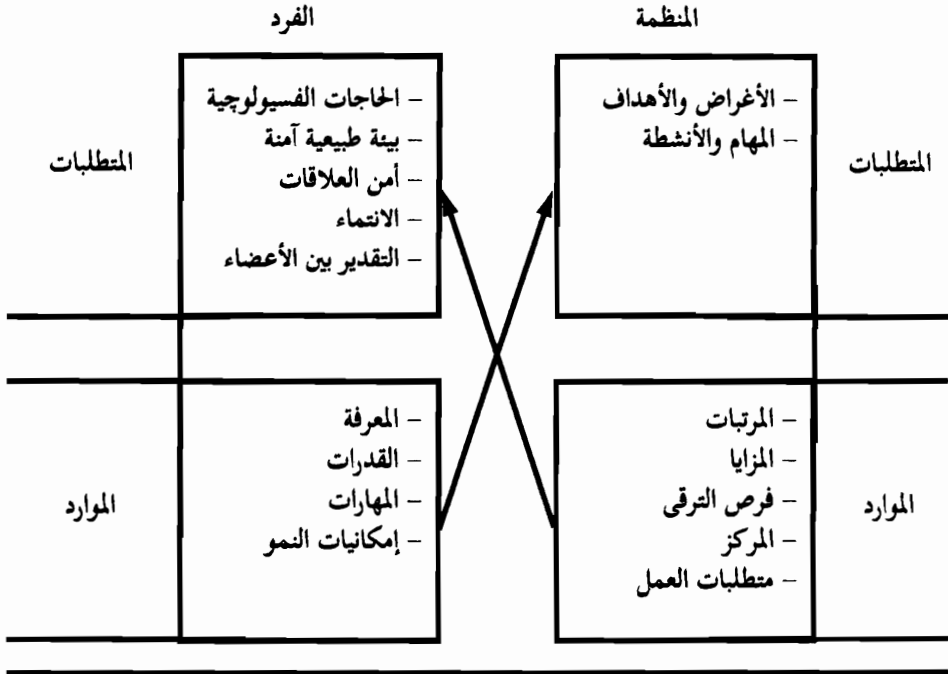
* التكلفة غير المباشرة Indirect Costs

- أ - فقد الحماس في الأداء .
- ب - جودة العلاقات في العمل .
- ج - انخفاض المعنويات .
- د - عدم ثقة .
- هـ - ضعف التحفيز .
- و - عدم احترام .
- ز - عدم الرضاء عن العمل .
- ح - كراهية .
- ط - انهيار خطوط الاتصال .
- ي - قرارات تنظيمية خاطئة .
- ك - تدنى معدلات اللقاءات .
- ل - تحريف الرسائل المتبادلة .
- م - تكلفة الفرص الضائعة .

** نمط العلاقة بين الفرد والمنظمة :

تقوم هذه العلاقة على أسس التبادل الاجتماعي Social Exchange بمعنى أن كل طرف له متطلبات معينة من الطرف الآخر ، وكل طرف يمتلك موارد محددة على استعداد لتوظيفها لصالح تدعيم هذه العلاقة . ذلك لأن كل طرف يستفيد من عملية التبادل الاجتماعي ويعتمد عليها في إشباع حاجاته ، ويوضح الشكل رقم (١٢) متطلبات كل طرف من الطرف الآخر . وكذلك الإسهامات والموارد التي وفرها كل طرف من أجل هذه العلاقة .

شكل رقم (١٢) أساس التبادل الاجتماعي بين الفرد والمنظمة



** مساهمات المنظمة في عملية التبادل :

تحدد كل منظمة المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهدافها وأغراضها ، تكون هذه المهام والأنشطة مع الأهداف والأغراض المتطلبات الجوهرية للمنظمة من أعضائها ، سواء كانت هذه المنظمة منتجة للسلع أو الخدمات فإن بقاءها

واستمرارها يتوقف على كفاءة وفعالية تحقيق أهدافها ، وفى مقابل أن تحقق المنظمة أهدافها فإنها على استعداد لتوفير مجموعة مختلفة من الموارد ، وبالتحديد فإن المنظمة على استعداد لدفع مستويات مختلفة من الأجور والمرتبات والمزايا العينية والمادية لكل من ينجز المهام والأعمال المطلوبة، كما توفر فرصاً للتقدم والرقى للأعضاء الذين يساهمون بجدية فى تحقيق أهدافها وتمنح للفرد مركزاً اجتماعياً يحقق له الانتماء للمنظمة ، تخصص كل منظمة هذه الموارد كل حسب ظروفها وطبيعة نشاطها ونوعية أفرادها فى مقابل مساهمة هؤلاء الأفراد فى العلاقة الاجتماعية المتبادلة .

**** مساهمات الأفراد فى عملية التبادل :**

لكى يحصل الأفراد على ما تقدمه المنظمة من موارد ، ولكى يحققوا ما تسعى إليه من أغراض وأهداف ، فإن الأفراد بما لديهم من الموارد المختلفة يساهمون بها فى عملية التبادل الاجتماعى . يتم اختيار أعضاء المنظمة على أساس ما يتميزون به من مهارات ، وقدرات ، ومعرفة ، والتي يمكنهم أن يوظفوها لصالح أهداف المنظمة. يمتلك الأفراد درجات مختلفة من الاستعداد للترقية والنمو بالإضافة إلى إمكانياتهم لأداء المهام التى تم تعيينهم على أساسها . هؤلاء يمكنهم زيادة معارفهم ، وتنمية مهاراتهم لزيادة مساهماتهم التنظيمية .

على أن الأفراد سوف يكونون على استعداد لتوظيف إمكانياتهم إذا كانت المنظمة على استعداد أيضا لتلبية مطالبهم . بينما يرى أصحاب الفكر الكلاسيكى فى الإدارة أن احتياجات الأفراد ومطالبهم تنحصر فى النواحي الاقتصادية المادية . فإن النظريات الحديثة فى الإدارة تركز على أن الفرد كائن اجتماعى أساسا ، وبالطبع فإن وجهتى النظر هذه صحيحة ، فإن للإنسان حاجاته المادية وأيضاً حاجاته الاجتماعية . ومن الأمور الجوهرية لصحة الإنسان إشباع حاجاته المتعلقة بطبيعة تكوينه فى علاقته التبادلية مع المنظمات .

ومع أنه قد عرف منذ عشرات السنين أن عدم إشباع حاجات الإنسان الفسيولوجية والنفسية تؤدى إلى إصابته بالعديد من الأمراض ، إلا أنه قد اكتشف حديثاً نسبياً أن هناك أمراضاً عاطفية تنتج عن عدم إشباع حاجات الإنسان إلى الانتماء وإلى النمو **Relatedness and Growth** وذلك فى محيط العمل .

إن عدم إشباع حاجات الإنسان بأنواعها ومستوياتها المختلفة تساهم في خلق الضغوط التي تؤدي بدورها إلى إصابة عضو المنظمة بالأمراض المرتبطة بظروفه وظروف بيئته التنظيمية . يترتب على تعرض عضو المنظمة للآثار السلبية للضغوط عدم قدرته أو على الأقل صعوبة استخدام موارده الشخصية في تحقيق أهداف المنظمة . أى أن للضغوط نتائجها على أداء المنظمات وكلما زادت شدة الضغوط تدهورت القوى العاملة بالمنظمة ، وأيضا المستويات الأقل من الضغوط تصيب الأعضاء بالضعف والملل . وكلتا النتيجتين غير مرغوب فيهما من وجهة نظر المنظمات . المطلوب فقط المستوى العادى من الضغوط الذى يشجع عضو المنظمة على بذل الجهود للنمو وتحسين الأداء ، وهذا ما يساعد على تبادل المنافع والعلاقات بين المنظمة والأفراد .

يجب أن تسعى كل من المنظمة والفرد إلى العدالة والتوازن الدائم فى عمليات التبادل الاجتماعى .

**** التكلفة المباشرة لآثار معاناة الضغوط :**

يمكن تقسيم تكلفة آثار سوء إدارة الضغوط إلى مجموعتين عامتين : المجموعة الأولى خاصة بالتكاليف المباشرة ، وتمثل فى فقد العضو لذاته . إما عن طريق الغياب Absenteeism أو ترك الخدمة أو ضعف الأداء مع وجوده فى العمل . تتمثل أيضا التكلفة المباشرة فى التعويضات التى تدفعها المنظمة للعضو المصاب بضغوط العمل . أما المجموعة الثانية وهى التكلفة غير المباشرة ، فمن أمثلتها انهيار أو على الأقل ضعف قنوات الاتصال مع الأعضاء المضغوطين أو فقد تقدير العضو لذاته ، وبالتالي انخفاض الإنتاجية نتيجة انخفاض المعنويات ، وسوف نناقش أولا التكلفة المباشرة من خلال ثلاثة موضوعات :

١- المشاركة والعضوية Participation and Membership : توجد أسباب

كثيرة تؤدي إلى عدم تواجد الفرد فى منظمته . فإذا لم يحضر الفرد إلى عمله فى الأوقات المحددة للحضور ، وينصرف فى الأوقات المحددة للانصراف ، فهذا يعنى أن المنظمة تدفع ثمنا لعمل لم يؤد ، وإذا اختير العضو لأداء مهام سياسية أو اجتماعية لا تعود بصفة مباشرة على المنظمة، فهذا يعنى أن المنظمة تدفع ثمنا لعمل لم يؤد . يعتبر الغياب والتأخير من أبرز الأمثلة المرتبطة بعدم المشاركة ، والتى تكلف

المنظمة في المدى الطويل انخفاض معنويات الأعضاء الآخرين الذين يتحملون غياب وتأخير زملائهم بالإضافة إلى تكلفة العمل الإضافي لتغطية حالات التغيب .

على سبيل المثال : في مصنع لتجميع السيارات بالقرب من مبنى جامعي ، وجد أن نسبة الغياب تصل في بعض أيام الأسبوع إلى ١٠٪ من قوة العمل . وكانت استجابة الإدارة لمعالجة هذا الموقف الاستعانة بالطلبة لسد العجز في عدد العاملين خلال هذه الأيام ولكن هذه السياسة أطلقت العنان أمام تكلفة الأجور .

تأتي عدم المشاركة أيضا في شكل الإضرابات **Strikes** والتوقيفات **Stoppages** وهي أيضا مكلفة بالنسبة للمنظمات . تتضمن هذه التكلفة ليس فقط قيمة الإنتاج المفقود أو إحلال أفراد جدد ، ولكن هناك تكلفة غير مباشرة أخطر وتمثل في ضياع الفرص وسوء العلاقات مع العملاء والموردين ، وغيرهم من فئات التعامل مع المنظمة ، وسوف يتم مناقشة التكلفة غير المباشرة في الصفحات التالية من هذا الفصل .

أما كم يكلف توقف أحد الأقسام الإنتاجية في منظمة ما ، فنسوق عليه الحالة التالية التي حدثت في مصنع لتجميع السيارات ، حيث أن أحد العاملين المستأين من ظروف العمل لسبب أو لآخر قام بعزل الكهرباء عن المصنع بكامله ، مما أدى إلى توقف ما يقرب من ثلاثة آلاف عامل في لحظة ، واستمر هذا الوضع لمدة ساعات إلى أن تم استئناف العمل ، ولقد كلف هذا السلوك غير السوي عشرات الآلاف من الدولارات ما بين أجور ومرتبات ومزايا وتكلفة صيانة ، ومواد ضائعة .

ترك الخدمة هو السبب الأخير من أسباب عدم المشاركة في الأداء . ولكن يمكن النظر إلى حالات ترك الخدمة من زاويتين مختلفتين . فإذا ترك الخدمة أحد الأعضاء غير المنتجين أو من يتقاضى أجرا أكثر مما يجب وتوافرت الفرصة لتعيين عضو آخر أكثر حيوية وعطاء ، هنا يصبح ترك الخدمة في صالح المنظمة . وبنفس المنطق قد يترك الأعضاء المنظمة بسبب تغيير أهدافها أو أنشطتها . وهذا أيضا دليل صحة وحيوية المنظمة . أما الحالات المرضية فتبدو من خلال ارتفاع معدلات ترك الخدمة وعدم استقرار العمالة وهذه من الأمور باهظة التكاليف بالنسبة للمنظمات .

يحتاج موضوع ترك الخدمة إلى أن يدار بطريقة تأخذ في اعتبارها الحالات التي يمكن اعتبارها دليل صحة وفاعلية للمنظمة ، وتلك التي تشير إلى ضعف وعدم

اتزان فى الموارد البشرية المتاحة . ويمكن فى هذه الحالة وضع معيار يحدد النسبة التى يجب ألا تتجاوزها حالات ترك الخدمة وإلا أصبحت المنظمة مهددة فى بقائها واستمرارها .

٢- أداء العمل **Performance on the Job** : لا تؤثر الضغوط فقط على عدم المشاركة الفعلية للعضو فى أداء مهام عمله ، ولكن تؤثر عليه أثناء أدائه لهذه المهام ، فقد تكون استجابة أحد الأعضاء فى حالة تعرضه للضغوط فى شكل تغيب عن العمل بينما يظهر عضو آخر نفس الحالة فى شكل الأداء الضعيف **Poor Performance** ، قد تفجر ردود فعل الضغوط فى بيئة العمل الصراعات بين الأعضاء والجماعات التنظيمية المختلفة ولذلك فإن أداء العمل من المجالات المستهدفة للضغوط والتى تظهر آثارها فى : الإنتاجية وجودة الإنتاج ، والشكاوى ، والحوادث والأعطال المفاجئة ، والإصلاحات ، والإسراف فى استخدام المواد ، وأخيراً نقص المخزون من الخامات وقطع الغيار . عندما تتحول الضغوط إلى معاناة نتيجة تجاوزها الحدود المعقولة بالنسبة للفرد ، فسوف تتأثر كمية أو جودة الإنتاج أو هما معا تأثراً سلبياً . يحدث ذلك عادة فى الأعمال الروتينية التى يمارسها العضو ، منها أنشطة وحركات متكررة ، تؤدى إلى فقد التركيز بعد مضى نصف ساعة فقط من بداية عمل العضو ، وبالتالي عندما يغيب عن الأداء/ التركيز والانتباه ، فلا بد أن تغيب معهما المعدلات الكمية ومعدلات الجودة . يمتد أثر معاناة الضغوط ليس فقط إلى الأعمال الريبية ولكن أيضاً إلى أنشطة الإدارة فى كل مستوياتها ، فقد تؤدى الضغوط المتزايدة والمستمرة إلى سرعة استهلاك الإدارة العليا ، تلك الظاهرة التى يطلق عليها احتراق المدير التنفيذى **Executive Burnout** . تعزى ظاهرة الاحتراق لعضو الإدارة العليا إلى الإجهاد والتعب العاطفى والنفسى الشبيه بالإحباط الذى ينشأ عن العمل أو التحميل الزائد على المديرين ، وخاصة أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع مشكلات الأفراد .

ترتبط الحوادث والشكاوى أيضاً بأداء الأعمال ، ولا نتحدث هنا عن الشكاوى غير الرسمية التى يعالجها المشرف مع مرؤوسيه ، ولا نتحرك فى القنوات الرسمية والمراحل التى تحدها اللوائح والنظم الداخلية للمنظمة ، بالرغم من أن هذه المعالجات غير الرسمية تحقق صحة المنظمة ، وتقلل تكاليف الإجراءات الرسمية

فيما عدا جزء من وقت المشرف والمرؤوس. مانحن بصدده الآن هو الإجراءات الرسمية. وعلى سبيل المثال إذا لم يواكب سياسة تخفيض العمالة إجراءات تخفيض الأعمال، فهذا يعني تحميل أكبر على الأعضاء الباقين بالمنظمة، مما يدعو إلى الشكاوى وربما الحوادث أثناء تنفيذ الأعمال. إن تحميل الأعضاء بمسؤوليات ومهام أكبر من طاقتهم وإمكاناتهم، يؤدي إلى ردود فعل وسلوكيات غير مرغوبة، ومن الاستجابات الطبيعية لمواقف الضغوط، والشعور بالغضب، والعداوة، والقلق، وجميعها تقود إلى الصراعات بين الرؤساء، والمرؤوسين، أو تعمد تعطيل الإنتاج أو الإهمال والتراخي في الأداء، أي أن أعضاء المنظمات سوف يبحثون عن الأساليب غير المشروعة للفت نظر الإدارة إلى معاناتهم من ضغوط العمل إذا لم تلتفت إليهم الإدارة بطريقة مشروعة.

٣ - المكافآت التعويضية Compensation Awards : هذه هي المجموعة الثالثة المتعلقة بسوء إدارة الضغوط، حيث وصلت الحالات إلى القضاء، وتصدر أحكام بتعويض أصحابها عن الأضرار التي لحقت بهم. تأخذ هذه المكافآت شكل تعويض حالات العجز Disability نتيجة ردود الفعل العاطفية والنفسية للأحداث الضاغطة في العمل. يواجه العضو والمنظمة والمحكمة صعوبة في تحديد تلك الأحداث التي أدت إلى هذه النتائج. فقد تكون تلك الأحداث الضاغطة ليست بسبب العمل، وإنما تعرض لها العضو في أسرته أو أماكن أخرى غير محيط العمل. وقد بدأت المنظمات حديثاً تهتم بتكلفة آثار الضغوط المباشرة بعناصرها الثلاثة: المشاركة وأداء العمل والتعويضات.

**** التكلفة غير المباشرة لآثار معاناة الضغوط :**

بالإضافة إلى التكلفة الاقتصادية المباشرة الناتجة عن سوء إدارة الضغوط السابق ذكرها، يوجد عدد من بنود التكلفة غير المباشرة التي تعاني منها المنظمة في أشكال متعددة، والتي قد تساهم في خلق التكلفة المباشرة أيضاً، وتكمن صعوبة التكاليف غير المباشرة للضغوط في أن إجراءاتها وأطرافها غير محددة بالدقة التي تتميز بها التكاليف المباشرة، ولكن ليس معنى هذا أنها أقل أهمية، فقد تكون أكثر خطورة وأعلى تكلفة، وتتناول بعض مظاهر هذه التكلفة.

** فقد الحيوية *Loss of vitality* :

من المفترض أن كل فرد لديه طاقة سطحية ظاهرة وأخرى عميقة كامنة . تساعد الطاقة السطحية الأفراد على المواجهة والتعامل مع الطوارئ والمواقف الضاغطة . لكن الأفراد الذين يتعرضون لأحداث ضاغطة مستمرة وشديدة بالنسبة لموارد طاقتهم وإمكانيتهم ، لن يتوافر لديهم الوقت اللازم لاستعادة ما يفقدونه يوميا من طاقات ، وبالتالي سوف تستنفد هذه الطاقات ، وسوف تنتهى حالات هؤلاء الأفراد بضعف أدائهم ، وزيادة تكلفة إنتاجهم ، وحتى إذا لم تكن هناك تكلفة مباشرة بالنسبة للمنظمة ، فهناك تكلفة غير مباشرة تتمثل فى عدم قدرة هؤلاء الأفراد على التكيف مع التغيرات والتعديلات التى تحدث فى مجال العمل . مثل هؤلاء الأفراد الذين يعانون من حالات ضغوط مزمنة يفقدون قدراتهم على الاستجابة أو المقاومة لأنهم ليس لديهم الطاقات السطحية اللازمة لذلك وبالتالي لا يمكنهم المشاركة فى العمل على ازدهار منظماتهم فضلا عن أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية .

وهناك مؤشرات تقيس مدى فقد حيوية هؤلاء الأفراد : معنويات منخفضة ، ودوافع أداء متدنية ، وعدم رضاء عن أوضاعهم . وقد سبق الإشارة بأن هذه التكلفة غير المباشرة تساهم فى زيادة أعباء التكلفة المباشرة ، حيث يؤدي انخفاض المعنويات إلى ارتفاع معدلات ترك الخدمة ، ووجود حالات عدم الرضاء تؤثر فى انخفاض الإنتاجية .

إن المنظمات التى تعى أهمية خلق مناخ تنظيمى جيد وبيئة عمل صحية ، لا تحسن فقط من تكلفتها المباشرة وغير المباشرة ولكنها تحصل على سمعة طيبة ، توفر لها أحسن العناصر البشرية التى تسعى للعمل من أجلها .

** انهيار قنوات الاتصال :

تعمل معاناة الضغوط على النيل من أنماط الاتصالات بين أعضاء المنظمة ، وأخطر النتائج المترتبة على انهيار قنوات الاتصال هى صراع الدور **Role Conflict** وغالبا يحاول الأفراد تفادى هذه الصراعات بالانسحاب من العلاقات المتصارعة ، بما يؤدي إلى تدهور فى الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات التنظيمية . وعندما تتدهور الاتصالات ، تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع

هذه الأطراف . وخاصة في المستويات الادارية المختلفة ، حيث نجد أن الأنشطة الإدارية بطبيعتها تقوم على : التعليمات ، والتوجيهات ، تبادل المعلومات ، وتوضيح الأهداف والمهام سواء شفاهة أو كتابة ، وكل هذا يدخل في باب الاتصالات .

بالإضافة إلى قطع حبال الاتصالات بين الأفراد والجماعات بما يضعف من فعاليتها بسبب آثار الضغوط ، فهناك تشويه وتحريف الرسائل المتبادلة بين ماتبقى من حبال وقنوات ، ومن شأن هذه السلوكيات أن تثير ما يطلق عليه ميكانيزم الدفاع **Defense Mechanism** . وإذا كانت ردود فعل الدفاع النفسى تحقق بعض الحماية لكيان وتكامل الفرد ، ولكنها في المواقف التنظيمية تعمل على تحريف الرسائل العلمية من جانب المرسل ، والفهم الخاطئ لتفسير الرسالة من جانب المستقبل ، وفي كلتا الحالتين إهدار لفاعلية علاقات العمل .

**** اتخاذ قرارات خاطئة Faulty Decision Making :**

يتطلب اتخاذ قرارات جيدة توفير البيانات المرتبطة بالموقف الذى يتخذ من أجل القرار أو عمليات الحكم على مدى تقدم عمل معين ، ويقع على عاتق المدير عبء توفير هذه القرارات . ويمتد أثر انهيار الاتصالات المذكورة أعلاه ليس فقط على زيادة تكلفة المنظمة ، ولكن قد يساهم فى اتخاذ قرارات تنظيمية خاطئة ، نتيجة فقد البيانات المطلوبة أو عدم نقلها خلال القنوات الشرعية للاتصالات . إن عدم توفير البيانات اللازمة للقرارات المطلوب اتخاذها تعتبر بمثابة وأد لهذه القرارات قبل أن تتخذ ، أو أن تولد ميتة . ولذلك فإن معاناة الضغوط فى العمل قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة بسبب نقص المعلومات أو فقدها بالكامل .

تفسد ضغوط العمل أحكام المدير وبالتالي تتخذ قرارات خاطئة ، عندما يعمل المدير وهو يعانى من آثار الضغوط ، فسوف تضرب عملياته النفسية والفسولوجية بالتالى ، فالمدير الذى ليس لديه مايشغله - متحرر من الضغوط - يمكن أن يكون غير مبال أو يقظ فى عملية اتخاذ القرارات ، بينما زميله المثقل بأعباء مهام الوظيفة ، قد لا يزن الأمور جيدا ، أو يقيم البدائل المتاحة تقييما سليما فى ضوء المعلومات المتوافرة لديه . وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن الأحكام الضعيفة ، وفقد المعلومات بسبب تدهور الاتصالات يمكن أن يساهم بطريق مباشر أو غير مباشر فى اتخاذ قرارات خاطئة ومكلفة بالنسبة للمنظمة .

**** جودة علاقات العمل Quality of Work Relations :**

إن مشكلات الاتصال التي تنشأ في محيط العمل بسبب الضغوط هي إحدى ظواهر الجودة الشاملة للعلاقات داخل المنظمات . فقد وجد الباحثون أن الأمر لم يكن قاصراً فقط على تدهور الاتصالات ، ولكنه يشمل أيضاً عدم الثقة ، وعدم الاحترام ، والحقد ، في الجو الخائق الذي يخلقه تفشى الضغوط .

يمكن للجو غير الصحي للضغوط في بيئة العمل أن يعمل على توليد أثرين جانبيين على الأقل :

أولاً : تساهم مشاعر الكراهية وعدم الثقة في إثارة الحقد والصراع المخربين في العلاقات بين الأعضاء . وكلما استنفدت هذه الخلافات وقت وجهد الأعضاء ، أصبحوا غير قادرين على التفرغ لأداء واجبات أعمالهم . يختلف هذا الشكل من الصراع عن الصراع البناء ، الذي إذا أحسنت إدارته يمكن أن يساعد على النمو وإحداث التغيير المخطط .

ثانياً : العلاقات المتوترة بين الأعضاء تقلل من رضاء العاملين عن منظماتهم ، وبالتالي معدل انتظام حضورهم اليومي بما يرفع من نسبة التغيب والتأخير عن العمل وما يترتب على ذلك من تكاليف مباشرة وغير مباشرة ، والآثار السلبية لذلك على صحة المنظمة .

**** تكاليف الفرصة Opportunity Costs :**

كما رأينا سابقاً فإن المنظمات الصحية لديها القدرة والاستعداد على التكيف والاستجابة مع بيئاتها التنظيمية ، لكي تقلل من أى تهديدات تتعرض لها أثناء محاولاتها الاستفادة بالفرص المتاحة . بينما العاملون والمنظمات التي تعمل تحت معاناة الضغوط في وضع غير ملائم ، لأنهم يفتقدون الطاقة اللازمة للتعايش أو للاستمرار. إن الأفراد المضغوطين يستغلون مالمديهم من طاقات في معالجة آثار الماضي ، وليس لديهم من الطاقة أو الوقت ما ينفقونه من أجل المستقبل ، وبالتالي سوف يضيع عليهم الكثير من الفرص .

الضغوط والبيئة الطبيعية للمنظمة Stress in the Physical Environment



أجريت دراسات نفسية منذ العقد الثاني من هذا القرن للكشف عن مدى الارتباط بين العوامل الطبيعية فى بيئة العمل ومستويات الإنتاجية **Productivity Levels** وأمكن التحقق من أن الممارسة الشخصية عامل مهم جدا فى فهم العلاقات بين العوامل العاطفية / الاجتماعية وبين الأداء والصحة التنظيمية ، وأن القياسات الموضوعية **Objective Measures** - مثل مستويات الإضاءة على سبيل المثال - لم تكن كافية لتبرير التغيرات فى معدلات الإنتاجية التى تم تسجيلها فى تجربة مصنع الهوثورن **Hawthorne** الشهيرة ^(١) ، ولقد استفاد الباحثون فى موضوع الضغوط من نتائج هذه التجربة فى ردود فعل الفرد عند استجابته للضغوط والإجهاد . ولذلك فإنه لكى تفهم الضغوط والاستجابة لها فمن الضرورى مراعاة الآتى :

أ - المصدر الفعلى والرئيسى للضغوط أو الإجهاد .

ب - الفرد أو الأفراد المعرضين للضغوط ، فإن للفروق الفردية تأثيرا على ردود الأفعال التى تختلف باختلاف : العمر / الجنس / الخبرات السابقة / القيم / المعتقدات / الحاجات / وأخيرا الخصائص الشخصية .

ج - عوامل الموقف والخلفية المحيطة به **Background and Situational Factors** لا يعمل مثير الضغوط من فراغ اجتماعى ، ولذلك فإن حضور أو غياب بعض الأفراد يؤثر على ردود فعل العضو إيجابا أو سلبا ، على سبيل المثال فقد يكون الآخرون مؤيدين ومساعدين ومقدمين يد العون بما يجعل العضو أكثر ثقة فى نفسه عند مواجهته للمواقف الضاغطة ، ومن ناحية أخرى فقد يعمل الآخرون على إثارة العضو ، وتشتيت فكره .

(١) قام بهذه التجربة عالم الاجتماع «التون مايو» فى عام ١٩٢٧ فى مصنع الهوثورن ، حيث ثبت أن المجموعة التجريبية حققت معدلات إنتاجية مرتفعة رغم تخفيض معدلات الإضاءة دون أن يعرف أعضاء المجموعة ذلك .

وتقدم دراسة الاستجابة للضوضاء فى العمل مثالا جيدا للحاجة إلى فهم الضغوط تحت الافتراضات الشخصية والموضوعية (المدخل المتداخل **Interactive Approach**)

**** الضوضاء Noise :**

ماهى الضوضاء ؟ الضوضاء أصوات غير مرغوب فيها . ومن هنا فإنها تعتبر مصدر من مصادر الضغوط ، وقد يؤدي تعرضك للضوضاء فى العمل إلى تعطيل قدراتك السمعية .

وقد يسبب لك ذلك المشاكل حينما تحجب عنك الضوضاء سماع الأصوات المرغوب فى سماعها . مما يجعل الأفراد عرضة إلى وقوع الحوادث إذا لم تسمع إنذارات التحذير ، ويقدم الباحثون أدلة معقدة عن كيفية عمل الضوضاء كمثير للضغوط ، يرى البعض أنها تسبب درجة عالية من التوتر وعدم التوازن النفسى . بينما يرى آخرون أن مجرد مستوى مرتفع من الضوضاء (٨٠ ديسبل **Deci-bels**)^(١) واستمراره وقتا طويلا يصبح مثيرا للضغوط .

ويقولون أيضا إن تأثير الضوضاء قد يكون محدودا إذا كان متوقعا . كما أن التغييرات فى مستويات الضوضاء يرفع درجة التوتر لدى الأفراد . ولقد سجلت دراسات عديدة العلاقة بين الضوضاء فى محيط العمل ، والإنتاجية ، والضوضاء ومعدلات الخطأ **Rate of Error** وأيضا بين الضوضاء ومعدل تكرار الحوادث وليس شدة الحوادث . وعموما يمكن القول بأن التعامل مع الضوضاء فى أماكن العمل قضية تصميم للمنظمة وللوظائف وأيضا تخطيط لموقع العمل .

**** الحرارة Temperature :**

مع أنه أصبح التحكم فى درجات حرارة أماكن العمل الآن أكثر دقة وأعلى عناية ، ولكننا مازلنا نسمع هذه الأوصاف بالنسبة لمحيط العمل بأنه حار جدا ، أو بارد جدا ، أو أنه خائق **Stuffy** ولذلك فإن هذه المشاعر تخلق الكثير من المشكلات والاتجاهات السلبية ، والحرارة مثل الضوضاء فى آثارها على الإنتاجية ، ومعدلات الخطأ ، والاستهداف للحوادث . ومن الموضوعات التى أصبحت موضع

(١) الديسبل: وحدة قياس للضوضاء .

اهتمام الدارسين والباحثين حديثاً من بين مشيرات الضغوط موضوع ضعف التهوية
Poor Ventilation في أماكن العمل .

** المناخ :

جاء المناخ في الترتيب الثالث في مسح قامت به إحدى الجامعات الأمريكية
ضمن مصادر عدم الرضاء في محيط أعمال عينة مختارة ومثلة لمعظم الصناعات
الأمريكية ، وذلك بعد معدلات الأجور ، والأمان والصحة المهنية . وبالتالي يصبح
المناخ عاملاً آخر من عوامل ضغوط العمل ، خاصة بالنسبة لأولئك الذين يعملون
في أماكن مكشوفة ويتعرضون للتقلبات الجوية مثل أعمال المباني والإنشاءات ،
وأعمال الطرق والسكك الحديدية ، وأحواض إصلاح السفن ، وعمال الزراعة
ورجال الشرطة وغيرهم من عمال الخدمات ، تؤثر الظروف المناخية غير المواتية على
تخفيض معنويات الأفراد ، ودوافعهم للأداء ، وتزيد من معدلات تعرضهم
للحوادث ، وإذا تعذر تغيير ظروف العمل الطبيعية للأفراد ، فلا بد من تزويدهم
بالأجهزة والملابس الوقائية والعناية بحوافزهم ومعنوياتهم .

الفصل السادس

أساليب الوقاية التنظيمية للضغوط



تتكون المنظمات من هياكل تنظيمية تحدد ما تقوم به من وظائف مختلفة . وتحدد هذه الهياكل الوحدات التنظيمية الرئيسية بالمنظمة ، فعلى سبيل المثال : القطاع الإنتاجي ، والقطاع المالي ، والقطاع الإداري ، والقطاع التسويقي ، وهكذا ، ويطلق على هذا التقسيم : التقسيم الأفقي . على أنه يوجد تقسيم رأسي داخل كل قطاع لتحديد المستويات الرئاسية المختلفة ، فقد نجد القطاع المالي مثلا : المدير العام الذي يرأس مجموعة من الإدارات المالية المختلفة : إدارة الحسابات وإدارة المراجعة وإدارة الضرائب ، فإذا أخذنا على سبيل المثال إدارة المراجعة نجد أنها تنقسم إلى مجموعة من الأقسام : قسم لمراجعة الأجور ، وقسم لمراجعة الضرائب ، وقسم لمراجعة فواتير المبيعات . يوجد داخل كل وحدة تنظيمية سواء كانت أفقية أو رأسية الأفراد الذين تم تعيينهم طبقا لقرارات تنظيمية تحدد وظيفة ومهام كل فرد داخل المنظمة ، وعلاقة كل منهم بالآخر : من هو الرئيس ومن هو المرؤوس ، وما هي قنوات الاتصال الأفقية والرأسية ، وبذلك يتحدد الشكل الرسمي للمنظمة **Formal Organization** ، ولكن هناك علاقات غير رسمية تنشأ بين أفراد المنظمات تحدد من خلالها قنوات اتصال وقيادات ومهام غير رسمية ، ويؤكد علماء الاجتماع على أهمية التنظيمات غير الرسمية داخل الشركات ، وينصحون الإدارة بالاستفادة بهذه التنظيمات لصالح أهداف الشركات والمنشآت المختلفة ، أي أن المنظمة عبارة عن خليط من التكوينات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية **Informal Organization** .

يوجد أربعة أساليب رئيسية تساعد المنظمات على وقاية أفرادها من الآثار السلبية للضغوط . نتعرف على كل منها أولا قبل الدخول في تفصيلاتها .

* **أولا : تحليل الدور Role Analysis** : تهدف هذه الوسيلة إلى توضيح دور ومهام وعلاقات عضو المنظمة لتخفيض الاضطرابات التي تنشأ نتيجة غموض وصراعات الأدوار . تتشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل

معها ، مثل رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه ، والشخصيات الرئيسية بالمنظمة . يصبح هذا الدور أكثر وضوحا عندما يتم إزالة ما يكتنفه من صراعات وغموض . يؤدي التكامل بين الدور المتوقع والدور الرسمي للفرد إلى تخفيف ضغوط الدور **Role Stress** .

* **ثانيا : وضع الأهداف Goal Setting** : تركز هذه الطريقة على علاقة عضو المنظمة برئيسه المباشر . وتهدف وسيلة وضع الأهداف إلى توضيح الدور الرسمي للفرد ، وذلك بتحديد نطاق مسؤولياته بدقة ، والأهداف المطلوب تحقيقها من أداء كل مهمة من مهام عمله . يفترض أن تؤدي هذه الوسيلة إلى زيادة تحفيز الفرد وبالتالي تخفيف ضغوط الدور .

* **ثالثا : الدعم الاجتماعي Social Support** : هذه الوسيلة لعلاج الآثار السلبية للضغوط التي يتعرض لها الفرد في العمل . تقوم فكرة الدعم الاجتماعي على إشباع حاجات العضو من العواطف والمعلومات ، والتقييم ، والنواحي المادية ، وبذلك يشعر أنه في مأمن من مخاطر الضغوط النفسية والفسولوجية .

* **رابعا : بناء فرق العمل Team Building** : هذه وسيلة تدخل في عمليات التفاعل الاجتماعي من أعضاء الجماعة التنظيمية ، تهدف إلى مواجهة وحل مشكلات الصراع الذي ينشأ طبيعيا بينهم ، وتقدم وسيلة بناء فرق العمل منهجا جديدا لإدارة الضغوط المترتبة على العلاقات المتداخلة بين الأعضاء بدلا من كبت هذه الضغوط .

تعتبر وسيلة «تحليل الدور» ووسيلة «وضع الأهداف» من أساليب الوقاية الأولية التي تهدف إلى إحداث تغيير في متطلبات واجبات ومهام الفرد في العمل . بينما وسيلة الدعم الاجتماعي ووسيلة بناء فرق العمل تمثلان وسائل وقاية غير مباشرة ، وتهدفان إلى مساعدة الفرد على أداء متطلبات عمله ، ولكي نفهم جيدا الأداء الوظيفي للفرد وللمنظمة ، فعلينا بالدرجة الأولى أن نفرق بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية ، وبين المعلن والضمني ، وبين الشعور واللاشعور كما يظهر في الجدول رقم (٢) في الصفحة التالية .

تشير الأبحاث والدراسات إلى أن الجوانب غير الرسمية الضمنية للمنظمة والجوانب اللاشعورية للفرد تلعب دورا رئيسيا في صحة كل من الفرد والمنظمة

ومع ذلك فهناك كثير من المنظمات والأفراد يحاولون كبت هذه الجوانب أو تجاهلها ، قد تنجح بعض هذه السياسات في الأجل القصير ولكنها بالقطع لن تعيش طويلا ، قد سجلت حالات عديدة في أدبيات الإدارة والتنظيم وكذلك في عيادات العلاج النفسى عن مشكلات عدم التكامل بين الجوانب الرسمية المعلنة ، وغير الرسمية الضمنية للمنظمات مع الجوانب الشعورية واللاشعورية للأفراد .

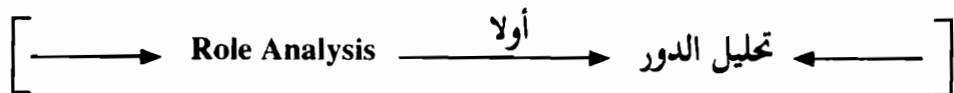
جدول رقم (٢) الجوانب الرسمية وغير الرسمية للمنظمة والفرد

| الفرد | المنظمة |
|--|--|
| الجوانب الشعورية : - الأفكار - النيات - مشاعر الفرح أو الغضب - السلوك التطوعى - الأداء | الجوانب الرسمية المعلنة : - الأهداف الرئيسية والفرعية - بناء المنظمة وبناء العمل - السياسات والإجراءات - الميزانيات الرأسمالية والتشغيلية - تكنولوجيا المنظمة |
| الجوانب اللاشعورية : - الأحاسيس المكبوتة - التحامل والتحيز - ردود الفعل الجبرية - الإدراك الناقص - العمليات النفسية | الجوانب غير الرسمية الضمنية : - الإدراكات - الاتجاهات - القيم - تقاليد الجماعات التنظيمية - الشعور |

على سبيل المثال إذا تجاهلت الإدارة مشاعر وحاجات أعضاء منظماتهم فسوف يأتى رد الفعل من الأعضاء بالمثل فى صورة التباطؤ فى العمل أو فى القيام بأعمال تخريبية **Disruptive Activities** لوضع الإدارة فى موضع الحرج والإحباط ، والأمثلة على المستوى الفردى عديدة ومتنوعة ، نكاد نشاهدها كل يوم حينما يتعرض أحد المرؤوسين للمعاملة السيئة من رئيسه ، فيكبت المرؤوس مشاعره وأحاسيسه ليصاب فى النهاية بالصداع وآلام المعدة المزمن ، وغيرها من الأمراض النفسية والعصبية .

تأتى الجوانب الرسمية وغير الرسمية على نفس الدرجة من الأهمية فى الحياة التنظيمية . عندما نتعامل مع متطلبات الأدوار والعلاقات الشخصية التى تحتّم وجود الجوانب الرسمية وغير الرسمية فى كل العلاقات والأنشطة داخل المنظمات . ويضرب أحد الباحثين مثالا على ذلك ، فى أننا نتلقى الدعم الاجتماعى الرسمى فى شكل القواعد والإجراءات المنظمة لسلوك العمل **Work Behaviour** ونتلقى أيضا الدعم الاجتماعى غير الرسمى فى شكل التعاون الذى يقدمه أحد الأعضاء لزميله فى العمل ليحل محله لوضع ساعات أثناء غيابه ، أو أن يرسل له بعض المواد التى نفذت من مخازنه لحين وصول البضاعة الخاصة به . وعلى ذلك فإن إعادة تنظيم الجوانب الرسمية وغير الرسمية للأفراد وللمنظمات قد يؤدى إلى توفير طرق بديلة ومكاملة فى إدارة متطلبات الحياة التنظيمية .

يجب أن تضع الإدارة الوقائية نصب أعينها كلا من الجوانب الرسمية وغير الرسمية عندما تتعرض للعلاقات التنظيمية والشخصية التى تؤثر على سلوك وضغوط العمل أثناء أداء الأعضاء لمهام وظائفهم ، وترتكز الأساليب الوقائية فى هذا الفصل بطريقة أو بأخرى على علاقات عمل الأعضاء داخل المنظمات ، قد يترتب على الجوانب الرسمية لهذه العلاقات ضغوطا أليمة **Distress** أو ضغوطا مفرحة **Eustress** وينطبق هذا الكلام أيضا على الجوانب غير الرسمية . تتوقف مخرجات الضغوط الأليمة أو المفرحة إلى حد ما على تطبيق وسيلة أو أكثر من الوسائل الوقائية التالية :

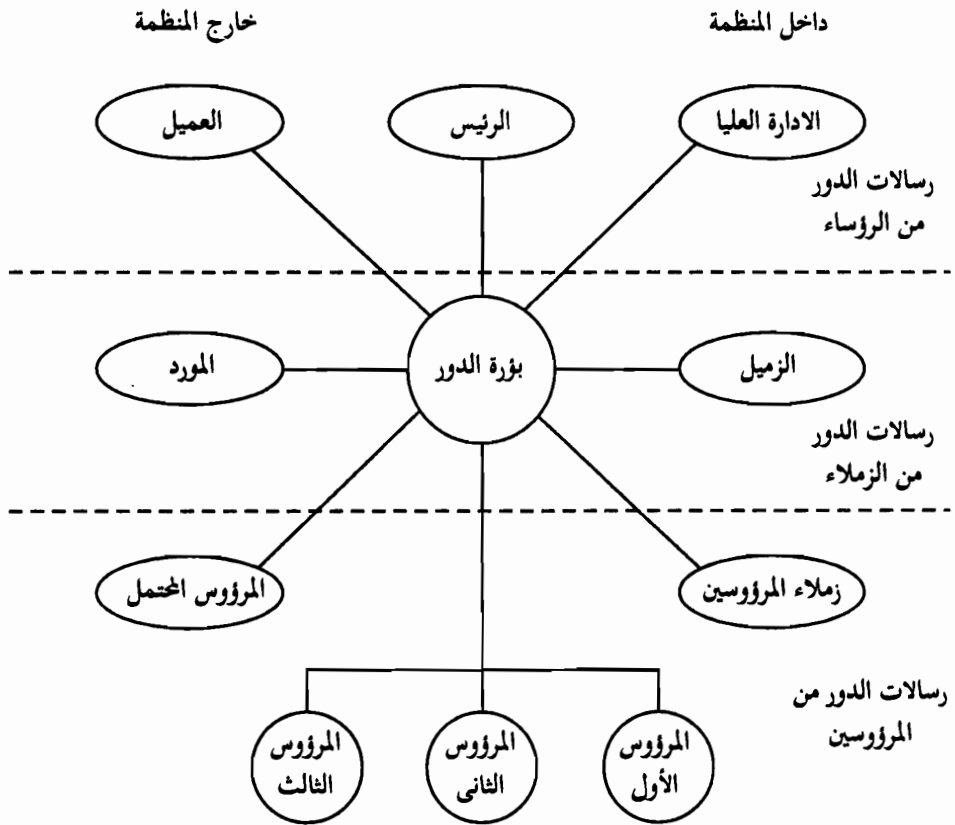


تحليل الدور هو أسلوب لتوضيح وتحديد دور عضو المنظمة لتخفيف الغموض والصراع عند مباشرة العضو لواجبات وظيفته . يمارس العضو أسلوب تحليل الدور عندما يستقصى الآخرين فى العمل عن توقعاتهم عن دوره فى الأداء . عندما يكتشف العضو وجود نقاط تقع فى منطقة الغموض وعدم الاتفاق فى رؤية الآخرين لدوره الوظيفى ، فعليه أن يسارع فى اتخاذ الإجراءات لإزالة هذا الغموض والوصول إلى اتفاق مع وجهات النظر المختلفة للوصول بقدر الإمكان إلى دور واضح ومتفق عليه من كل المتعاملين مع العضو .

** الأدوار التنظيمية Organizational Roles :

يمكن تعريف الأدوار التنظيمية بإحدى الطريقتين الآتيتين :
 الطريقة الأولى : تتناول التعريف من خلال توقعات الآخرين عن دور العضو الوظيفي ، وهو ما يعنى الدور المتوقع والأكثر استخداما فى تحديد الدور التنظيمى .

شكل رقم (١٣)
 بؤرة مجموعة أطراف دور العضو



أما الطريقة الثانية : فتعتمد على كيفية سلوك العضو عن أدائه لمهام وظيفته أى أنه الدور الرسمى ، تنشأ ضغوط العمل نتيجة التضارب بين الدور المتوقع والدور الرسمى لأفراد المنظمة ، ويمكن فهم الدور التنظيمى من خلال إطار بؤرة مجموع اهتمام الأطراف المعنية بدور العضو كما تظهر فى الشكل رقم (١٣) ، حيث

الأطراف المعنية خارج المنظمة بالإضافة إلى الأطراف داخل المنظمة يلعبون دوراً هاماً في توقعاتهم المختلفة عن سلوك العضو ، وكل منهم يعتبر مرسل للدور **Role Sender** . يتوقع المرسلون للدور من العضو سلوكاً معيناً ، وتلبية متطلبات محددة في العمل . وكما يظهر في الشكل السابق هناك ثلاث فئات من مرسلي الدور : فئة الرؤساء ، وفئة الزملاء ، وأخيراً فئة المرؤوسين . وهم من داخل المنظمة ، وآخرون يقعون خارج حدود المنظمة . لا بد أن يقيم كل عضو في المنظمة علاقة رسمية وأخرى غير رسمية مع الأطراف المختلفة من مرسلي الأدوار ، حيث ينشأ توقع للسلوك داخل كل من هذه العلاقات ويصبح هناك توقع رسمي وآخر غير رسمي من كل طرف عن دور العضو المعين .

ومع أن العضو قد يهتم بما يتوقعه منه رؤسائه أكثر من الاهتمام بتوقعات مرؤوسيه إلا أن الغموض والصراع يمكن أن يولد الضغوط في كلتا الحالتين . وهناك بعض الأدوار من الناحية النموذجية تولد ضغوطاً أكثر من غيرها ، فالأدوار التي لها علاقة مباشرة مع إدارات أو أقسام تنظيمية أخرى أكثر تعرضاً للضغوط من الأدوار التي تتعامل فقط مع أعضاء الإدارة الواحدة ويطلق على المجموعة الأولى أدوار الربط **Boundary Spanning Roles** . يرجع ارتفاع مستوى الضغوط بالنسبة لوظائف الربط هذه إلى زيادة عدد الأطراف التي يتصل بها العضو ، وبالتالي كثرة وتنوع توقعات الدور من هذه الوظائف ، وتعدد التغذية المرتدة **Feed-back** التي يتلقاها أصحاب وظائف الربط ، وأيضاً اختلاف معايير التقييم التي تطبق عليهم ، واعتبارات أخرى كثيرة لا توجد مع أصحاب الوظائف غير الربطية . عملية الإدارة الوقائية لضغوط الدور من العمليات الحيوية التي تتطلب وضوح وتكامل كل التوقعات التي يرسلها أطراف الدور إلى الدور المخوري بالإضافة إلى السلوكيات المتعاقبة الصادرة عن الشخصية المحورية للدور ، يجب أن تركز كل الطرق والأنشطة اللازمة لإدارة ضغوط الدور على هذه العمليات الجوهرية لتحقيق الوضوح والتكامل ، ولكي يتم تحقيق الوضوح والتكامل يجب ملاحظة وتحليل توقعات وسلوكيات الدور .

**** الإجراء The Procedure :**

يوجد العديد من الطرق لتحليل الدور ، بعضها يخضع لمنهج تحليلي أكثر صرامة

عن الأخرى . ولكن بصرف النظر عن أى المناهج يتم استخدامه فإن العناصر الرئيسية لتحليل الدور ثابتة فى كل المناهج ، وتحدد الفقرات التالية كيفية تحليل الدور . يتضمن الإجراء تحديد أطراف إرسال الدور الرئيسى وتوقعاتهم السلوكية بالنسبة للشخصية المحورية للدور وبالتالى تكوين ملامح دور العضو .

**** تعيين مجموعة الدور Role - Set Identification :**

يجب أن تعين الشخصية المحورية مجموعة دورها ، وتؤكد من شمول جميع الأطراف المعنية بالدور ، والتي يمكن أن يكون لها حق توقع هذه الشخصية المحورية ، وتساعد عملية تصنيف أطراف إرسال الدور على عدم تجاهل أو نسيان أى من هذه الأطراف .

**** تحديد الدور Role Definition :**

عندما يتم تعيين مجموعة الدور يصبح من الضرورى تحديد الدور المحورى على ضوء موقعه من البناء التنظيمى . يستعرض الشخص المحورى الأسباب وراء وجود الدور المحورى ومدى إسهاماته فى الأداء التنظيمى وتحقيق الأهداف . يقدم هذا الاستعراض تبريرا مهما عن ضرورة الدور للمنظمة ، وهنا يمكن تحديد مسؤوليات وسلطات الشخص المحورى .

**** توقعات الشخص المحورى Focal Person's Expectations :**

لا يعمل أى عضو منظمة فى استقلالية تامة عن الآخرين . وكل عضو لديه توقعات عما سوف يقدمه للآخرين أثناء أدائه لدوره التنظيمى . يحدد الشخص المحورى ما هو متوقع من كل طرف من أطراف مجموعة الدور ، ويناقش توقعاته مع كل مرسل من هؤلاء الأطراف .

**** توقعات مرسل الدور Role - Sender Expectation :**

تتناول هذه الخطوة محاولات الشخص المحورى معرفة كل فرد من أطراف مجموعة الدور عنه . ويجب أن يركز اهتماماته فى هذه الخطوة على التوقعات الغامضة الصادرة عن الأطراف المعنية ، بالإضافة إلى ملاحظة نقاط عدم الاتفاق أو عدم الملاءمة بين توقعات عضو أو أكثر من أطراف المجموعة .

يوفر تطبيق هذا المنهج للشخص المحوري فرصة للاهتمام بالتوقعات غير الرسمية التي قد يحملها بعض أطراف المجموعة على الدور . حيث لا يمكن الوصول إلى هذه التوقعات غير الرسمية دون أن يتحرى عنها الشخص المحوري بدقة بالغة . ومع ذلك فإن هذه التوقعات غير الرسمية يمكن أن تلعب دورا مهما في ديناميات **Dynamics** بين الشخص المحوري ومرسل الدور ، ولذلك لا بد من العمل على اكتشافها ، على سبيل المثال فإن المشرف الذي يجب أن يتناول فجان القهوة بمفرده صباحا قبل أن يقابل أحداً ، سوف يتضايق كثيرا عندما يدخل مكتبه أى شخص قبل هذا التوقيت ، وهذا هو أحد توقعات المشرف غير الرسمية .

**** ملامح الدور Role Profile :**

تشير الخطوة الأخيرة فى أسلوب تحليل الدور إلى تسجيل الملامح الرئيسية للدور المتوقع من الشخصية المحورية . ويجب أن تتضمن هذه الملامح مجموعة من توقعات أداء الشخصية المحورية على أن تكون واضحة ومحددة ومتفق عليها من جميع الأطراف الداخليين . وإذا كان هناك أى بند من بنود الدور غير واضح أو صريح فيجب أن تناقشه الشخصية المحورية مع الطرف أو الأطراف المعنية . حيث يجب إزالة أى غموض أو عدم اتفاق فى ملامح الدور كلما كان ذلك ممكنا . قد تبقى بعض البنود فى حالة غموض أوعدم اتفاق ، وهنا يصبح على الشخصية المحورية ضرورة وضع بدائل لإدارة ضغوط دوره **To Manage his role stress** مثل اللجوء إلى الدعم الاجتماعى .

وبالتالى يمكن تعريف تحليل الدور بأنه أسلوب منظم لتحديد ملامح دور عمل الفرد ، بهدف تسليط الضوء على مايكتنفه من غموض وعدم اتفاق مع الأطراف المعنية . يتم تخفيض الضغوط التى يتعرض لها عضو المنظمة كلما يتم إزالة الغموض وعدم الاتفاق من ملامح الدور خلال المناقشات والمفاوضات مع الأطراف المعنية بهذا الدور . هناك دائما ضغوط فى كل عمل من أنشطة المنظمات ، وهذا ليس سيئا بالضرورة ، أما ما يجب إزالته فى عملية تحليل الدور فهو الجوانب المحزنة **Distressfull Elements** فى ضغوط الدور .

**** الصعوبات العملية Practical Difficulties :**

تضع أشكال الهياكل التنظيمية المعاصرة عقبات خاصة أمام تطبيقات تحليل الدور ، وأشهر النماذج لذلك ، هياكل المشروعات **Project Organization** وهياكل المصفوفات **Matrix Organization** . وقد أصبحت هذه الأشكال التنظيمية سائدة في معظم المنظمات نتيجة للتغيرات المعقدة والمتلاحقة في بيئة الأعمال ، ذلك لأن الأشكال البيروقراطية لم تعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات . تتميز هذه التشكيلات الحديثة بأنها ستكون معقدة ، ولا مركزية . ومرنة ، وغير رسمية ، لأن هذه الأنماط التنظيمية تتزايد يوماً بعد يوم فكان لابد من دراسة الصعوبات التي يثيرها تحليل الدور في هذه الأنماط .

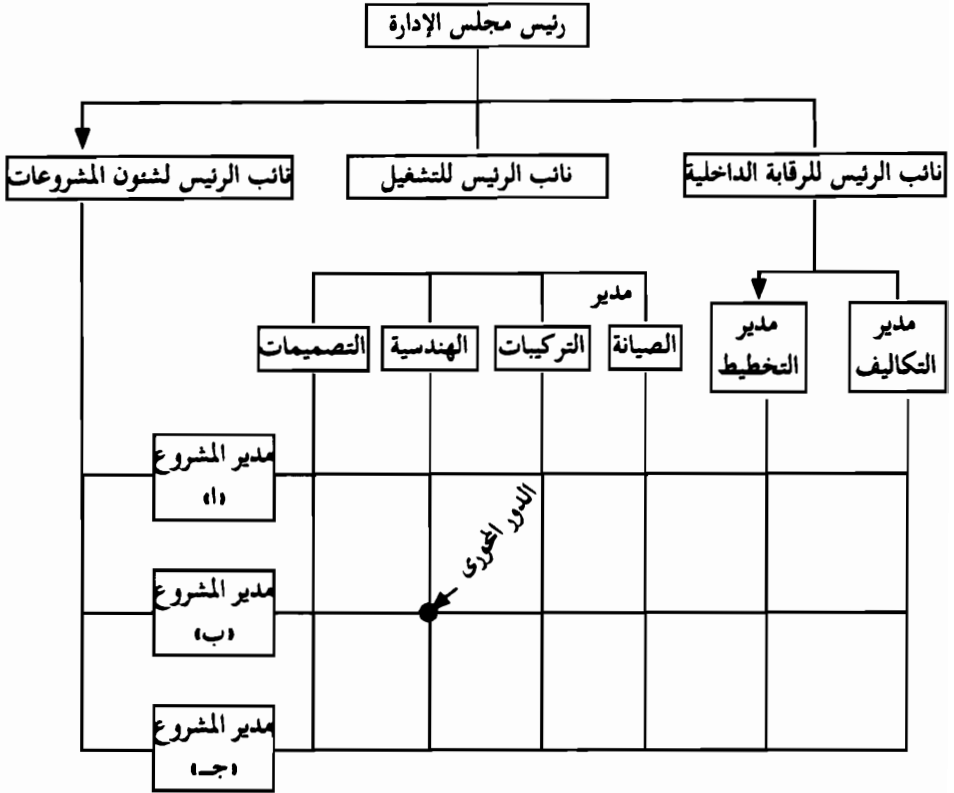
**** تنظيم المصفوفة Matrix Organization :**

ظهر تنظيم المصفوفة نتيجة التصدي لبعض المشكلات الناتجة عن إدارة جماعات العمل الكبيرة حيث هناك ضرورات ملحة للتعاون والتداخل بين أعضاء المنظمة على المستوى اليومي التشغيلي ، يسود هذا النمط التنظيمي الآن معظم شركات الطيران وشركات بناء السفن .

كما سبق القول فإن الشخصية المحورية تتعامل مع العديد من الرؤساء من خلال مجموعة من أطراف الدور . ولكن في تنظيم المصفوفة فقط نجد أن لكل عضو اثنين من المديرين في نفس الوقت . وبالرجوع للشكل السابق نجد أن الشخصية المحورية تعتبر مرئوساً مباشراً لكل من مدير الإدارة الهندسية من ناحية وفي نفس الوقت مرئوساً لمدير المشروع «ب» . من المتوقع أن يترتب على هذا الوضع التنظيمي صراع نتيجة تصارع التوقعات بين المدير الهندسي ومدير المشروع «ب» .

يحرك هذا الموقف التنظيمي الحاجة الماسة إلى طريقة مثل أسلوب تحليل الدور . وفي نفس الوقت يثير العديد من الصعوبات ، مثل معارك بسط النفوذ بين المديرين ، مالم يتم إدارة احتمالات التصادم بنجاح ومهارة فائقة . ويوضح الشكل التالي نمط تنظيم المصفوفة .

شكل رقم (١٤)
نموذج لنمط تنظيم المصفوفة



** تنظيم المشروع : Project Organization *

تطبق كثير من الشركات الآن هذا الشكل التنظيمي ، وخاصة في أقسام التشغيل لإنجاز مهمة محددة . هذا النمط التنظيمي المؤقت له دورة حياة ونهاية متوقعة . فهناك فترة نمو وهناك فترة إنجاز المشروع ، ثم فترة تقهقر . يتعرض الدور في علاقاته المختلفة لتغييرات سريعة ومتلاحقة ، تجعل من غير المحتمل استمرارية الملامح الرئيسية لأي دور في مثل هذه التنظيمات .

ولذلك فإن إجراءات تحليل الدور يجب ألا تكون صارمة من الناحية الرسمية أو الشكلية في تنظيمات المشروع .

التنظيم العضوي Organic Organization

أحد الخصائص المميزة لهذا النمط التنظيمي يتمثل في علاقات الدور دائمة التغيير بين أعضاء المنظمة . تخلق هذه المواقف حملاً ثقيلاً على ضغوط الدور

بالنسبة لأعضاء التنظيم العضوى ، وبالتالي تصبح الحاجة إلى إجراء تحليلات الدور مهمة وملحة ، ولكن مع الأخذ فى الاعتبار الصعوبات التى تواجه القائمين بعمليات التحليل من أصحاب الاعتبار ، والصعوبات التى تواجه القائمين بعمليات التحليل من أصحاب الأدوار فى ظل علاقات متقلبة ومتغيرة باستمرار .

الأسلوب التالى الذى سوف نناقشه يركز على العلاقة الرئيسية القائمة بين عضو المنظمة ورؤسائه المختلفة ، الذين يعتبرون مرسلى أدوار أساسيين فى مجموعة أطراف الدور فى المنظمة **Organizational Role Set** .

**** ثانيا وضع الأهداف Goal Setting :**

وضع الأهداف طريقة لتحديد ما يجب أن ينجزه كل صاحب وظيفة فى المنظمة بالتحديد .

تعمل هذه الأهداف المحددة على تحفيز وتوجيه سلوك وأعمال الفرد . وغالبا يتم وضع الأهداف مشاركة بين العضو ورئيسه المباشر ، وعندما يتم أداء هذه العملية بنجاح فسوف تؤدى إلى الفهم العميق لوظيفة العضو وبيئة عمله ، هذا بالإضافة إلى خلق علاقات حسنة بين الرئيس ومرؤوسيه .

**** نظرية وضع الأهداف Goal Setting Theory :**

تركز أدبيات الإدارة والممارسون لمنهج وضع الأهداف بصفة رئيسية على قيمة المنهج التحفيزية فى أداء المهام الوظيفية . ويشير بعض الباحثين إلى أنه لا أحد ينكر أهمية الأموال للأفراد ، ولكن إذا أضيف لها برنامج وضع الأهداف لكانت الآثار التحفيزية أكثر فعالية ، ومع ذلك فإن مدى صعوبة الأهداف ووضوحها هى التى تحدد القيمة التحفيزية للأفراد ، ولقد تم تدعيم فكرة أهمية الصعوبة ، ولكن مع وضوح الأهداف خلال سلسلة من الدراسات المعملية والحقلية على مدى العقود الثلاثة الماضية ، حيث أصبح أداء الأفراد أفضل عندما قبلوا الأهداف التى تتميز بالصعوبة والوضوح المرتبطة بأعمالهم . أضاف الباحثون إلى عملية وضع الأهداف مشاركة الأفراد والتنافس على تحقيق الأهداف والتغذية المرتدة للأداء ، على اعتبار أنها أبعاد سلوكية **Behavioural Dimensions** فى عملية وضع الأهداف . ومن ثم فإن البعد السلوكى فى عملية وضع الأهداف هو الذى يجعل هذه العملية طريقة على مستوى المنظمة للإدارة الوقائية .

** التكامل بين نظرية الدور ووضع الأهداف :

Integrating Role Theory and goal Setting :

يرى أيضا منهج التكامل أنه من الممكن أن تساعد أنشطة «وضع الأهداف» على توضيح الدور التنظيمي للفرد . يتم ذلك من خلال علاقة العضو بمديره ، هذه العلاقة في غاية الأهمية ، ذلك لأن المدير يعتبر مصدرا رئيسيا في مجموعة توقع دور العضو ، بالإضافة إلى أن المدير هو همزة الاتصال بين العضو والمنظمة . ينظر إلى الأهداف التي يتم الاتفاق عليها بين العضو ورئيسه على أساس أنها معايير للأداء **Standards of Performance** ، بينما يرى أنصار نظرية الدور أن تلك الأهداف المتفق عليها أنها توقعات سلوكية " **Behavioural Expectation** تم الوصول إليها في اجتماعات وضع الأهداف بين المرؤوس ورئيسه ، ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى عملية وضع الأهداف كوسيلة مهمة في إدارة ضغوط الدور في المنظمة إذا كان ينظر إلى صعوبة ووضوح الأهداف على أنها الأساليب الرئيسية لتحفيز أداء العضو ، فإن الديناميات السلوكية في علاقة العضو برئيسه التي تعتبر حجر الزاوية في عملية وضع الأهداف توفر أيضا أسلوبا مهما لتخفيض الآثار السلبية للضغوط .

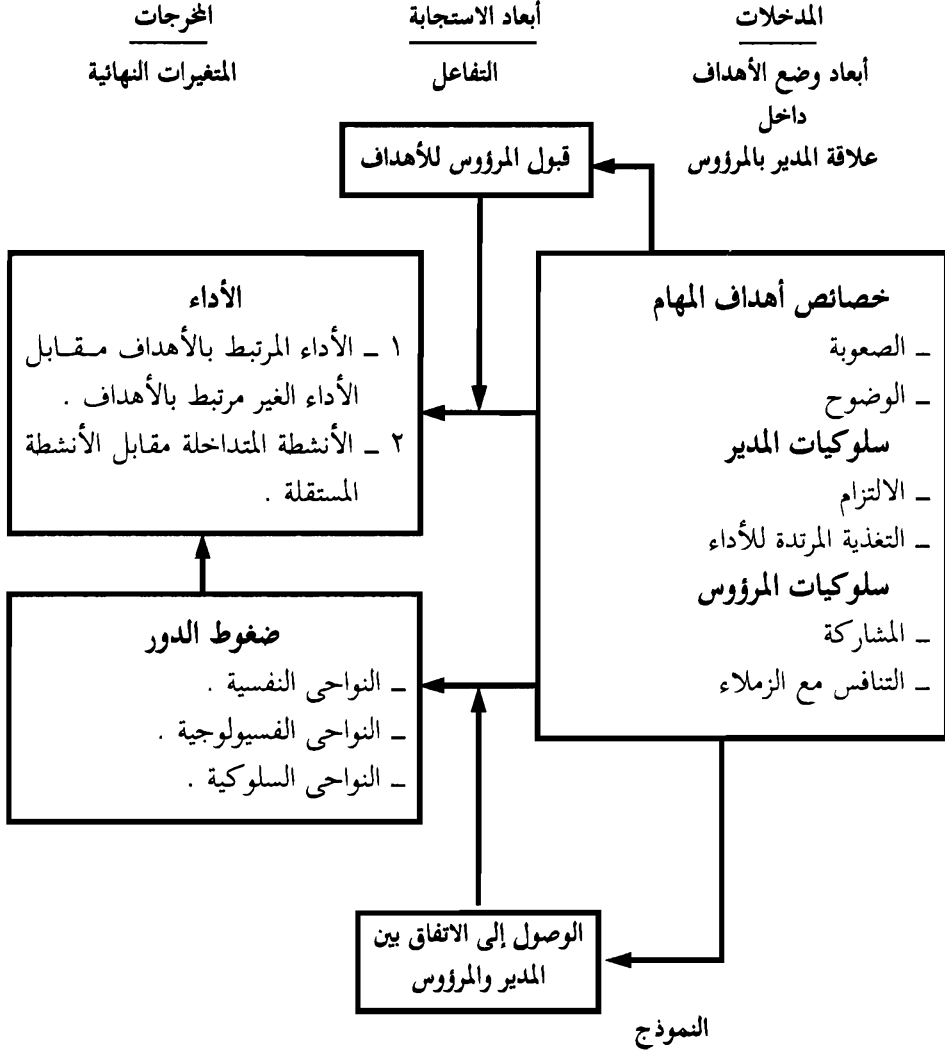
ومن المتوقع منطقيا أن يساعد وضوح الأهداف على تخفيض حجم ضغوط العمل المتولد من غموض واضطراب الدور . يضاف إلى ذلك المشاركة الفعالة من العضو في عملية وضع الأهداف ، ومن المدير في مراجعة الأداء ، والتغذية المرتدة إلى العضو بنتيجة تقييم الأداء على فترات دورية .

ويوضح الشكل رقم (١٥) في الصفحة التالية آثار برامج وضع الأهداف التحفيزية ووظائفها في تخفيض ضغوط الدور .

يشير الجزء العلوي من النموذج إلى الترابط بين تحفيز المرؤوس وأفكار الأداء ، ويشير الجزء السفلي إلى أن ديناميات التفاعل بين المدير والمرؤوس تساعد على تخفيض حدة ضغوط الدور ، ذلك أنه كلما تكررت التغذية المرتدة من المدير إلى المرؤوس عن مدى تقدم الأخير في أدائه وكلما زادت مشاركة المرؤوس في تفاعله مع مديره ، انخفضت حدة ضغوط الدور .

شكل رقم (١٥)
إطار مقترح لبرنامج وضع الأهداف

Framework for Goal - Setting Programmes



وحيث أن وظيفة تخفيض الضغوط في برامج وضع الأهداف تركز على كل من أهداف وواجبات العضو وسلوكيات المدير ومرؤوسه كما في الشكل رقم (١٥). فإنه من الضروري أن تركز البرامج التدريبية على اكتساب المعارف

. Skill Development وتنمية المهارات Knowledge Acquisition

**** برنامج تدريبي يعتمد على لعب الأدوار :**

توفر مثل هذه البرامج للمشاركين فرصة القيام بكل من دور المدير ، وأيضاً دور المرؤوس وبالتالي يستطيع المشارك اكتساب مهارة وضع الأهداف ، بالإضافة إلى زيادة معارفه . يتضمن البرنامج ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : تخطيط أداء الفرد .

المرحلة الثانية : التقييم الفعال لأداء الفرد .

المرحلة الثالثة : أنشطة تحسين أداء الفرد (النصح والإرشاد والتمرين) .

يمكن أن يقدم البرنامج في فترة ثلاثة أيام كاملة . ويجب أن تعالج موضوعات أدوار المدير كمقيم **Evaluator** وأيضاً كمنمى في أيام منفصلة ، وذلك للتمييز بين هذه الأدوار ومنع الخلط في المفاهيم التي يمكن أن تنشأ بينها . كما أنه يجب الانتهاء من كل مرحلة قبل البدء في المرحلة التالية لكي يهضم المشاركون ما حصلوا عليه من مواد ومعارف قبل الدخول في المرحلة التالية ، ولذلك ينصح بتنفيذ البرنامج بمراحله الثلاث خلال شهر .

المرحلة الأولى : تخطيط الأداء : يحدد المشاركون خلال هذه المرحلة الأدوار الإدارية ، ويتعرفون على مناطق السلطة والمسئولية ، يساعد ذلك المشاركون على فهم أدوار المنظمة بصفة عامة . ثم يمارسون عملية وضع أهداف محددة لكل منطقة مسئولية رئيسية ، على سبيل المثال ، أحد أهداف المسئولية الرئيسية في منطقة الخدمات : «ألا يزيد عدد شكاوى العملاء عن اثنتين كل ثلاثة أشهر» . تتضمن المرحلة ثلاثة تدريبات لعب أدوار . تستمر كل حالة لمدة ساعة واحدة تتضمن عملية التغذية المرتدة ومراجعة الأدوار كعملية تعليمية مهمة ، يقوم المشاركون بدور كل من الرئيس والمرؤوس في جلسة تخطيط الأداء ثم يتلقون التغذية المرتدة عن سلوكهم وأدائهم .

المرحلة الثانية : تقييم الأداء : هذه مرحلة لها أهمية خاصة بما يترتب عليها من ضغوط لكل من الرئيس والمرؤوس ، يركز البرنامج التدريبي في هذه المرحلة على كيفية استخدام منهج وضع الأهداف كأحد الأساليب المتطورة في تقييم الأداء عند مقارنته بالطرق التقليدية في تقييم أداء المرؤوسين . يعطى المشاركون

عينة من خطط الأداء لعدد مفترض من الأفراد (ما بين ثلاثة إلى أربعة أفراد) فى وظائف مختلفة مع إجراءات فعلية للأداء لكل فرد . ثم يقيم المشاركون أداء كل فرد مقارنة بخطة الأداء المتفق عليها. وكما فى المرحلة الأولى تتوافر لكل مشارك فرصة القيام بدور تقييم الأداء فى جلسات لعب أدوار التقييم . يعطى المشاركون فى مجموعات ، ما بين ثلاث إلى أربع ، مجموعة خطط أداء ونتائج أداء فعلية ، ويعقدون جلسات تقييم بعدد حالات التقييم المقدمة لهم. يتم التركيز فى هذه الجلسات على المراجعة الفعلية للأداء .

المرحلة الثالثة : تحسين الأداء : تركز المرحلة الثالثة على الجانب التنموى من خلال عمليات التمرين والنصح والإرشاد التى يقوم بها المدير . يبرز البرنامج التدريبى فى هذه المرحلة أهمية وطبيعة دور المدير كمنصاح ومرشد . يتمثل الجانب الحيوى فى هذا الجزء من البرنامج فى مراجعة عينة من خطط الأداء والتقييم بغرض تشخيص مهارات العضو واتجاهاته للوقوف على نواحي الضعف والقصور وبالتالي تحديد احتياجاته التنموية لتحسين الأداء .

إن المدير الفعال فى نصحه وإرشاده سيكون له المقدرة على تشخيص بنود الأداء ذات المشكلات ثم يحاول مع المرؤوس الاتفاق على طبيعة هذه المشكلات ، ولذلك لا بد أن يمتلك المدير الفعال مهارة التشخيص الجيد . يتم فى البرنامج القيام بعملية التشخيص على أساس فردى ثم من خلال جماعات العمل مرة أخرى .

**** فعالية برامج وضع الأهداف :**

أجريت دراسة فى إحدى شركات التأمين لمدة أربعة عشر شهرا لتقييم مدى فعالية استخدام برامج وضع الأهداف فى عملية إدارة الضغوط . أثبتت هذه الدراسة انخفاضا ملحوظا فى كل من صراع وغموض الدور . يعنى ذلك أنه فى الإمكان توضيح دور عمل الفرد من خلال تطبيق وضع الأهداف ، وبالتالي تخفيف حدة الضغوط المتولدة عن أداء الدور . ثم يتم تدعيم هذه النتائج بإضافة عمليات المشاركة والتفاعل بين الرئيس والمرؤوس .

وقد سجلت معدلات الغياب بسبب المرض انخفاضا مهما بعد خمسة أشهر من تطبيق برامج وضع الأهداف فى شركة التأمين المذكورة . يأتى هذا الانخفاض فى الغياب منسجما مع تحسين وضوح الدور حيث أصبح الأفراد يشعرون أنهم أقل

قلقا في العمل ، وأقل رغبة في ترك العمل . وأثبتت الدراسات وجود علاقة قوية أيضا بين معدلات الغياب وتوقعات الصراع مع الرؤساء . وعندما تم تخفيض مستوى توقعات الصراع ، كان منطقيًا نزول معدلات الغياب . تؤكد هذه النتائج جميعها أن «منهج المشاركة في وضع الأهداف» يقدم فروضا أكيدة لمعالجة حدة ضغوط العمل .

**** ثالثا : التدعيم الاجتماعي Social Support :**

توفر أساليب التدعيم الاجتماعي الموارد الطبيعية النفسية والفسولوجية التي تساعد كل فرد في الجماعات التنظيمية على التغلب على مصادر إثارة الضغوط التي يواجهها في العمل . ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق إحدى الطرق الثلاث التالية :
أولا : قد يكون للتدعيم الاجتماعي تأثير مباشر على ضغوط العمل وذلك بتغيير متطلبات العمل أو طريقة استجابة الفرد لهذه المتطلبات .

ثانيا : قد يتناول التدعيم الاجتماعي الظروف الصحية فيعمل على تحسين صحة الفرد النفسية والفسولوجية ، ويوفر له كل الإمكانيات والظروف التي تحقق هذا الهدف .

ثالثا : قد يعمل التدعيم الاجتماعي على إقامة الحواجز التي تحول دون الآثار السلبية للضغوط على صحة ومعنويات الفرد .

لم يقدم خبراء التدعيم الاجتماعي تعريفا واضحا ومحددا لهذا المصطلح ، ويمكن استنادا إلى العديد من التعريفات التي جاءت في كتابات هؤلاء الخبراء ذكر التعريف التالي :

«التدعيم الاجتماعي تعبير اصطلاحى عن المساعدة التي يتلقاها الفرد خلال تفاعله في علاقاته الشخصية والتنظيمية في محيط العمل» .

ومن الناحية الإجرائية يمكن تمييز أربعة أشكال للتدعيم الاجتماعي : عاطفي Emotional ، وتقييمي Appraisal ، ومعلوماتي Informational ، يعتمد على الوسائل المباشرة Instrumental . يتضمن التدعيم العاطفي إظهار الدفء الوجداني والاهتمام العاطفي والحب وذلك في الحالات القاسية التي يتعرض لها الفرد كموت أحد المقربين إليه أو كونه سببا في تلف أحد الأجهزة التي يعمل

عليها ، أما التدعيم التقييمي فيتمثل في التغذية المرتدة عن أداء الفرد وسلوكه أثناء عمله ، وغالبا يؤدي هذه المهمة رؤساء العضو المباشرين في جلسات تقام خصيصا لهذا الغرض ، يطلق عليها مقابلة تقييم الأداء - **Performance Appraisal Inter-view** . يشير الدعم المعلوماتي إلى إمداد العضو بالمعلومات اللازمة لأداء عمله أو التغلب على المشكلات التي تواجهه ، على سبيل المثال القرارات والإجراءات الجديدة المنظمة لعمليات الشراء أو برامج الحاسب الآلى التي تم تعديلها أو تغييرها .

يأتى بعد ذلك التدعيم من خلال الوسائل المباشرة فى صورة تقديم يد العون عند الحاجة سواء بالأفراد أو المواد أو المشاركة الشخصية من زميل لمواجهة موقف أدائى معين .

**** الحوار الإنساني والشعور بالوحدة :**

The Human Dialogue and Loneliness :

لم يعد هناك من يجادل فى مدى أهمية العلاقات الإنسانية والتدعيم الاجتماعى لصحة الفرد العاطفية والنفسية والفسولوجية . قد يعزى كثير من الاضطرابات والأمراض جزئيا إلى فشل الفرد فى تكوين علاقات اجتماعية توفر له الدعم اللازم لصحته والبعد عن قهر الضغوط . فقد وجد فى دراسة كلاسيكية أن نسبة حالات الوفاة للأرامل من الذكور والإناث تفوق بنسبة ٤٠ ٪ نسبة حالات الوفاة فى فئات أعمارهم من غير الأرامل الذين فقدوا أزواجهم أو زوجاتهم .

تفادى الشعور بالوحدة لا يأتى لمجرد مصاحبة بعض الناس لفترة من الوقت . إنها تعنى انفتاح النفس فى علاقة اجتماعية مع شخص آخر . ومع أن هناك مستويات مختلفة فى كشف ما بداخلنا على الآخرين ، ولكن الخروج من دائرة الوحدة تتطلب هذه القدرة على المصارحة والمكاشفة للنفس إلى شخص ما آخر . يحتاج ويرغب كل منا - مهما ادعينا غير ذلك - إلى علاقات حميمة ولصيقة بنا نستثمر من أجلها حبنا واهتماماتنا وطاقاتنا العاطفية ، وبنفس الدرجة نحتاج ونرغب إلى من يستثمر من أجلنا حبه واهتماماته وطاقته العاطفية ، وطبيعى أن ذلك متوافر فى الأسرة والأقارب ولكنه مطلوب أيضا فى محيط العمل ، مع الزملاء والرؤساء

والمرووسين بل ومن أعضاء التنظيمات غير الرسمية من أبناء المهنة الواحدة أو الجنس أو العمر الواحد .

إن قهر آلام ضغوط الشعور بالوحدة فى العمل يمكن أن يكون له نتائج وخيمة على صحة وكيان الفرد بالإضافة إلى الآثار السلبية على أدائه وإنتاجيته . والوسيلة الفعالة لمقاومة هذا القهر وتلك الآلام تتوافر فى العلاقات الاجتماعية أثناء التفاعلات والتدخلات بين الأعضاء ، ولكن هذا الحوار الاجتماعى ليس دائما بدون مخاطر أو مصائب ، ذلك نتيجة القلق الذى يساورنا فى اختيار نمط الشخصية التى يمكن أن نخاطر بتعرية أنفسنا أمامها ، ولكن هناك دائما فرصة للحصول على من نثق فى صداقته وإخلاصه ، والذى يمكن أن نستودعه أسرارنا ، وندير معه الحوارات الإنسانية التى تجنينا قهر وآلام ضغوط الشعور بالوحدة ، وحتى إذا لم تتوافر هذه العلاقة فى محيط العمل فلا بد من البحث عنها خارج العمل ، فى الأسرة أو العائلة أو مع زميل النادى أو الدراسة لتدير مع أى منهم حوارا إنسانيا تكشف فيه عن أسرار نفسك .

**** التدعيم الاجتماعى فى العمل Social Support at Work ****

لكل فرد فى محيط العمل شبكة تدعيم اجتماعى تختلف عن الآخرين فى الشكل وفى المكونات . تتضمن هذه الشبكة كل العلاقات المختلفة ذات الاهتمام بالنسبة للفرد فى أدائه لدوره فى العمل . ويمكن تقسيم هذه العلاقات إلى :

(١) العلاقات التنظيمية : الرؤساء والزملاء والمرووسين والعملاء .

(٢) العلاقات الأسرية : الزوج والأولاد والآباء والأقارب .

(٣) الأندية : الاجتماعية والرياضية والعمل .

(٤) المهنية : الأطباء وعلماء النفس والموجهون والمحامون .

(٥) العلاقات الشخصية : الصداقات وزملاء الدراسة .

يجب أن نأخذ فى الاعتبار أن هذه الشبكة من التدعيم الاجتماعى إذا كانت تقدم لنا المساعدة فى إدارة متطلبات مشكلاتنا وعملنا ، فإنها فى نفس الوقت تضع علينا التزامات تقديم المساعدة لأعضائها فى أوقات حاجاتهم لها . إنها نقطة جوهرية فى مفهوم التبادل الاجتماعى فى كل العلاقات الإنسانية .

وكما سبق القول فإن أنظمة التدعيم الأسرى يمكن أن تلعب دورا حيويا في بناء وتحديد وتوجيه معنويات أعضائها . في سنوات الطفولة تقدم الأسرة للفرد كل ما يساعده على التطبيع الاجتماعى والتكيف مع المجتمع الكبير خارج الأسرة ، وفى سنوات البلوغ يجد الفرد فى الأسرة ما يشبع حاجته إلى الانتماء والقوة الاجتماعية . تعتمد قيمة الأسرة فى هذا الصدد بدرجة كبيرة على مدى قبولها العضو بكامل شخصيته وكل ما يعتريها من ضعف أو نقص ، بالإضافة إلى إشباع أهم حاجاته ومتطلباته الرئيسية . تقوم الأسرة أيضا بوظيفة هامة فى تقييم وتقويم سلوك أعضائها . لذلك (تعتبر الأسرة نظاما حيويا فى التدعيم الاجتماعى ومقاومة الشعور بالوحدة والاغتراب باعتبارها مصدرا للانتماء والتوجيه) .

ليست كل نظم التدعيم الاجتماعى مصدرها العلاقات الشخصية أو الأسرية ، وإنما هناك حاجة أيضا ضرورية لنظم تدعيم اجتماعى فى محيط العمل انطلاقا من أسباب عديدة .

أولا : يتطلب أداء المهام المطلوبة من الفرد توفير موارد مختلفة تساعده على إنجاز عمله .

تساعد أشكال التدعيم التقييمى والمعلوماتى على إثراء معلومات ومهارات الفرد فى مقابلة متطلبات العمل . وبدون توفير مستلزمات الأداء من الموارد الخارجية لمساعدتنا على إدارة واجباتنا الوظيفية ، فإننا سوف نتعرض لاستجابة الضغوط التى تنشأ نتيجة عدم الوفاء بالتزاماتنا فى العمل بطريقة أكثر صعوبة منها فى حالة توفير هذه المستلزمات .

ثانيا : إن التدعيم عن طريق تقديم يد العون المباشرة توفر لنا الموارد والمساعدات الإضافية التى تساعدنا فى إنجاز مهام وأنشطة معينة .

ثالثا : إذا لم يتم إشباع حاجاتنا العاطفية فسوف يشغلنا هذا الحرمان الذى نعانيه عن أداء واجباتنا باهتمام وفاعلية ، أما إذا حصلنا على التدعيم العاطفى الذى نحتاجه فى العمل فسوف تتحول الحاجة العاطفية إلى حافز قوى لسلوكنا الإيجابى فى الأداء .

بينما قد لا تؤدي نظم التدعيم الاجتماعى إلى إحداث تغيير فى طبيعة الدور أو مصادر الضغوط فى العلاقات الشخصية فى العمل ، ولكن يمكن أن توفر أدوات

فعالة فى استراتيجىة الفرد فى التعايش مع ضغوط العمل **Various Coping Strategies** ، على سبيل المثال يمكن أن ينشأ صراع الدور عندما تختلف توقعات رئيسين من رؤساء العضو ، فإذا لم يتم حل هذ الصراع هيكليا فإن التدعيم الاجتماعى من زملائه قد يساعد الفرد على كيفية تحقيق كل من توقعات رؤسائه المتصارعة أو أن يواجه ضغوط عدم القدرة على تلبية طلباتهم بأقل قدر من المعاناة والآلام . إن الإحساس بأن الفرد مسيطر على الموقف ، وأنه يقيم علاقات جديدة فى محيط العمل توفر له إمكانيات مواجهة ضغوط العمل بسهولة ويسر ، وخاصة فى حالات التعرض لتهديدات أو متطلبات فى مستويات معتدلة .

**** بناء أنظمة التدعيم Building Support Systems :**

يجب أن تتولى الإدارة العليا فى المنظمات مسؤلية بناء أنظمة التدعيم الاجتماعى ، تعمل الإدارة الناجحة على أن يجد الفرد عند الحاجة التدعيم الاجتماعى الذى يريده ، وليس ضروريا أن تكون هذه الأنظمة لها طابع رسمى فقط . يمكن أن يتضمن التصميم التنظيمى بعض أنواع التدعيم الاجتماعى التى لها طبيعة خاصة . وأبرز الأمثلة على ذلك الألقاب الوظيفية ، وشكل وتجهيز مكاتب المديرين ، حيث يتوافر للعضو التدعيم العاطفى من خلال إشباع حاجته إلى التقدير والمركز الاجتماعى **Status** . يتم تقديم التدعيم التقييمى **Appraisal Support** من خلال تقييم أداء العضو ، وعمليات تخصيص المكافآت والحوافز . ويتمثل التدعيم المعلوماتى فيما تصدره المنظمة من سياسات توجيهية والإجراءات المكتوبة . وأخيرا يأتى التدعيم من خلال تقديم يد العون المباشر فى صورة موارد مالية أو بشرية أو مادية .

بقى أن نشير إلى التدعيم المهنى فى شبكة علاقات الدعم الاجتماعى ، يحظى هذا التدعيم باهتمام المنظمات فيما تقدمه من خدمات تتجاوز معايير المساعدة الطبية ، فقد أصبحنا نجد داخل المنظمات برامج معالجة مدمنى المخدرات والكحوليات ، وبرامج علاج الحالات النفسية والعصبية وأيضا برامج تقديم النصح والإرشاد للأعضاء . هذا بالإضافة إلى تدعيم أنشطة العمل الجماعى **Group Activities** . يجب ملاحظة أن العلاج عن طريق الجماعة **Group Therapy** يعتبر من أشكال التدعيم الاجتماعى المهنى ، كما أن تردد الأفراد فى اللجوء إلى هذه

الأنظمة التدعيمية يعكس اتجاهات تقليدية بالية بنيت على افتراضات خاطئة ، إن الأفراد الأقوياء الأكفاء هم الذين يسعون إلى التدعيم الاجتماعي المهني عند الحاجة إليه وليس العكس .

لا يجب الاعتماد على أنظمة التدعيم الاجتماعي الرسمية في المنظمات فقط ، فهي ليست كافية في طبيعتها أو في ذاتها . هناك حاجة مكملة في الأنظمة التدعيمية غير الرسمية أيضا ، قد تعمل الأنظمة غير الرسمية على إعادة تشكيل السلوك وتغادى آلام الضغوط بفاعلية أكبر وفي أوقات معينة .

على سبيل المثال : لقد سمح أحد المدرسين بدخول طالب إلى فصل الدراسة ، وهو يعلم أنه غير مصرح له بذلك ، تلقى المدرس تغذية مرتدة (تدعيم تقييمي) على سلوكه هذا في صورة إنذار رسمي من مدير المدرسة . وبذلك حصل على عقاب رسمي وعلني مجازاة لتصرفه ، وكان رد الفعل العدائي من المدرس سببا في إيذاء مشاعر مدير المدرسة ، وتعرضه لضغوط مؤلمة **Distressed** .

(إن المحادثات غير الرسمية والشخصية بين المدرس ومدير المدرسة كان يمكن أن تؤدي إلى تحسين نتائج أداء المدرس ودون تعريض أي طرف لمشكلات الضغوط) .

يمكن أن تساهم نظم التدعيم الاجتماعي الرسمية وغير الرسمية في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المنظمة وفي نفس الوقت تقلل من الآثار السلبية لضغوط العمل . تتحقق هذه الأهداف من خلال العمل الجماعي في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات . وقد أبرزت الدراسات أهمية اللجوء إلى أساليب الدعم الاجتماعي غير الرسمي العاطفي والمعلوماتي عندما تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر تعقيدا وأكبر ضغوطا .

(تساعد أساليب اتخاذ القرارات عن طريق العمل التعاوني والاتفاق بين الأعضاء على تقليل الآثار السلبية للضغوط وتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات) .

**** تأثيرات البيروقراطية Effects of Bureaucracy :**

لقد وجد الباحثون أن المنظمات البيروقراطية التي تتميز بالشكل العضوي واللامركزي ، بمعنى أنها تعتمد على قدر ضئيل من الإجراءات واللوائح الرسمية ، تعاني من آلام وحدة ضغوط العمل أكثر من المنظمات البيروقراطية ذات الشكل

التنظيمى الميكانيكى المركزى . يبدو أن هذا يعود فى المنظمات الأولى إلى خصائص اضطرابات وغموض وصراعات الأدوار المتعلقة بالعمل فى المنظمات العضوية أكثر منها فى الميكانيكية . يضاف إلى ذلك أن المنظمات العضوية تفتقر إلى القواعد الرسمية والإجراءات النمطية التى تعمل على ظهور عوامل إثارة الضغوط فى الدور ، والتى لا يمكن تلافئها . ولذلك فإن طرق منع تفاقم آثار الضغوط يجب أن تطبق على مستوى العلاقات الشخصية .

تبدو هناك حاجة ضرورية إلى نظم التدعيم العاطفية والتعاونية المباشرة فى التنظيمات العضوية لتعويض النقص فى نظم التدعيم التقييمى والمعلوماتى الرسميين .

يمكن تقديم بعض التدعيم من خلال التنظيم الرسمى ، ولكن فى البيئات التنظيمية دائمة التغير وغير المستقرة تصبح نظم التدعيم التى تقوم على التنظيمات غير الرسمية أكثر أهمية وفعالية ، يستلزم استخدام التنظيمات غير الرسمية لهذا الغرض اللجوء إلى المراكز والقيادات فى البناءات غير الرسمية لكى يتم إنشاء القيم السلوكية المتعلقة بتوفير التدعيم الاجتماعى غير الرسمى .

وتلخيصا لما سبق ، فإن أعضاء المنظمات يمكنهم تحسين وتوسيع نظم التدعيم الاجتماعى المساندة لهم من خلال التعبير عن احتياجاتهم أثناء التفاعلات التى تجرى فى علاقاتهم الخاصة المحددة . وعلى الأفراد أن يضعوا فى اعتبارتهم أنهم قد لا يتلقون التدعيم الذى يطلبونه ، ولكنهم أيضا وفى نفس الوقت لا يمكنهم الحصول على هذا التدعيم ما لم يطلبونه أيضا بالإضافة إلى التعبير الصريح عن حاجاتهم إلى التدعيم الاجتماعى ، فيجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتقديم تدعيمهم الاجتماعى إلى زملائهم أعضاء المنظمة عندما يحتاجون إلى هذا التدعيم .

(إنه فقط من خلال الأخذ والعطاء بين الأعضاء تنمو وتزدهر شبكات التدعيم الاجتماعى) .

**** رابعا : بناء فرق العمل Team Building :**

بناء فرق العمل عملية وقائية تهدف إلى تحسين الأداء عن طريق علاقات التعاون والتدعيم بين أعضاء الجماعات التنظيمية وفرق العمل . كما أن هذا

الأسلوب يهتم بفاعلية العمل الجماعي لإنجاز المهام المكلف الفريق بأدائها . يجب أن تتضمن مخرجات فرق العمل الفعالة تماسك وتكامل الجماعة ككل ، حيث يعمل كل عضو فيها من خلال عمليات التدعيم الاجتماعي أخذاً و إعطاءً بينما يكون أداء الجماعة متميزاً وأعلى إنتاجية كحصولها نهائية بجهود جميع الأعضاء ، يتم تشكيل فرق وجماعات العمل من أعضاء المنظمة بأعداد تتراوح ما بين ١٥ - ٢٠ عضواً ، يشترط في فرق وجماعات العمل أن تعمل في مكان واحد وأن تتقابل بصفة منتظمة وجها لوجه وأن يجمعهم غرض وهدف ومهام مشتركة . إن قيام هذه الفرق يعتمد على قرارات رسمية ولها طبيعة التوجه للعمل **Task Oriented** . يرتبط أيضاً تشكيل هذه الفرق والجماعات بوجود تفاعلات عاطفية واجتماعية ، تتطور باستمرار بين الأعضاء . قد تتداخل هذه العلاقات غير الرسمية مع أهداف الفريق وتخلق مصادر للضغوط تسبب آلاماً لبعض الأعضاء ومن ناحية أخرى قد يكون لهذه العلاقات تأثيرات إيجابية على أداء الأعضاء بصفة عامة وإنتاجية الفريق بصفة خاصة .

**** عملية بناء فريق العمل - Building Process - The Team :**

تتضمن عملية بناء فريق العمل ثلاث خطوات رئيسية :

أولاً : تحتاج الجماعة إلى تشخيص المشكلات والضغوط الداخلية أو العقبات التي تقف حائلاً دون فعالية الجماعة .

ثانياً : يجب أن تضع الجماعة جدول أعمال **Agenda** للعمل على تنفيذ المسائل التي تم تحديدها خلال خطوة التشخيص السابقة ، ويجب أن تهتم الجماعة بجذور وأسباب المشكلات وليس أعراضها وظواهرها .

ثالثاً : يجب أن تعمل الجماعة على إعادة تقييم أدائها وعلاقات أعضائها على فترات دورية قد تكون كل ثلاثة أشهر بعد تشكيلها .

أولاً : الأنشطة التشخيصية **Diagnostic Activities** : قد تستخدم الجماعة طريقة أو أخرى من الطرق الرسمية لتشخيص الضغوط في هذه المرحلة من بناء فريق العمل . على سبيل المثال تحليل بيانات العملية **Process Data** أو بيانات الاتجاهات والعلاقات **Attitudes and Relationships** قد تكشف عن وجود ضغوط في علاقات الأعضاء داخل الجماعات التنظيمية . وقد تلجأ الجماعة إلى

مؤشرات الغياب والصراعات المعلنة التي لم تحل بعد أو معدلات التأخير في الحضور إلى العمل للكشف أيضا عن الآثار السلبية للضغوط القائمة في العلاقات الشخصية بين أعضاء الجماعة . تهدف الجماعة من إجراء هذا التشخيص الوقوف على مدى الصحة العاطفية للعلاقات بين أعضاء فريق العمل ، وأيضا مستوى إنتاجيتهم . ويجب أن نلاحظ أن الهدف ليس الصحة العاطفية للأعضاء ولكن الصحة العاطفية للعلاقات داخل الجماعة .

من المحتمل أن تختار المجموعة - بدون قصد - أحد الأعضاء ككبش فداء للضغوط التي تنشأ داخل الجماعة ، ولا يعنى هذا أن هناك شيئا ما خطأ مع هذا العضو . إذا كشفت الجهود التشخيصية التمهيدية عن وجود ضغوط عمل في علاقات الأعضاء ببعضهم ، فإن القائد أو القائم بعملية التشخيص يعطى جميع الأعضاء وقتا حرا (تقريبا ثلاث ساعات) لجمع وفحص العلاقات التشخيصية وأداء الجماعة ثم يدعو إلى اجتماع يناقش فيه بصراحة ووضوح المخرجات المتوقعة ، وخلق مناخ تنظيمى يساعد على المواجهة البناءة بين الأعضاء ، ثم يحدد من خلال المناقشات فى الاجتماع مصادر ضغوط العلاقات الشخصية . يجب أن ينتهى الاجتماع ببيان يتضمن قائمة مصادر الضغوط التى يستطيع أعضاء الجماعة إدارتها بنجاح . وإلى أن يتم تحديد الصراعات القائمة ، لا يجب أن يتخذ أى إجراء للتخلص منها أو تقليلها بصفتها مصادر لضغوط العمل .

ثانيا : جدول أعمال جماعة العمل Group Work Agenda : عندما يتم الاتفاق على قائمة الضغوط المتعلقة بالعلاقات الشخصية بين أعضاء الجماعة يجب أن يضع قائد الجماعة برنامجا للتعامل مع بنود هذه القائمة . وهناك أشكال مختلفة لعمل الجماعة فى هذا الخصوص ، يمكن أن تنظم الجماعة اجتماعا أسبوعيا لمدة ساعة أو ساعتين لمعالجة واحد أو أكثر من هذه الصراعات المسجلة فى القائمة ، وقد ينتهى الاجتماع بالوصول إلى حل للصراع الخاضع للدراسة ، وقد تتفق الجماعة على مجرد احتوائه وتقليل آثاره السلبية كمصدر قهر وألم -Distress ful ، توفر حلول الصراعات التى يتم الوصول إليها مناهج متعددة تعالج أوجه محددة فى مهام الجماعة ، وأنماط سلوكية لها خصوصية معينة كانت سببا فى تعريض بعض الأعضاء لقهر وآلام الضغوط ، وتشعب زوايا وأهداف الجماعة .

يتم الوصول إلى حلول لمثل هذه الصراعات عندما تكتشف الجماعة أنها تتميز بأعضاء لهم معارف عميقة وزوايا تحليلية مختلفة ، وذلك خلال المناقشات وتبادل الآراء التي تدور في اجتماعات الجماعة . ومن ثم تكون المخرجات النهائية نتيجة هذه الاجتماعات الوصول إلى اتفاقات وتماسك الجماعة وبالتالي تخفيض حدة الضغوط داخل فريق العمل .

ومع ذلك ليست كل الصراعات قابلة للحل . هناك صراعات في علاقات تقوم على اختلافات في معتقدات الأشخاص أو قيمهم أو حتى في مستوى تنميتهم . ومن المحتمل عدم الوصول إلى اتفاق كامل في حل هذه الصراعات . وقد يكون الممكن الوحيد في مثل هذه المواقف هو التحديد الواضح لنوع الصراع والأسباب التي يقوم عليها ، ومن ثم يتم وضع الاستراتيجيات اللازمة لتخفيف الآثار السلبية المترتبة على وجود هذا الصراع .

قد يتم تصنيف الاستراتيجيات المختلفة لحل الصراع داخل المنظمات على أساس سياسة المشاركة أو سياسة تدخل الطرف الثالث . يعتمد ذلك التصنيف على ما إذا كان الأعضاء لديهم الاستعداد والقدرة على التصدي بأنفسهم لحل صراعاتهم أو أنهم في حاجة إلى تدخل طرف ثالث من خارج الجماعة سواء كان مديرا من الداخل أو خبيرا من الخارج . يؤدي الفشل في حل الصراعات الداخلية في علاقات الأعضاء إلى تفكك الجماعة التنظيمية وانهارها .

تهدف جماعة العمل إلى تحسين العلاقات بين الأعضاء وحياتهم العاطفية وذلك يمنع استفحال الأعراض المرضية للضغوط مثل الاضرابات والشكاوى وارتفاع معدلات الغياب : إن عملية تحسين العلاقات بين الأعضاء تعتبر من عمليات الجماعة الدائمة والمستمرة .

ثالثا : إعادة تقييم أداء الجماعة Reassessment : من المهم أن تقوم الجماعة بعقد اجتماع متابعة أو إعادة تقييم لأدائها بعد ثلاثة أو ستة أشهر من الوصول إلى اتفاق على جدول أعمالها ، فقد يكون ما قامت به الجماعة من تحسينات خلال أنشطتها السابقة غير كافية لتدعيم استقرارها وتماسكها على مدى الوقت اللازم لإنجاز مهامها . يتم التحقق من ذلك خلال جلسات المتابعة والتقييم . فقد يتم الاتفاق مرة أخرى على إجراء بعض حالات التشخيص التي تشبه ما قامت به الجماعة من قبل . وسوف يساعد ذلك على مقارنة النتائج والبيانات .

** ملاحظات تحذيرية Cautionary Notes :

العملية The Process : يعتمد نشاط بناء فرق وجماعات العمل بالدرجة الأولى على منهج المشاركة والاتفاق بين الأعضاء لمواجهة وحل الضغوط القائمة فى علاقاتهم ببعضهم بعضا ، سوف تصدر معظم مناقشاتهم معبرة عن أحاسيسهم ومشاعرهم الداخلية ، ولكن يجب أن ينبه قائد المجموعة أنها ليست من مهامها الانغماس فيما يطلق عليه علاج الجماعة **Group therapy**

فإذا شعرت الجماعة أو أى عضو فيها أنه فى حاجة إلى مثل هذا العلاج فلا بد أن يتولى ذلك أخصائى متمرس ليباشر هذه المهمة تحت إشرافه . وهذا لايعنى أن أنشطة عمل الفريق لا تقدم بطريقة غير مباشرة مزايا علاجية لمشكلات العلاقات الشخصية . إن ما نريد تأكيده أنه يجب على قائد الفريق أن يكون دائما يقظا لاحتمالات خروج الجماعة فى أنشطتها ومناقشاتهما عن الأهداف المنوطة بها وتنزلق إلى قضايا ومسائل غير مؤهلة لمعالجتها .

القواعد التنظيمية Organizational Norms : تختلف المنظمات كل عن الأخرى فيما تقبله أو ترفضه من القواعد والمعايير السلوكية ، فإذا انحرفت بعض الجماعات أو الأفراد عن القواعد التى أقرتها المنظمة ، فسوف يعرضون أنفسهم لدرجات مختلفة من الصراعات بل والجزاءات إلى أن يتفق سلوكهم مع ما تريده المنظمة . يتوقف نجاح فرق وجماعات العمل على توفير قاعدتين مهمتين فى المنظمة تتمثلان فى الانفتاح على التغيير ومرونة الاتصالات . وبدون هذه القيم التى تدل على أن إدارة المنظمة تتبنى فلسفة المشاركة والاستجابة السريعة لتغييرات البيئة التنظيمية ، فإن جهود بناء فرق وجماعات العمل سوف تواجه العديد من الصعوبات والمقاومة .

فرق المشروع Project Teams : تستخدم كثير من المنظمات هياكل تنظيمية مؤقتة لفرق أو جماعات المشروعات لإنجاز مهام قصيرة الأجل أو متخصصة . تختلف دورة حياة هذه الهياكل التنظيمية ما بين بضعة شهور إلى بضع سنوات . تتشكل هذه الفرق من مجالات وظيفية مختلفة ، تندمج جميعها لخدمة أغراض المشروع ، قد تضم هذه الفرق مهندسين ومحاسبين وإداريين ومصممين ، ولكن من المحتمل أن يسود الصراع التنظيمى والضغوط العلاقات التنظيمية والشخصية

بين أعضاء هذه الجماعات ، قد لا يتوافر وقت كاف - نتيجة قصر دورة حياة المشروع - للقيام بالأنشطة التشخيصية والعمل الجماعي بالإضافة إلى جلسات المتابعة والتقييم . يمكن أن ينظر إلى أنشطة المتابعة وإعادة التقييم على أنها ليست حيوية ، في ظل ظروف اقتراب وقت انتهاء حياة المشروع ، ولكن لا يمكن الاستغناء عن العمليات التشخيصية والعمل الجماعي ، والتي توصف بأنها من طرق الإدارة الوقائية **Preventive Management** ، حيث يفضل عمل بعض الإجراءات التمهيدية التشخيصية والعمل الجماعي في فترة تدشين أعمال المشروع . غالباً ما تشد حالات الصراعات والضغوط في علاقات الأعضاء في بداية حياة المشروع وفي مراحل تقدمه ، ومن ثم يمكن تقديم العلاج المبكر من خلال الإسراع في القيام بالعمل التشخيصي والجماعي قبل الانغماس في مهام المشروع الرئيسية .

** تلخيص :

قدم هذا الفصل أربع طرق وقائية من الضغوط تناولت متطلبات الدور والعلاقات بين أعضاء المنظمات . يهدف كل من «تحليل الدور» و «وضع الأهداف» إلى توضيح الدور التنظيمي لعضو المنظمة . قد لا يكون في الإمكان القضاء على حالات الضغوط في العلاقات دائمة التفاعل بين أطراف الأداء التنظيمي ، ولكن يمكن احتواء الغموض والصراع الناشئ عن هذه العلاقات باستخدام تلك الأساليب الوقائية التي تساعد ليس فقط على تقليل الآثار السلبية العاطفية للضغوط التي تثيرها بيئة العمل ، ولكنها ترفع مستوى أداء الفرد وخاصة عند تطبيق برامج وضع الأهداف .

تأتي بعد ذلك طرق التدعيم الاجتماعي وبناء فرق العمل لكي تضيف مداخل جديدة لإدارة ما تبقى من صراعات وآلام ضغوط لم يتم التخلص منها بالأساليب الوقائية التي طبقتها المنظمة في المرحلة السابقة . لا تؤدي الطرق الأخيرة إلى إحداث تغيير في متطلبات العمل التنظيمي للأفراد ، ولكنها تعتبر أسلحة تنظيمية فعالة تساعد الأفراد على توظيف إمكانياتهم وقدراتهم في إدارة متطلبات وظائفهم .

الفصل السابع

تقييم برامج تحسين جودة الحياة في الشركات Wellness Programs



بينما يكاد لا يكون هناك شك في فعالية برامج تحسين جودة الحياة في الشركات وآثارها الإيجابية علي مستويات الأداء والإنتاجية ، أو في مقارنة التكلفة والعائد لهذه البرامج ، فإن كثيرا من الشركات تسعى إلى تقييد الإنفاق علي هذه البرامج ، وتبحث عن كل الطرق للحصول علي عائد ما أنفقته ومالم تنفقه .

قامت إحدى الدوريات بعمل مسح ميداني حول برامج جودة الحياة في الشركات ، أرسلت هذه المجلة مئة استمارة استقصاء إلي مئة مدير قوى بشرية في عينة مختارة من الشركات المختلفة ، وصلت (٢٨) استجابة فقط ، عشرون منهم (٧٠٪) قالوا بأنهم يبذلون جهودا مخططة لتشجيع العاملين علي تحسين صحتهم (أعطي ١٨ مديرا تفاصيل جهودهم) ولقد لوحظ أن الشركات الصغيرة تعطي نفس الاهتمام لبرامج جودة الحياة كما تعطيها الشركات الكبيرة : من بين ١٧ شركة كانت جهودهم إيجابية وقد ذكروا حجمهم : عدد ٥ شركات صغيرة (أقل من ٥٠٠ عامل) ، عدد ٨ متوسطة تقع في الفئة (من ٥٠٠ إلي ٥٠٠٠ عامل) . عدد ٤ شركات كبيرة (أكثر من ٥٠٠٠ عامل) .

ومن الأمور اللافتة للنظر أن عدد ٥ شركات من بين عدد ٧ شركات تعمل في مجال إنتاج السلع الاستهلاكية لديها برامج تحسين جودة الحياة بشكل ما ، بينما عدد ٥ شركات من بين عدد ٧ شركات ، تعمل في مجال الإنتاج الصناعي ليس بها برامج علي الإطلاق لتحسين جودة الحياة من بين الردود التي وصلت إلي المجلة .

سألت المجلة الشركات التي لديها برامج تحسين جودة الحياة : كيف تم تصميمها وإدارتها وتقييمها ؟ وسألت الشركات التي ليس لديها مثل هذه البرامج لتفسير لماذا لا ؟ .

جاءت ردود الشركات التي بها برامج تحمل العديد من الأسباب التي تدفعها

إلى بذل الأموال والجهود لإنجاح برامج تحسين جودة الحياة بها . عدد الردود التي وصلت المجلة = ١٨ شركة ، عدد ١٦ منهم (٨٩٪) لديها علي الأقل ثلاثة أسباب لتبرير جهودهم في هذا المجال . وكانت الأسباب كالآتي :

- تقليل تكاليف الرعاية الصحية = عدد ١٦ شركة .
 - زيادة الإنتاجية = عدد ١٣ شركة .
 - تحسين الأداء = عدد ١١ شركة .
 - إثراء الصورة الذهنية للشركة = عدد ٩ شركات .
 - حماية العاملين = عدد ٩ شركات .
 - رفع الروح المعنوية للعاملين = عدد ٨ شركات .
 - المساعدة في جذب الكفاءات = عدد ٥ شركات .
- ويوضح الجدول التالي إجابة الشركات علي السؤال التالي :
- ما طرق نشر المعلومات الصحية بين العاملين ؟ الردود = ١٧ شركة .

جدول رقم (٣)

| العدد | طريقة نشر المعلومات الصحية |
|-------|--------------------------------|
| ٩ | - خطابات إخبارية منفصلة |
| ٨ | - معلقات داخل الشركات |
| ٧ | - ترفق بالخطابات الإخبارية |
| ٦ | - توضع مع ظروف المرتبات |
| ٢ | - عن طريق البوستة الداخلية |
| ١ | - النشرات الداخلية |
| ١ | - نشرات تعلق في لوحة الإعلانات |
| ١ | - بالبريد إلى البيت |

**** تخطيط البرنامج *planning the program* :**

عند الإجابة علي سؤال الخطوات التي تتخذها الشركات لتخطيط برامج تحسين جودة الحياة • قالت معظم الشركات أنها تعتمد علي مصادرها الداخلية من وظائف وإدارات مختلفة • ولكنهم جميعا ينظرون إلي طلب المساعدة الخارجية • عدد الشركات التي أجابت علي هذا السؤال = ١٧ شركة :

٩ شركات (٥٣٪) قالوا إنهم يحصلون علي توجيهات المركز الرئيسي للشركة.

٨ شركات (٤٧٪) يعتمدون علي المقالات المنشورة في المجلات المتخصصة .

٧ شركات (٤١٪) تتخذ قراراتها بناء علي إجراء مسح لاتجاهات العاملين .

شركة واحدة قالت إنها بالإضافة إلي حصولها علي توجيهات المركز الرئيسي تقوم بإجراء بعض البحوث والدراسات ، وتضع أهدافها الخاصة بها .

وللإجابة عن السؤال : كيف تضعون هذه الإجراءات موضع التنفيذ؟ عدد

الردود = ١٧

عدد ١٠ شركات (٥٩٪) يضعون مسئولية التخطيط لهذه البرامج في أيدي

إدارة الأفراد .

عدد ٥ شركات (٢٩٪) قالت إنها ضمن أعمال الإدارة الطبية .

عدد (٢) شركتين أسندوها إلي جهاز المزايا العينية بالشركة .

عدد (١) شركة واحدة يتولي المركز الرئيسي التخطيط .

عدد (١) شركة واحدة فريق عمل مشترك يتكون من ممثلين للعاملين ولالإدارة.

عدد (١) شركة واحدة اعتبرت هذه المهمة مسئولية الإدارة العليا .

**** مكونات البرنامج *program components* :**

تضمن معظم الشركات (الردود = ١٨) أن البرامج حافلة بالعديد من الأنشطة والمعلومات • ويشير الجدول رقم (٣) إلي الأساليب المختلفة التي لجأت إليها الشركات في توزيع المعلومات الصحية بين العاملين بها • أما محتوى هذه المعلومات كما جاءت في ردود الشركات هي أفضل طرق العناية بالصحة واللياقة البدنية ، معلومات عن الأمراض المختلفة والوقاية منها ، توعية عن المخدرات

والكحوليات ، الصحة العقلية ، معلومات عن ضغط الدم . من الأنشطة المهمة التي تضمنتها ردود الشركات ، إقامة ورش عمل وندوات في عدد ١٥ شركة بنسبة (٨٣٪) . عدد ١٣ شركة تقدم خدمة ضبط وزن الجسم للعاملين بها ، بالإضافة إلي برامج للتدريب والتعليم في موضوع ضغوط العمل والحياة ، عدد ١٢ شركة تقدم برامج توعية عن التغذية السليمة ، ويوضح الجدول (رقم ٤) التالي أنواع هذه البرامج وعدد الشركات التي تقدم هذه الخدمات .

ينال موضوع اللياقة البدنية اهتماما خاصا لدى الكثير من الشركات . وقد وردت ردود خمس عشرة شركة ، تقدم تسهيلات مختلفة في مواقع عملها ، يحددها الجدول رقم (٥) في الصفحة التالية .

تعلن إحدى الشركات عن خدماتها في اللياقة البدنية فتقول: تتضمن تسهيلاتنا في خدمة اللياقة البدنية **fitness Programmes** : أحدث آلات التخسيس **weight machine** ، عدد ٢ عجلة للتمرين ، وصالة لممارسة ألعاب القوى ، وميزان لمتابعة وزن الجسم ، وأيضا حجرات ملابس السيدات منفصلة عن حجرات الرجال ، وفي كل حجرة دواليب خاصة ، يضع فيها الممارسون والممارسات متعلقاتهم الخاصة ويوجد أيضا مبنى مستقل للساونا يخصص ثلاثة أيام في الأسبوع

جدول رقم (٤)

عدد الردود = ١٥

| عدد الشركات | أنواع ورش العمل والندوات التي قدمت |
|-------------|------------------------------------|
| ١٣ | ضغوط العمل وضغوط الحياة |
| ١٣ | الرقابة على وزن الجسم |
| ١٢ | التوعية بالتغذية السليمة |
| ١٠ | اللياقة البدنية |
| ٩ | الإسعافات الأولية |
| ٨ | الرعاية الصحية الوقائية |
| ٨ | السلامة المهنية |
| ٣ | التدخين وأضراره |
| ١ | الصحة العامة |
| ١ | ضغط الدم الشرياني |

جدول رقم (٥)

عدد الردود = ١٥

| عدد الشركات | برامج اللياقة البدنية التي قدمت |
|-------------|--|
| ٣ | - تسهيلات في مواقع العمل = أجهزة + برامج فردية + برامج تدريب |
| ٢ | - تسهيلات في مواقع العمل = أجهزة + برامج تدريب |
| ٢ | - تسهيلات في مواقع العمل = أجهزة فقط |
| ٢ | - تسهيلات في مواقع العمل = برامج فردية فقط |
| ١ | - تسهيلات في مواقع العمل = أجهزة + برامج فردية |
| ١٠ | - تسهيلات خارج مواقع العمل = أجهزة + برامج تدريبية |

بعض الشركات بها أكثر من برنامج

للرجال وثلاثة أخرى للسيدات . تفتح المنطقة المخصصة للياقة البدنية من الساعة ٧ إلى الساعة ٩ صباحاً . ثم من الساعة ١٢ إلى الساعة ٢ بعد الظهر ، وأخيراً من الساعة ٥ إلى الساعة ٦ مساءً .

يتم إجراء الفحوص الطبية لقياس ضغط الدم وتحليل السكر ، وكشف عام لتقدير اللياقة البدنية بصفة عامة ، وخاصة اختبارات كفاءة القلب ، وكذلك السمع .

بعض الشركات لديها إمكانيات فحص وتحليل طبي عالية الكفاءة ومعقدة جداً . أشارت شركة أخرى في ردودها إلى أنها تجرى فحوصاً لاكتشاف مدى الإصابة بمرض السرطان عن طريق إجراء تحليلات كيميائية للدم ، تقدم إحدى الشركات برنامجاً غذائياً كاملاً من خلال تطبيقات الحاسب الآلي في المجال الطبي .

تدير معظم الشركات - الكبيرة والصغيرة - برامج اللياقة البدنية بها عن طريق خليط من الوظائف الداخلية والمؤسسات الخدمية الخارجية . بما في ذلك الفحوص الطبية ، وإقامة ورش العمل والندوات المختلفة . ويسند النشاطان الأخيران إلى الجهات الخارجية أكثر منه إلى الإدارات الداخلية (٩ شركات مقابل ٦ للفحوص الطبية) وأيضاً (١٠ شركات مقابل ٦ لورش العمل والندوات) .

** المشاركة participation :

بصفة عامة نلاحظ أن كل البرامج مفتوحة لكل الناس ، الذين يريدون ذلك .
إحدى الشركات تفتح أبوابها أمام الأزواج أيضا ، شركة واحدة قالت إنها تقصر
الاشتراك في برامج اللياقة البدنية ، والندوات على أعضاء الإدارة العليا ، وقالت
شركة واحدة أخرى إن ذلك قاصر على الموظفين أصحاب المرتبات الشهرية دون
العمال أصحاب الأجور الأسبوعية . رغم أن هذه الشركة الأخيرة تدعو الأزواج
للمشاركة في برامجها .

يدفع المشاركون في ٨ شركات (العدد = ١٦) اشتراكا رمزيا لتغطية جزء بسيط
من تكاليف البرنامج . ولكن هناك ٧ شركات (العدد = ١٨) أي بنسبة ٣٩٪ تدفع
حوافز للمشاركين بالإضافة إلى دعم اشتراكاتهم في الأندية الصحية . ويوجد أيضا
خمس شركات تدفع مبالغ مادية لمن يتوقف عن التدخين ، وشركتان لمن يمارسون
الرياضة وشركتان أخريان لمن ينقص وزنه . هناك عدد قليل من الشركات تحفز
أعضائها تحفيزا معنويا وليس ماديا . نذكر فيما يلي بعض أنواع التحفيز الطريفة في
بعض الشركات :

- نحن ندفع ١٠٠ دولار لمن يمارس الرياضة على الأقل مرتين في الأسبوع .
- تساهم الشركة بما قيمته ٥٠٪ من تكلفة برامج الإقلاع عن التدخين أو
إنقاص الوزن أو تخفيف الضغوط .
- يعفى من يتوقف عن التدخين من اشتراكات برامج اللياقة الصحية .
- تعلن الأسماء التي حققت نجاحا ملحوظا في برامج اللياقة البدنية في لوحة
الشرف .

** تقييم البرنامج :

- بيانات التقييم لتحسين جودة الحياة في الشركات في سطور .
- عدد ١٤ شركة قامت بتقييم برامجها لتحسين جودة الحياة كالتالي :
- ٧ قامت باستخدام مسح الاتجاهات العاملين .
- ٣ قامت باستخدام سجلات شؤون الأفراد .
- ٢ قامت باستخدام استقصاءات قام خبراء خارجيون بتصميمها .
- ٢ قامت باستخدام تعليقات العاملين + مسح الاتجاهات .

هناك أربع شركات لم تقم بإجراء التقييم بحجة أن البرنامج حديث ولم يحن بعد وقت التقييم .

**** فيما يتعلق بالنتائج :**

١٢ شركة قالوا إنهم حققوا نتائج إيجابية كالآتي :

٨ تحسين صحة العاملين Employee Health

٧ رفع معنويات العاملين Employee Morale

٣ تقليل معدل الغياب

٣ تخفيض تكلفة الرعاية الصحية

٢ تحسين الأداء Improved Performance

١ زيادة إمكانيات الحصول على كفاءات بشرية عالية .

١ تحسين الإنتاجية Increased Productivity

ولكن الصورة ليست بهذا الوضوح . فعندما وجه إلى هذه الشركات السؤال التالي : إلى أى درجة يثقون فى أن هذه النتائج تعود مباشرة إلى برامج تحسين جودة الحياة ؟

**** عدد الشركات :**

١ بدرجة عالية جدا - ٢ بدرجة عالية - ١ بعض النتائج يمكن أن تكون بسبب البرنامج .

ومن الطريف أن عدد الشركات التى أجابت عن هذا السؤال (٩) شركات ، ثلاث منهم هم الواثقون من ارتباط النتائج بالبرنامج ، وجميعهم من الشركات الكبيرة الحجم ، عدد ١٢ شركة من بين ١٧ شركة قالوا إنهم راضون عن برامجهم فى تحسين جودة الحياة .

١٠ شركات من بين ١٦ شركة قالوا إنهم واجهوا مشكلات عند تطبيق البرنامج . وذكرت هذه الشركات المشاكل التالية : قيود مالية حيث بنود الميزانية لاتسمح . وعدم توفير الأماكن المناسبة لاستيعاب كل الراغبين فى المشاركة . وعدم تدعيم

الإدارة العليا للبرنامج . وليس من السهل الترويج للبرامج الرياضية (قلة عدد المشاركين) . هناك مشكلات فى العمل لها أولوية أولى .

بدون شك هذه البرامج التى قدمت والجهود التى بذلتها الشركات إنما تعبر عن قناعة كاملة بجدوى هذه البرامج فى قدرتها على إحداث تأثيرات إيجابية على مشكلات الأداء ، ولأن هذه البرامج حديثة نسبيا ، فلم يتوافر لها بعد أساليب مقنعة ودقيقة لتقييم نتائجها . وربما تكون هذه أيضا من الأسباب التى كانت وراء عدم اقتناع الإدارة العليا فى بعض الشركات لكى تتبنى هذه البرامج .

لا بد أن تبحث إدارات القوى البشرية عن تنمية الأساليب التى تؤكد بطريقة مباشرة الربط بين برامج تحسين الحياة فى المنظمات بما فى ذلك إدارة ضغوط العمل والحياة وبين النتائج النهائية للشركات والمنظمات ، وبما يعطى الإدارة العليا كل الأسانيد الكافية للوقوف وراء برامج تحسين جودة الحياة واعتبارها من أولويات العمل فى منظماتهم .

**** ماذا يقول خبراء الضغوط ؟ Stress Experts :**

يتساءل خبراء الضغوط الذين يشجعون منهج التدخل ، كيف يعقل أن تهدئ الشركة من روع ومن مخاوف العاملين بإحدى يديها فتعلمهم الاسترخاء والتنفس العميق المنتظم ، وتوفر الندوات والمحاضرات عن ضغوط العمل والحياة من ناحية ، وباليد الأخرى تلهب ظهورهم بسياط الوقت : تقصير مواعيد التسليم ، زيادة وقت العمل الإضافى ، حجب المعلومات التى توفر أمن الوظيفة ؟ إن أى منظمة جادة فى إدارة الضغوط عليها اتباع الخطوات التالية :

١- راجع الضغوط Audit Stress : يعتقد عميد المعهد الأمريكى للضغوط

American Institute of Stress أن أى برنامج يجب أن يبدأ وينتهى بمراجعة الضغوط ، حيث يجيب العاملون والمدبرون عن إستقصاءات الظروف التى يجدونها تمثل مواقف ضاغطة . يقود تحليل الإجابات الإدارة إلى وضع يدها على مناطق الألم سواء كانت الملل أو حجم الأعمال الزائدة ، وقد يودى إلى إنشاء برامج لم يكن يعتقد من قبل أنها تساعد على تقليل الضغوط ، على سبيل المثال : إقامة دور حضانة أو العمل بنظام الوقت المرن Flexitime .

٢- استخدام برنامج هجومي لمساعدة العاملين Employee Assistance

Program (EAP) : حاول السيطرة على الضغوط قبل أن تستفحل . تطلق إحدى الشركات على برنامجها : عمليات إعداد العاملين لمواجهة الأضرار المتوقعة المصاحبة للتغيير التنظيمي ، ويعلق مدير البرنامج : « إنك تخبر الناس بما سوف يشعرون به قبل أن يشعروا به . إن ذلك من شأنه تفادي الكثير من المشكلات » .

مثال : علم أحد رؤساء الأقسام الإنتاجية في إحدى الشركات الكبيرة ، أن عليه أن يقلل من المستويات الإدارية بالقسم الذي به الآن خمسة مستويات إدارية ، وعدد الذين يشغلون الوظائف الإدارية (٢٦٠) مديرا إلى ثلاثة مستويات وأن يصبح عدد المديرين ١٧٠ مديرا فقط . أعلن رئيس القسم للمديرين : « لن يترك أحد العمل بالقسم ، ولن يضار ماليا ، المرتبات كما هي . كلكم مستمرين في العمل ولكن فقط ليس كلكم مديرين » . يعلن أحد المديرين : « هذه (فزورة) . يوما ما تكون مديرا ، واليوم الآخر بحارا . تحمل أدواتك إلى الورشة ، كيف تخبر زوجتك وأولادك ؟ كيف تذهب إلى العمل يوميا وتواجه الموقف بأنك لم تعد مديرا ؟ حضر إلى القسم فريق عمل من برنامج إعداد العاملين لمواجهة الأضرار المتوقعة . ولقد قاموا بعقد لقاء مع المديرين استمر أكثر من ثلاث ساعات ، لتغطية مثل تلك المخاوف ، كيف تواجهون أزواجكم وزملاءكم إذا لم تستمر في عملك كمدير ؟ كيف تردون على الأفكار أو التجاهل ؟ وكيف تمسكون أنفسكم عند الغضب ؟ قدم أعضاء الفريق أيضا لهم النصح في حالة تفكيرهم في ترك القسم أو الشركة ككل . « لقد أعطتهم هذه المقابلة فرصة لإخراج ما بصدورهم » كما يقول رئيس القسم . قال أحدهم : « إننا نعرف حالات انتحر أصحابها عندما عادوا يحملون معداتهم بأنفسهم مرة أخرى بعد أن كانوا مديرين ، نرجو أن يساعدنا الله في تخطي هذه المشكلة » .

٣- اختبار برنامجك في مساعدة العاملين Examine Eap Usage : إذا كنت

بالفعل تطبق برنامجا لمساعدة العاملين فيجب عليك اختباره، في ضوء البيانات التي يجمعها مستشاروك . كم عدد العاملين الذين يطلبون المساعدة ومن أي الإدارات ، ومن أجل ماذا ؟ فإذا علمت مثلا :

(١) خلال الخمس سنوات الماضية لم يطلب أحد من إدارة المشتريات أي

مساعدة من البرنامج .

(٢) نصف عدد العاملين فى الإدارة المالية طلبوا النصح والإرشاد الأسبوع الماضى .

(٣) إن هذا الوقت ليس به ضغوط عمل الميزانية ولذلك عليك التحرى عن أسباب المشكلة فى الإدارة المالية .

٤- وفر المعلومات للعاملين Give Employee Information : لا يمكن للعاملين السيطرة على مجريات أمورهم إذا لم تتوافر لهم المعلومات الكافية ، لقد لاحظت مديرة علاقات العمل الجديدة أن هناك حوالى ٣٠٠٠ قضية تعويض حكم فيها لصالح العاملين . وكان تصنيفها كالاتى : ٨٠٪ حالات حوادث ، ١٠٪ ادعاءات إصابة ، ١٠٪ التعرض لضغوط العمل . أرادت أن تعرف من أين جاءت ضغوط العمل هذه ، هل من العاملين الذين تم الاستغناء عنهم ؟ أو نتيجة مقابلات تقييم الأداء ؟ ولم يوجد أى ارتباط بين ضغوط العمل وهذه الوقائع . وقد أصابت الدهشة مديرة علاقات العمل قائلة : «لا يمكن أن يكون السبب إذن الانتقام أو الثأر» وجاء الرد من أحد الموظفين : «مادة الأسبستوس هى السبب» قالت: ولكن ليس لدينا ادعاءات متعلقة بالتعرض لمادة الأسبستوس ولكن لدينا ادعاءات ضغوط من العاملين الذين يخشون من احتمالات التعرض لهذه المادة ، ليس مطلوبوا إثبات التعرض المباشر للحصول على التعويض ، يكفى وجود الخوف . قالت المديرة : «لقد أعطينا تعليمات أن يعلن عن المواقع التى تستخدم مواد سامة فى أعمالها وتاريخ استخدام هذه المواد . ثم تعقد لقاءات فى المواقع قبل بدء العمل يحضرها المدربون ليشرحوا للعاملين فى الموقع ، ما الذى يمكن أن يحدث ، وكيف يواجهونه ؟. ومنذ تطبيق هذا البرنامج منذ سنة ونصف ، لم نتلق أى ادعاءات» .

٥- التوافق بين العاملين والوظائف التى يستطيعون التحكم فيها : يقول أحد علماء النفس : إن أقل الناس تعرضا للضغوط غالبا هم الذين يعملون فى انسجام فى أعمال يحبون أن يعملوها واختاروها لأنفسهم . إنهم ينجزون أعمالهم بدقة فائقة وتناسق تام ، وهو ما يطلق عليه العالم (الانسيابية) ، كلما حصلت من العاملين على أداء يصل إلى هذه الانسيابية ، وأن ضغوط العمل والحياة بالنسبة لهم منخفضة ، أمكنك أن تكلفهم بمهام أكبر .

٦- كن مستعدا لكوارث وصددمات الضغوط (١) : من السهل أن تنسى أن الضغوط ليست دائما مسئولة عن آلاف الإصابات والأمراض البسيطة . «إن وجود مسدس مصوب إلى رأسك يمكن أن يكون شيئا مزعجا» هذا ماتقوله خبيرة الصدمات **Trauma Expert** . تحدث أشياء مفاجئة ومزعجة في المكاتب . إن القتل والانتحار المتعمد يمثل الآن حوالي ١٤٪ من حالات الوفاة أثناء العمل بالنسبة للرجال وتصل النسبة إلى ٤٦٪ بالنسبة للإناث . ويضيف خبير الأذى والضرر المتعمد في مواقع العمل على ذلك : «إن الآثار السلبية لضغوط العمل وضغوط الحياة تتزايد ، وليس هناك بارقة أمل» .

- طبيبة شابة تنتحر في سيارتها بطريقة بشعة تخدر رقبتها ثم تشرحها بيدها باستخدام مرآة سيارتها الداخلية .

- ممرضة تحقن نفسها بمادة البوتاسيوم أثناء وردية عملها فيتوقف قلبها في الحال .

حالات الانتحار أو الحوادث الصناعية أو أى أحداث مزعجة تنتج آثارا سلبية تستمر طويلا مع أعضاء المجتمع الذى وقعت داخله هذه الكوارث والصددمات . يقدر البعض فترة زمنية لاتقل عن ثلاثة أشهر إلى أن تعود المنظمة إلى سابق وضعها . وتحاول الإدارة خلال هذه الفترة عدم الإشارة من بعيد أو قريب لهذه الوقائع ، معتقدة أن الحديث عنها يطيل فترة تجاوز الصدمة .

(١) انظر الباب الرابع : التدخل العلاجى فى عيادات الصحة العقلية .