

إدارة الوقت

هي مهارة الفرد
في السيطرة على الوقت المتاح

إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته
لا يستطيع إدارة أي شيء آخر

إننا لا نستطيع أن ندير وقتنا بدون أن نتعلم
كيف ندير أنفسنا

حاول أن تعرف ذاتك

مقدمة :

الوقت من السلع الفريدة التي أعطيت بالتساوي لكل الناس بغض النظر عن السن أو الموقع ، والوقت يسير بسرعة محددة وثابتة ويبدو أنه لا يوجد شخص على البسيطة قادرٌ على إنجاز أعماله في الوقت الذي يريده. ولأننا لا نملك أبداً أن نخلق وقتاً أكثر مما أتيح لنا فعلياً حسن استغلاله والمحافظة عليه ومهما كثرت الموجودات المالية لدى المؤسسات في كشوفات معينة ومهما كبر حجمها إلا أنها مهما امتلكت فإنه ينقصها الوقت الذي لا يعوض والذي لا يظهر كبند من البنود في الكشوفات لدى أي مؤسسة تنظيمية وقد يكون على المستوى الفردي على حد سواء.

ويجب أن يحظى الوقت بالرقابة الشديدة كما هو الحال لممتلكاتنا الخاصة والعامة. إن إدارة الوقت توضح للقارئ وتبصره بمجموعة من الصفات والعادات الإنسانية التي يجب أن يتعامل معها في حياته الخاصة وفي الإدارة على أنها مرادفة للتنظيم والترتيب وإجراءات العمل اليومية المبرمجة وكل هذه العناصر لها فاعلية كبيرة إلا أن إدارة الوقت أشد تعقيداً فهي حالة نفسية تفرض على الإنسان مدى استعداد بالالتزام وإعادة ترتيب الأولويات وطبيعة العمل.

فإذا لم تسطع إدارة الوقت فلن تستطيع إدارة شيء آخر ولا بد أن نخلق بيئة إدارية جيدة تزيد من الإنتاجية والأداء العام والتي من خلالها نستطيع تحسين المعنويات ورفع كفاءة العاملين وجعلهم أكثر رضى بالطريقة التي يديرون بها أوقاتهم.

إن بيئتنا العربية مليئة بالأمثال التي تدل على قيمة الوقت وأهميته ، وقديماً قيل الوقت من ذهب ، وقالوا أيضاً الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

إننا جميعاً متساوون في الوقت المتاح لنا فاليوم الواحد يتضمن أربعاً وعشرين ساعة والوقت المتاح لنا في العمل بحدود ثماني ساعات ولكننا نختلف في كيفية استغلال واستثمار الوقت المتاح لنا. لذا قيل إن الوقت يعتبر أندر الموارد المتاحة لنا وإذا عجز الرئيس الإداري عن إدارة الوقت فلا ريب أنه سيحقق فشلاً ذريعاً في إدارته بالرغم من الإمكانيات والموارد المتاحة له ولذا فإن الوقت له تكلفة عالية وعدم الاستثمار الجيد له يكلف المنشآت خسارة فادحة وفي نفس الوقت فإن الوقت له مجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه وهذه السمات والخصائص تزيد من أهمية دراسة وقت العمل والتعرف على أنسب الوسائل التي تمكننا من استغلال الوقت المتاح لنا فالوقت الذي يمضي لا يعود ومن ثم فإن وقت ساعات العمل المتاح التي تضيق بدون استغلال لا يمكن ادخارها للمستقبل كما أن الوقت المتاح للعمل محدد ولا يمكن زيادته أو التوسع فيه.

تعريف الوقت:

نظراً لأنه من الصعب إيجاد تعريف محدد للوقت خاصة في مجال الإدارة قد تم الاستعانة بالتعاريف

التالية:

- القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفعالية.
 - القدرة على إنجاز الأعمال خلال وقت الدوام الرسمي.
 - الاختيار الصحيح والتخطيط والترتيب والتنظيم للأعمال بما يحقق الهدف المنشود.
 - هي مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية.
- بالرغم من أن المفهوم السابق للوقت معروف لكل إلا أنه يمكننا من خلاله تأمل سير الحياة ومطالعة الأحداث التاريخية نلاحظ أن الوقت يتميز بمجموعة من الخصائص هي:
- يرى العلماء منذ القدم أن الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة.
 - أنه يتحرك بموجب نظام معين ومحكم لا يمكن تغييره أو إيقافه أو إعادة تنظيمه (٢).
 - أنه وقت محدد ملك الجميع بالتساوي.
 - أنه لا يمكن إيقافه أو تراكمه أو تغييره أو إحلاله.
 - لا يمكن استلافه أو ادخاره أو سرقة.
 - لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو استعارته أو مضاعفته أو تصنيعه أو توفيره.
- وبما أن للوقت كل هذه الخصوصية وهذه الأهمية كمورد من موارد الإدارة فإن إدارة الوقت تختلف عن إدارة هذه الموارد وقد بين ذلك (دراكر) بقوله: إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من يستطيع إدارة ذاته يستطيع إدارة وقت الآخرين.

ملاحظات خاصة بالوقت

هناك (٢٤) ساعة بالضبط في اليوم
هناك (١٦٨) ساعة بالضبط في الأسبوع

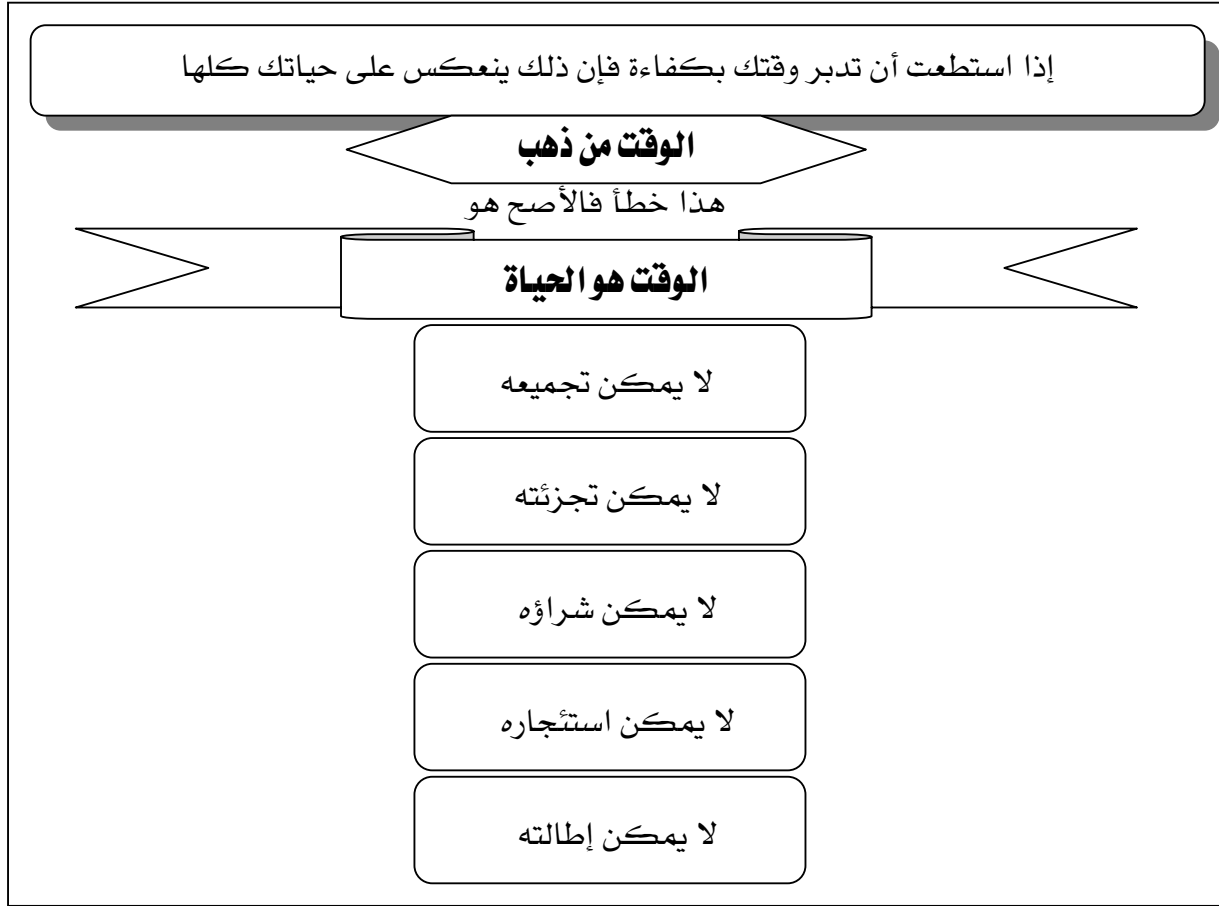
الكل متساوون في الوقت:
الغني و الفقير

لا يمكن:

استلاف الوقت
ادخار الوقت
أو حتى سرقة الوقت

شكل رقم (٢)

أهمية الوقت



شكل رقم (٣)

أقوال في الوقت :

- الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة. *جنيتر ميترا*
- الوقت الماضي ذهب إلى غير رجعة ولا يعوض. ويحدد بأنه أغلى مورد لكل شخص ولكنه لا يمكن استرجاعه. *برابها كراميس*
- يجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التي نوليها للممتلكات الأخرى. *أ. ديل تيمب*
- توقف عن تضييع الوقت وابدأ في إدارته واستثماره يمكن أن يكون ذلك أفضل استثمار تقوم به لنفسك ولؤسستك. *وليام رويكلين*
- الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم إدارة أي شيء آخر. *بيتر دراكر*
- الوقت دائري يبدأ ويتغير ويتوقف ، فعدم القدرة على الابتداء يسمى تردداً ، وعدم القدرة على تغيير الأحداث مع الوقت يسمى جموداً أو عدم الرغبة في إيقاف محادثة ما في الوقت الصحيح يعتبر إكراها. *تشارلز شيلنغ*

إدارة الوقت وأهميته في الإسلام

أولاً: أهمية الوقت في القرآن الكريم:

لقد نبه القرآن الكريم في كثير من آياته وفي كثير من الصيغ المختلفة للوقت ومنها: الدهر والحين والآن والأجل والأمد والسرمد والعصر.. وغيرها من الألفاظ التي تدل على مصطلح الوقت والتي لها علاقة بالعمل وتنظيمه وبعضها له علاقة بالإدارة والبعض الآخر له علاقة بالكون والخلق والبعض الآخر يرتبط بعلاقة الإنسان بربه من حيث العقيدة والعبادة.

ويمكن ملاحظة أهمية الوقت في القرآن الكريم والسنة المطهرة من خلال الآتي:-

١ - الوقت من أصول النعم:

بين القرآن الكريم أن نعم الله على العباد كثيرة لا تحصى قال تعالى: {إن تعدوا نعمة الله لا تحصوها} سورة إبراهيم الآية ٣٤

لذا نجد أن أجل وأعظم النعم التي أنعم الله بها على عباده هي نعمة الوقت والتي هي من أصول النعم حيث إن الوقت هو عمر الحياة وميدان وجود الإنسان.

ولقد وصف الله سبحانه وتعالى نفسه بأنه مالك الزمان والمكان حيث قال: {وله ما سكن في الليل والنهار وهو السميع العليم} سورة الأنعام الآية ١٣

٢ - القَسَمُ بِالْوَقْتِ:

لقد ورد التنبيه في القرآن الكريم لأهمية وعظمة الوقت بأن الله أقسم به في مواطن كثيرة ومن ذلك قوله تعالى {والعصر إن الإنسان لفي خسر} سورة العصر الآيات ١ - ٢ وقوله تعالى: {والليل إذ يغشى والنهار إذا تجلى} سورة الليل الآيات ١ - ٢.

حيث نلاحظ من الآيات السابقة أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالوقت ممثلاً في بعض أجزائه والليل صنو النهار والضحى ما بين الغدو والزوال.

٣ - ارتباط الوقت بالغاية من الخلق:

لقد خلق الله الوقت لغاية نبيلة وهدف سام وهو عبادة الله وإعمار الأرض حيث قال تعالى: {وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون} سورة الذاريات الآية ٥٦ ، وقوله تعالى: {وهو الذي جعلكم خلائف في الأرض} سورة الأنعام الآية ١٦٥.

ولقد ارتبطت العبادات بمواعيد وأوقات محددة مما يرفع من أهمية الوقت في حياة المسلم قال تعالى: {إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً} سورة النساء الآية ١٠٣. وهذا دليل على ترتيب وقت المسلم في كل صلاة مع ضرورة المحافظة عليه مما يدل على أن الإسلام قد تنبه إلى أهمية الوقت قبل النظريات الحديثة التي أتى بها علماء الإدارة المحدثون.

٤ - الوقت وتعاقب الأهلة:

ارتبط التقويم الإسلامي بالأشهر القمرية والتي تبدأ من ظهور الهلال إلى أن تنتهي باختفائه ليعلن ميلاد شهر جديد حيث قال تعالى {يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس والحج} سورة البقرة الآية ١٨٩. أي أنه يعرف من خلالها موعد الصلاة والصيام والإفطار والحج. فهي مواقيت دقيقة يستعين بها الناس لتيسير أمور حياتهم بدقة متناهية.

ثانياً: أهمية الوقت في سنة الرسول (صلى الله عليه وسلم):

لقد حظي الوقت بنصيب وافر في سنة الرسول عليه الصلاة والسلام بما نقل عنه من الأقوال والأفعال مما يدل على عناية الرسول (صلى الله عليه وسلم) بالوقت وضرورة المحافظة عليه ويمكن تتبع ذلك من خلال الآتي :-

١ - الوقت نعمة عظيمة:

لقد أكدت سنة الرسول عليه الصلاة والسلام ما جاء بالقرآن الكريم على أهمية الوقت وأن الوقت من نعم الله وأنهم مأمورون بالمحافظة عليه مسؤولون عنه فعن ابن عباس (رضي الله عنه) قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ". فقد يكون الإنسان صحيحاً ولا يكون متفرغاً لشغله بالمعاش وقد يكون مستغنياً ولا يكون صحيحاً. ومعنى ذلك أنه لا بد من الاستثمار الأمثل للفراغ والذي يحقق فيه مصلحته من خلال هذا الاستثمار الأمثل.

٢ - الوقت مسئولية كبرى:

إن الوقت أمانة عند المسلم فهو مسؤول عنه يوم القيامة وتؤكد السنة المطهرة هذه المسئولية من خلال أربعة أسئلة سيسألها العبد يوم القيامة منها سؤالان يخصان الوقت ففي الحديث عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: "لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفق، وعن علمه ماذا عمل به.

٣ - الوقت وعاء للعبادة:

إن المتأمل للصلاة والزكاة والحج. ونحوها يجد أنها عبادات محددة بأوقات معينة لا يجوز تأخيرها وبعضها لا يقبل إذا أدى في غير وقته حيث إن لها صلة وثيقة بالوقت الذي هو عبارة عن وعاء أو ظرف تؤدي فيه حيث حث الرسول عليه الصلاة والسلام على أداء العبادات في وقتها حيث قال حين سئل أي الأعمال أفضل؟ قال (الصلاة لوقتها) (١٣) ، وكان يقول عن هلال رمضان " صوموا لرؤيته وأفطروا لرؤيته". وهذا يدل دلالة واضحة على أهمية الوقت في دخول الصوم وخروجه.

٤ - الوقت في أفعال الرسول عليه الصلاة والسلام:

كان رسول الله من أشد الناس حرصاً على الالتزام بالوقت حيث كان يمضي وقته فيما يرضي الله وفيما يصلح فيها نفسه و إعمارها بالعبادة والطاعة. ويقول علي بن أبي طالب يصف فيها حال الرسول عليه الصلاة والسلام بأنه (كان إذا أوى إلى منزله جزأ دخوله ثلاثة أجزاء جزء لله وجزء لأهله وجزء لنفسه وجزء جزأه بينه وبين الناس).

٥ - تنظيم الوقت وتقسيمه:

حث نبي الهدى على الاهتمام بالوقت وتنظيمه وتوجيهه لمعالي الأمور في الحياة الخاصة والعامة. لقد روى عبدالله بن عمر بن العاص (رضي الله عنه) أنه دخل على رسول الله صلى الله عليه وسلم وقال (ألم أخبرك أنك تقوم الليل وتصوم النهار قلت بلى قال فلا تفعل قم ونم وصم وافطر فإن لجسدك عليك حقاً وإن لزورك عليك حقاً وإن لزورك عليك حقاً) (١٥). لذا نستدل من هذا الحدث أن هناك موازنة في حياة المسلم لوقته ومن الأولى للمسلم أن لا يخل بهذه الموازنة وبأن يوزع وقته دون إخلال حيث يوزع الوقت بينهما قدر الاستطاعة.

٦ - الحث على اغتنام الوقت والتحذير من إضاعته:

لقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على اغتنام الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل واغتنام الفرص لاستغلالها دون إضاعة مما يدل على ذلك حديث ابن عباس (رضي الله عنهما) قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه "اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك". (١٦). فلقد لخص الرسول عليه الصلاة والسلام في هذا الحديث أهمية الوقت وضرورة استثماره والمبادرة في ذلك واغتنام كل الفرص المتاحة لاستغلاله وحذر من معوقاته في كلمات خمس وجيزة.

ومما يدل على حرص الرسول (صلى الله عليه وسلم) على ضرورة التبكير في أداء الأعمال ما رواه صخر الغامدي (رضي الله عنه) أنه قال: "اللهم بارك أمتي في بكورها"، وكان إذا بعث سرية أرسلها في أول النهار، وهذا دليل على اهتمام رسول (صلى الله عليه وسلم) بأداء الأعمال في أوقاتها وخاصة في أول النهار للنشاط والحيوية التي يتمتع بها الإنسان في أول النهار.

ويلاحظ مما سبق ذكره من أهمية الوقت في القرآن الكريم وفي السنة المطهرة اهتمامهما البالغ بكل شؤون الحياة ومنها إدارة الوقت وضرورة المحافظة عليه لأنه أمانة في عنق المسلم ويجب المحافظة عليه لاستخلاف الله الإنسان في الأرض، ويدل دلالة واضحة على أسبقية الطرح الإسلامي الفريد لإدارة الوقت قبل أن يفطن علماء الإدارة الغربيين لوضع الأسس والأطر المنظمة للوقت من نظريات وفرضيات سبقهم الإسلام إليها قبل أربعة عشر قرناً، وهي مهمة عظيمة يجب المحافظة عليها لأنها مسئولية مشتركة للأفراد وأرباب العمل على حد سواء.

إدارة الوقت في القرآن الكريم

عرض القرآن الكريم في محكم آياته لوظائف الإدارة وأشار إليها في أكثر من موضع ويمكن تناول ذلك من خلال موضوع إدارة الوقت ضمن المحاور التالية:

أولاً. التخطيط:

ورد في القرآن الكريم نموذج بشري في التخطيط جاء ذلك في سورة يوسف عليه السلام في قوله تعالى: {وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنَّ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ (٤٣) قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ (٤٤) وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ (٤٥) يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (٤٦) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ (٤٩)} سورة يوسف.

ففي هذه الآيات رسم يوسف خطة للسنوات المقبلة وأن التخطيط لا ينافي الإيمان فهو من باب الأخذ بالأسباب كما تشير هذه الآيات إلى أول موازنة تخطيطية مبنية على أسس علمية وتوضح أركان هذه الموازنة فيما يلي:

١. الموازنة بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك بهدف تخطي أعوام القحط والجدل.
٢. إن عنصر الزمن اتضح من عدد سنوات القحط وسنوات الرخاء إذ تم إعداد خطتين سباعيتين للدولة.
٣. أن هذه الموازنة بمثابة خطة طويلة الأجل امتدت أربعة عشر عاما.
٤. استخدام الموازنة أداة رقابية لتنفيذ الخطة لتنفيذ الخطة بدقة فهي خطة زمنية وضعها يوسف عليه السلام بإلهام من الله عز وجل لكسب الوقت في سنوات الرخاء بمضاعفة الإنتاج وتخزينه بأسلوب علمي للاستفادة منه في سنوات الجذب.

وباستعراض بعض نصوص القرآن نجد أن أهم عناصر التخطيط هي:

١. تحديد الأهداف:

يعد تحديد الأهداف من أبرز سمات التخطيط، قال تعالى (أفمن يمشي مكبا على وجهه أهدى أمن يمشي سويا على صراط مستقيم) سورة الملك آية ٢٢

٢ - تحديد الأولويات:

يتم تحديد الأولويات حسب أهميتها الأهم فالمهم ، وهذا يعين على كسب الوقت وذلك بإعطاء الأهداف ذات الأهمية الكبرى الأولوية في التمثيل.

فحين أمر سبحانه المسلم بالحد من النار واتخاذ سبل الوقاية منها أمره أن يبدأ بنفسه ثم أهله وذلك في قوله تعالى : (يا أيها الذين آمنوا قوا أنفسكم وأهليكم نارا وقودها الناس والحجارة) سورة التحريم آية ٦

٣ - استثمار جميع الموارد المتاحة:

قال تعالى (هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور) سورة الملك آية ١٥

أحل الله للإنسان استغلال هذه الموارد وعلى رأسها الوقت الذي هو أهم الموارد وأعظمها شأنًا والذي سخره الله لنفع الإنسان كما هو ظاهر في الآيات السابقة.

٤ - بذل الأسباب والوسائل المشروعة:

مع الأخذ في الاعتبار مشروعية الوسائل التي يستخدمها المسلم ، تحقيق الأهداف لا يكون إلا بالسعي وبذل الأسباب في استثمار كافة الوسائل المتاحة ، قال الله عز وجل (وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة) سورة الأنفال آية ٦٠

٥ - تعليق النتائج بمشيئة الله:

من سمات التخطيط في الإسلام تحديد الأهداف وبذل الأسباب والتوكل على الله وتعليق ذلك بمشيئة الله وتقديره ، قال تعالى (ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك غدا إلا أن يشاء الله) سورة الكهف الآيات ٢٤، ٢٣

والخطاب في الآية للنبي ﷺ وأمته من بعده.

ثانيا. التنظيم:

يعد التنظيم من أهم مقومات نجاح العمل الإداري ، ويمكننا أن نستعرض أهم خصائص التنظيم في القرآن الكريم من خلال المحاور التالية:

١ - التنظيم الهرمي للمناصب:

لا تخلو مؤسسة إنتاجية أو خدمية من وجود عدد من الموظفين مع تفاوت بينهم في المناصب ما بين رئيس ومرؤوس وذلك لتفاوت الاختصاصات والخبرات والقدرات من موظف إلى آخر ويشير القرآن

الكريم إلى هذا التفاوت في قوله تعالى (ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا)
سورة الزخرف آية ٣٢

ومن لوازم التسلسل الوظيفي طاعة المرؤوس للرئيس بالمعروف ، قال تعالى (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا
الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون
بالله واليوم الآخر ذلك أحسن وخير تأويلا) سورة النساء آية ٥٩

٢ - تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات:

قال تعالى على لسان يوسف عليه السلام (قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) سورة
يوسف آية ٥٥.

فيوسف عليه السلام رشح نفسه لمنصب يقابل وزير المالية وهو منصب يتعلق بالأرقام والإحصائيات والتخطيط
والتخزين والتوزيع وكل هذه المهام تحتاج إلى العلم والحفظ وهما أساس الإدارة في المفهوم الإسلامي.
ومن ذلك أيضا قوله عز وجل (ما جعل الله لرجل من قلبين في جوفه) سورة الأحزاب الآية ٤ فالقدرة
الإنسانية تقصر عن أداء عدد من المهام في آن واحد إذ ليس لأحد من الناس قلبان يعقل بهما كما ادعى
ذلك رجل من قريش فنزلت الآية مكذبة لزعمه.

٣ - التفويض:

إن توكيل بعض المهام إلى المرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة وتنفيذ تلك المهام تعد خطوة هامة
نحو إدارة الوقت وتحقيق الأهداف ، ومن المثل القرآني في ذلك قصة موسى عليه السلام حين كلفه الله
بالرسالة وأمره بالذهاب إلى فرعون ، قال الله تعالى حكاية عنه (واجعل لي وزيرا من أهلي ❖ هارون أخي
❖ اشدد به أزري ❖ وأشركه في أمري ❖ كي نسبحك كثيرا ❖ ونذكرك كثيرا) سورة طه آيات ٢٩ -
٣٤ ، فموسى عليه السلام يطلب من ربه عز وجل أن يعينه بأخيه هارون كي يساعده في تبليغ الرسالة
العظيمة التي أرسل بها وأن يكون له بمنزلة الوزير يستشير ويستعين به في أموره. ومن هذا نستشعر أهمية
إعطاء المسؤول الحرية في اختيار مساعديه ، ومن التفويض أيضاً ما فعله ملك مصر مع يوسف عليه
السلام حين فوضه بالقيام بمهام (وزير المالية) إذ منحه جميع الصلاحيات التي تخوله القيام بعمله ، وقد
عبر الله عز وجل عن تلك الصلاحيات بقوله (وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء)
سورة يوسف آية ٥٦

والإسلام ينظر إلى هذه الصلاحيات على أنها تشريف وتكليف في الوقت نفسه.

٤ - مراعاة حال العامل المكلف:

من بديهيات نجاح العمل أن يسند إلى الشخص الذي تتوفر فيه صفات تؤهله للقيام بمهام العمل ففي قصة موسى عليه السلام إشارة إلى ذلك فمن الأسباب التي دفعت ابنة شعيب حين طلبت من أبيها أن يستأجره ما لمسته فيه من قوة وأمانة ، قال تعالى (قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) سورة القصص آية ٢٦ ، فالقوة ضرورية للقيام بوظيفة الرعي ، والأمانة مهمة في حفظ المال ، كذلك يجب ألا يكلف بما لا يتقنه أو بما لا يطيق ، قال تعالى (لا تكلف نفسا إلا وسعها) سورة البقرة الآية ٢٣٣

ثالثاً. التوجيه:

تبرز أهمية عملية التوجيه في حياة المديرين والمسؤولين حينما تأتي بنتائج إيجابية ، وخير وأفضل توجيه يقتدي به المدير هو توجيه الله سبحانه لرسوله ﷺ وللمسلمين ، قال تعالى (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) سورة آل عمران آية ١٥٩
كما يوجه إلى دفع الإساءة بالإحسان ، قال تعالى (ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم) سورة فصلت آية ٣٤
كما يؤكد الإسلام على التحفيز ، قال تعالى (فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره) سورة الزلزلة آية ٧ - ٨

رابعاً. الرقابة:

لا تستقيم أي عملية إدارية دون أي متابعة أو رقابة والرقابة في الإسلام تنبع من استشعار المسلم لمراقبة الله عز وجل قال تعالى (ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد) سورة ق الآية ١٨

خامساً. اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرار عامل مهم في نجاح العملية الإدارية ويجب أن يبنى اتخاذ القرار على معلومات وافية يبنى عليها القرار ، كذلك يجب التأني عند إصدار قرار العقوبة ، قال تعالى (وتفقد الطير فقال مالي لا أرى الهدهد أم كان من الغائبين . لأعذبه عذاباً شديداً أو لأذبحنه أو ليأتيني بسلطان مبين) سورة النمل آية ٢٠ - ٢١

والله عز وجل أمر نبيه بمشاورة أصحابه ، قال تعالى (وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) سورة آل عمران آية ١٥٩

إدارة الوقت في السنة المطهرة

مارس النبي ﷺ إدارة الوقت في حياته ممارسة عملية قولية وفعلية وسنعرض أهم الوظائف الإدارية في السنة المطهرة: -

أولاً: التخطيط:

لقد احتوت السيرة النبوية في العهد المكي على نوعين من التخطيط بعيد المدى وقصير المدى أما في العهد المدني فقد تجلى التخطيط واتضحت معالمه برئاسة النبي ﷺ ، وهذه بعض عناصر التخطيط في السنة النبوية :

- تحديد الأهداف وترتيب الأولويات وهو عنصر هام من عناصر إدارة الوقت واستثماره، فيجب ترتيب الأهداف ترتيباً منطقياً حسب أهميتها وأولويتها.

١ - التفكير والاعتبار:

قال ﷺ (لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين) صحيح البخاري، يدل هذا الحديث على مبدأ اتخاذ الحيلة والحذر من الوقوع في الأخطاء السابقة.

٢ - بذل الأسباب والوسائل المشروعة:

يجب بذل الأسباب وتوفير الإمكانيات للوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف، قال ﷺ (المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير، احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز) صحيح مسلم.

٣ - تعليق النتائج بمشيئة الله:

فتحقيق الهدف مرهون بأمرين، فعل السبب الملائم لتأدية عمله وتخطيطه والتوكل على الله عز وجل في سعيه فهو المصروف للأمور.

٤ - بيده كل شيء:

كما نهى الرسول ﷺ عن التحسر على ما فات وأمر بالتسليم بقضاء الله وقدره، قال ﷺ (وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كذا وكذا، ولكن قل قدر الله وما شاء فعل فإن لو تفتح عمل الشيطان) صحيح مسلم.

ثانياً. التنظيم:

يعد التنظيم من الوظائف الإدارية الهامة التي مارسها الرسول ﷺ وسنعرض أبرز سمات التنظيم:-

١. التنظيم الهرمي:

تعرف المسلمون على التنظيم الهرمي من خلال ممارسة النبي ﷺ فكان يرأس إدارة الدولة الإسلامية وكان يستعمل آخرين في وظائف متنوعة من ولاية البلدان وقيادة الجيوش وغير ذلك من الوظائف التي تأخذ الشكل الهرمي.

٢. التفويض:

يعد من أهم مبادئ إدارة الوقت فالإنسان لا يستطيع القيام بكافة المسؤوليات مهما أوتي من قدرة وكان ﷺ يستخدم التفويض فهاهو يفوض أمته في التبليغ عنه بقوله (بلغوا عني ولو آية) صحيح البخاري.

٣. تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات:

إن إسناد العمل لأهل الدراية والخبرة يساعد على إنجازهِ ويوفر الكثير من الوقت والجهد وقد حذر الرسول ﷺ من إسناد الأمور إلى غير أهلها قال ﷺ (إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة) صحيح البخاري.

٤. مراعاة حال العامل المكلف:

فقد سخر الله الناس بعضهم لخدمة بعض والإسلام أوصى المسلم بالرفق لمن تحد يده من الناس ، قال ﷺ (إخوانكم أحسنوا إليهم أو قال فأصلحوا إليهم استعينوهم على ما غلبكم وأعينوهم على ما غلبهم) مسند أبي يعلى الموصلي وفيه توجيه بمراعاة أحوال المكلف وعدم تكليفه أكثر من طاقته.

ثالثاً. التوجيه :

التوجيه والإرشاد من أفضل الأعمال وأجلها في الإدارة في الإسلام وقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بالتوجيه بعناصره الثلاثة: الاتصال، القيادة، التحفيز، قال ﷺ (الدين النصيحة قلنا: لمن؟ قال: لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم) صحيح مسلم، ومن توجيهاته أيضاً تحفيز مرؤوسيه، قال ﷺ (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) مسند أبي يعلى الموصلي.

رابعاً. الرقابة:

الرقابة في السنة النبوية نوعان: ذاتية وإدارية ، ذاتية تتجلى في قوله ﷺ (الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من أتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأمانى) ، وإدارية تتجلى في حث النبي ﷺ على ضرورة الرقابة الإدارية والتنبيه على أخطاء المسؤولين، قال ﷺ (أبلغوني حاجة من لا يستطيع إبلاغها فإنه من أبلغ ذا سلطان حاجة من يستطيع إبلاغها ثبت الله قدميه على الصراط يوم تزل الأقدام) البيهقي.

خامساً. اتخاذ القرارات:

إن التردد في اتخاذ القرارات خوفاً من الإخفاق فيه مضيعة للوقت فعند إصدار قرار يجب أن يكون مبنياً على أسس ومؤشرات متوفرة لدى صاحب القرار كما يجب التأني عند اتخاذ القرار فالتأني محمود لقول النبي ﷺ لأشج عبدالقيس (إن فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله الحلم والأناة) صحيح مسلم. فعند إصدار قرار يجب الاستفادة من جميع الإمكانيات المتاحة ولا يغتر برأيه دون الآخرين، قال ﷺ (الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها) سنن الترمذي.

البيئة المحلية وأثرها في إدارة الوقت:

للبيئة المحلية أثر خاص في عدم الاستفادة من الوقت لما تلعبه الأعراف والقيم والعادات الاجتماعية من دور رئيسي مؤثر في إدارة وقت الناس ويمكن النظر إلى أثر البيئة المحلية من عدة نواحي هي:-

١ - تعود الناس على عدم تحديد الأهداف :

اعتاد الناس على عدم الاهتمام بأوقاتهم خاصة خارج نطاق العمل وفي عطلات الأسبوع والذي بدوره ينعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى كافة فئات المجتمع.

٢ - تعدد المناسبات الاجتماعية:

يلاحظ في بيئتنا العربية تعدد المناسبات الاجتماعية كالولائم والأفراح ونحن في العادة نعلم متى تبدأ هذه المناسبات ولكننا لا نعلم متى تنتهي وهذا بدوره يؤدي إلى مضيعة الوقت.

٣. الزيارات المفاجئة غير المخططة:

تبدو هذه الظاهرة جلية ومتفشية في هذه البيئة مثل الزيارات المفاجئة من الأصدقاء والأقارب دون مواعيد مسبقة وهذا يؤدي بدوره إلى ضياع كثير من الوقت لعدم الاستعداد للزائر وارتباط الشخص المضيف بمواعيد مسبقة والذي بدوره يضيع عليه وقتاً كثيراً دون فائدة.

٤ - العواطف والمجاملات:

العواطف والمجاملات إحدى العادات المترسخة في بيئتنا العربية فمن النادر جداً أن يعتذر شخص ما عندما يزوره أحد أقاربه وقد تكون (لا) غير مقبولة أو غير مألوفة بين الأصدقاء والأقارب وإن وجدت فإنها قد تفسر بعدم التقدير أو عدم الاهتمام.

٥ - التأجيل المتعدد والتسويق:

تعتبر ظاهرة التأجيل ظاهرة متفشية في البيئة العربية والمحلية على حد سواء ، سواء كان ذلك في بيئة العمل أو المنزل وقد يكون سبب التأجيل المجاملات التي تحدث من قبل الأشخاص أو التعود على التأجيل كسلوك مكتسب من البيئة.

أسئلة للمناقشة

١ - من خلال دراستك للوحدة الأولى أعط تعريفاً للوقت بأسلوبك الخاص:-

.....

.....

.....

.....

٢ - ناقش إدارة الوقت وأهميته في الإسلام ؟

.....

.....

.....

.....

٣ - تحدث عن أهم ملامح إدارة الوقت في القرآن الكريم ؟

.....

.....

.....

.....

٤ - بين أهم سمات إدارة الوقت في السنة النبوية المطهرة ؟

.....

.....

.....

.....

الجدارة: تبيان آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد والمنظمة في إدارة الوقت.

الأهداف: عند الانتهاء من دراسة هذه الوحدة ستكون قادراً على ما يلي:-

١. التعرف على مسببات ضغوط العمل.
٢. معرفة أهم الأعراض التي تسببها الضغوط.
٣. التعرف على أهم مصادر الضغوط الشخصية.
٤. معرفة أهم مصادر الضغوط في بيئة العمل.
٥. معرفة أهم العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية إلى الضغوط.

الوقت المتوقع للتدريب: ست عشر ساعة.

الوسائل المساعدة:

- ملف عرض بوربوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح.
- سبورة وأقلام.

مقدمة :

عند التحدث عن ضغوط العمل ومدى ارتباطها في إدارة الوقت لا بد من الإشارة إلى مجموعة من العناصر التي لها تأثير مباشر لأسباب الضغوط وآثارها في بيئة العمل والتي من خلالها قد نكتشف بعض الأمراض في بيئة العمل والتي بدورها تسبب هدراً كبيراً من الوقت ولا بد من التعامل مع هذه الآثار بحرفية مهنية للتعرف على الأسباب والمسببات وطرق علاجها حتى نتمكن من خلق بيئة صالحة وأجواء نقية تساعد المنظمين والإداريين على توزيع العمل بكفاءة واقتدار على جميع منسوبي المنشأة دون عوائق حتى يتم إنجاز العمل بصورة مطلوبة.

وعندما نتحدث عن ضغط العمل فإننا نتحدث عن قضية لازمت الإنسان في حياته منذ زمن حيث وجد ليعمل ومن العمل تصدر مشقة وعناء حيث قال تعالى: {لقد خلقنا الإنسان في كبد} . وقد ترتب على هذا الشقاء والكد تعرض الإنسان لعدد من المخاطر والتحديات ترتب عليها تعاسته وتراكم المشكلات عليه من كل صوب أدى إلى ازدياد الضغوط عليه مما جعل المهنيين يحتارون في وضع وصف دقيق لمعنى الضغط.

أولاً. من أهم التعاريف للضغط :

الضغط هو ردة الفعل لعامل أو عوامل اجتماعية (بيئية)، تنظيمية، أو ذات علاقة بطبيعة الفرد تسبب قوة سيكولوجية أو مادية على الفرد تخلق حالة من عدم التوازن تجبر الفرد على الخروج من الوضع الطبيعي.

الضغط: هو عملية تراكمية لجميع المتطلبات الحياتية المفترض القيام بها.

التوتر: هو نتيجة رد فعل الفرد تجاه الضغط ، (إذاً التوتر هو رد فعل الفرد غير المناسب تجاه مجموعة الضغوط الحياتية).

التوتر التنظيمي: هو رد فعل الفرد غير المناسب داخل المنظمة تجاه مجموعة المتطلبات المتوقع القيام بها.

ثانياً. العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية إلى ضغوط العمل :

لا شك أن منظمة العمل وحدة متكاملة تشمل الإمكانيات المادية والبشرية كما أنها تخضع لمتغيرات البيئة التنظيمية المختلفة.

وتعتبر كفاءة منظمة العمل أمراً حتمياً لتحقيق الأهداف التي تريدها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، ولعل العنصر البشري هو أحد العناصر المتغيرة بالسمة الظاهرة في العلاقات التنظيمية وهو المحور الرئيسي للتنمية الاجتماعية الذي هو هدف التنظيمات.

وبما أن ضغط العمل يحدث إرهاقاً نفسياً يعترى الموظف في بيئة العمل نتيجة التراكمات المتعددة والعوامل المختلفة قد تنشط أحياناً وقد تفتت أحياناً أخرى حيث تصيبه بحالة من الإرهاق تسبب له مجموعة من الضغوط والإرهاق النفسي على المدى البعيد وقد تخلق أحياناً حالة من عدم الاتزان تفقده التركيز، مما لا يمكنه من إدارة وقته بكفاءة عالية تختلط فيها المهام مع بعضها البعض وتضعف لديه تقدير الأولويات والإصابة بحالة من عدم التخطيط السليم في وقته وتنظيمه بشكل يسمح له بأداء العمل بصورة مرضية.

ولا شك أن ضغوط العمل في ظل تقدم علم السلوك الإنساني لا ترجع إلى سبب واحد وإنما إلى مجموعة من الأسباب والعوامل بعضها يختص بالبيئة التنظيمية والبعض الآخر يختص بالفرد ذاته ومن ثم إذا لم يستطع الفرد استحداث تغير في البيئة التنظيمية والذي يندر أن يتم لذا يتطلب من الفرد إحداث نوع من التغيير في عاداته وأساليبه لمواجهة ضغوط العمل.

وفيما يلي بعض الافتراضات النظرية عن ضغوط العمل بعضها تنظيمي أي خارجي وبعضها الآخر سلوكي أي داخلي في الفرد :-

أولاً: المسببات التنظيمية لضغوط العمل (عوامل البيئة التنظيمية) (الخارجية):

- ١ - إذا زادت صعوبة العمل على العتبة الحسية لقدرة الفرد وإمكاناته على القيام بمهام معينة يشعر بضغوط نفسية بالغة.
- ٢ - إحساس الفرد بضغوط نفسية لمطالب رئيسه المبالغ فيها أو لأساليب الضغط التي يمارسها عليه أو استبداله.
- ٣ - عدم وضوح الاختصاصات أو توزيع المهام تؤثر على تمخض مشاعر الفرد بالضغوط الواقعة عليه.
- ٤ - تعارض أو تناقض الأدوار التي يلعبها الفرد في التنظيم.
- ٥ - نظام العمل القائم على التنافس الفردي لا الجماعي يؤدي إلى تعرض الفرد لضغوط نفسية بالغة.
- ٦ - التنافس على موارد العمل المحدودة يؤدي إلى ضعف أدوار بعض الأفراد وتقلص المهام المناطة بهم.

ثانياً . المسببات الذاتية لضغوط العمل (عوامل بناء الشخصية) (الداخلية):

- ١ - نقص قدرة الفرد على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغير.
- ٢ - نقص القدرة على تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي مع جماعة العمل والرئيس.
- ٣ - ازدياد مستوى طموح الفرد عن مستوى قدراته الفعلية.
- ٤ - ازدياد حدة الصراع على الأدوار دون قدرة حقيقية على أدائها جميعاً بدقة بالغة.
- ٥ - اختلال العلاقات الإنسانية في البيئة التنظيمية يؤدي ببعض الأفراد إلى الانزواء والانسحاب.

المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل :

تتعدد المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل ولعل أهمها :

١. المرتبة (المنزلة) الوظيفية.
٢. تزايد العبء الوظيفي أكثر من طاقة الموظف.
٣. عدم الإحساس بالاستقلالية في أداء أو إدارة العمل.
٤. العمل المؤدى على وتيرة واحدة (عمل روتيني).
٥. خطورة العمل.
٦. بيئة العمل المادية .
٧. المسؤولية عن الآخرين في العمل.
٨. تعارض الأدوار(صراع الأدوار).
٩. الإجهاد التام(البدني والنفسي).

وفيما يلي إيضاح لبعض عناصر ضغوط العمل الموضوعية:

أولاً - المرتبة الوظيفية:

تشير كل الدلائل في بيئة العمل على أن ازدياد الرضى الوظيفي إنما ينبع عادة من الأعمال التي يتمتع صاحبها بدخل عال مصحوبا بمرتبة عالية وهناك علاقة مضطردة بين الصحة العامة للموظف ونوعية العمل الذي يمارسه ، خاصة في الإدارة العليا أما الوظائف التي في أدنى السلم الوظيفي عادة ما تكون سببا لتوليد الشعور لدى الموظفين بعدم الاحترام وتقدير الذات وقد يكون هذا الوضع سببا مباشرا من ازدياد حدة الضغوط على الموظفين.

ثانياً - تزايد العبء الوظيفي أكثر من طاقة الموظف:

يعتبر العمل عبئا على الموظف عندما يكون أكثر من طاقته ويتضح هذا عند ممارسة بعض الأعمال الصعبة والتي تتطلب جهداً جسمى كبيراً مع عدم إعطاء الموظف الوقت الكافي للقيام بهذا العمل ولقد دلت كثير من الإحصائيات والدراسات أن هناك علاقة بين اعتلال الصحة العقلية للموظف من جانب وصعوبة العمل وقصر الوقت المخصص لإنجازه من جانب آخر ، كما أن المشرفين والمدراء الذين تتطلب أعمالهم قضاء وقتاً أكثر في بيئة العمل خاصة عند ممارسة الاتصالات الهاتفية والاجتماعات ومقابلة العملاء والجمهور يكونون أكثر عرضة لضغوط العمل.

ثالثا - عدم الإحساس بالاستقلالية في إدارة العمل:

تشير كثير من الدراسات على أهمية الاستقلالية في بيئة العمل وعلى مدى تأثيرها النفسي على الموظف وقد وجد أن هناك علاقة مضطربة بين ما يتمتع به الموظف من استقلالية وبين مقاييس اعتبار الذات ، وكلما كانت ممارسة الاستقلالية في بيئة العمل أكثر كلما كان اعتبارات الذات أعلى ، وتعتبر عدم الاستقلالية أهم المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل نظرا لأن الموظفين في بيئة العمل يكونون تحت مراقبة المشرفين مراقبة دقيقة وصارمة مما يفقد الموظف أي إحساس بالاستقلالية خاصة وأنه ليس جزءاً من التنظيم بسبب عدم مشاركته في إنتاجية أكبر.

رابعا - البيئة المادية:

تعتبر بيئة العمل المادية من أكثر العوامل تأثيرا على الأفراد وسببا مباشرا من أسباب نشوء ضغوط العمل ومن أمثلة ذلك سوء حالة المباني والحرارة والبرودة أو التغيير المفاجئ لأوقات العمل ، سوء الأجهزة والمعدات أو استخدام تقنية أعلى من قدرات الموظف أو معدات قديمة كثيرة الأعطال مما تسبب ببطأ في الإنتاج.

خامسا - الإجهاد التام (البدني والنفسي):

يعتبر الإجهاد التام من الأنواع الفريدة للضغوط ويحدث هذا عادة للموظفين والمدراء الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور ولعل السبب في ذلك أن طبيعة عملهم قد تكون سبباً مباشراً في ازدياد الضغوط عليهم خاصة عند مقابلة الجمهور الذين قد تكون طبائعهم وأنماطهم الشخصية ، ممن يتصفون بالاحتداد أو الغضب أو الفظاظة أو الاندفاعية أو اللاعقلانية أو الإلحاح أو صعوبة الاتصال بهم لعوائق النطق أو اللغة.

فيما يلي تلخيصاً لأهم ضغوط العمل على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة.

تنظيماً:

- تفويض السلطة.
- إدارة الوقت.
- تنظيم مهام العمل.
- التخطيط.
- العمل على إزالة غموض الدور وصراع الدور.
- حل الخلافات في بيئة العمل.
- تفعيل آلية الاتصال.
- تشخيص المشكلات والعمل على حلها.

- تفعيل قاعدة البيانات وتنويع مصادرها.
- التعامل مع التقنية بموضوعية.
- تدريب وتطوير القوى البشرية.
- الإثراء الوظيفي.
- التوسع الوظيفي.
- شخصياً ، سلوكياً:
- الراحة.
- الرياضة.
- التغذية.
- تغيير بعض العادات السلوكية.
- نفسياً:

- استعن بمن تثق بهم بطرح مشكلاتك.
- شارك الآخرين وناصرهم على حل مشكلاتهم.
- لا تكبت أحاسيسك تجاه الأحداث المتجددة.
- لا تتعزل عن الآخرين ، حاول أن تكون اجتماعياً بشكل متوازن.
- غير اتجاهاتك للأفضل.

أمراض الضغوط

- ١ - أمراض القلب.
- ٢ - أمراض نفسية جسدية.
- ٣ - أمراض عقلية.
- ٤ - أمراض أخرى.

أعراض الضغوط

- ١ - أمراض القلب.
- ٢ - الكآبة.
- ٣ - التدخين.
- ٤ - زيادة نسبة الكوليسترول.
- ٥ - الصداع.

مصادر الضغوط الشخصية

- ١ - عدم الشعور بأهمية العمل.
- ٢ - طموح محبط.
- ٣ - الاهتمام.
- ٤ - مستوى القلق.
- ٥ - مستوى الانفعال.
- ٦ - تحملُ الغموض.
- ٧ - سلوك النمط.
- ٨ - أزمة منتصف العمر.
- ٩ - المشكلات العائلية.
- ١٠ - المواصلات من وإلى العمل.
- ١١ - المشكلات المالية.

مصادر الضغوط في بيئة العمل :- المناخ التنظيمي

- ١ - عدم المشاركة.
- ٢ - المساوئ البيروقراطية.
- ٣ - الإكراه على الطاعة.
- ٤ - عدم الاستجابة من قبل الإدارة العليا.
- ٥ - الثقافة السائدة في المنظمة.

مصادر الضغوط في بيئة العمل :- الدور في المنظمة

- ١ - صراع الدور.
- ٢ - غموض الدور.
- ٣ - المسؤولية الإشرافية.
- ٤ - الحدود المكانية.

مصادر الضغوط في بيئة العمل :- تطوير الكفاءات

- ١ - عدم استغلال القدرات.
- ٢ - إعطاء مسؤوليات أكبر.
- ٣ - ضمان العمل.

٤ - طموح لم يتحقق.

٥ - النجاح.

مصادر الضغوط في بيئة العمل :- المتعلقة بالعمل

١ - الملل من العمل.

٢ - البيئة المادية.

٣ - ضغوط الوقت.

٤ - متطلبات العمل الهائلة.

٥ - كثرة المعلومات.

٦ - طبيعة العمل.

مصادر الضغوط في بيئة العمل : العلاقات بالعمل

١ - سوء العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء.

٢ - منافسة شخص آخر.

٣ - الضغط الأدبي.

٤ - طبيعة العمل.

الخصائص التنظيمية والعمليات

السياسات التنظيمية:

- تقويم الأداء غير الملائم أو غير الفعال.
- عدم المساواة في الأجور أو الرواتب.
- السياسات الغامضة أو الاعتيابية.
- قوة العمل المتناوبة.
- تغير مكان العمل باستمرار.
- الوصف الوظيفي المثالي.

البناء التنظيمي:

- المركزية، المشاركة المتدنية في اتخاذ القرارات.
- زيادة حجم المنظمة.
- اتباع الصيغ الرسمية بإفراط.
- التخصص الدقيق المفرط وتقسيم الموظفين تبعاً لهذه التخصصات.
- التداخل بين الوحدات التنظيمية.

العمليات التنظيمية:

- الاتصال السيئ.
- التغذية المرتدة السيئة أو غير الملائمة، فيما يتعلق بالأداء.
- الأهداف الغامضة أو المتعارضة.
- التفويض غير الفعال.
- برامج التدريب.

مطالب العمل وخصائص الدور:

- ظروف العمل.
- الازدحام.
- غياب الخصوصية، أو التنظيمات الشخصية السيئة.
- الحرارة أو البرودة الزائدة.
- الضوضاء.
- عدم وجود الإضاءة الكافية.
- وجود التلوث الكيميائي.

- مخاطر أمنية.
- تلوث الهواء بما في ذلك الإشعاعات.
- العلاقات الشخصية:**
 - المشرفون المتهورون أو غير المؤهلين.
 - عدم وجود التقدير أو القبول.
 - ضعف الثقة.
 - التنافس.
 - صعوبات في تفويض المسؤوليات.
 - الصراع بين وداخل المجموعات.

مطالب الوظيفة :-

- العمل المتكرر.
- ضغوط الوقت والمواعيد النهائية لإنجاز العمل.
- المهارات المطلوبة المتدنية.
- المسئولية عن الآخرين.
- البطالة المقنعة.

خصائص الدور:

- صراع الدور.
- غموض الدور.
- الدور الذي يترتب عليه زيادة أعباء العمل أو نقصه.
- عدم تجانس الدور مع المكانة الوظيفية.

الخصائص الفردية والتوقعات:

- الخصائص الفردية.
- نمط الشخصية "A".
- القلق.
- عدم التسامح في حالة وجود الغموض.
- المرونة الزائدة أو التشدد المفرط.
- الانطواء أو الانبساط الزائد.

التوقعات:

- مهام الوظيفة.
- الترقية العالية أو التخفيض من المرتبة أو الدرجة الحالية.
- الأزمات التي تحصل في منتصف حياة الإنسان العملية.
- الميل إلى الاهتمام.
- عم تلبية الأهداف غير المتوقعة.
- عدم الأمان الوظيفي.

مصادر ضغوط العمل :

المصادر المتعلقة بالفرد :

عند الحديث عن مصادر ضغوط العمل لا يمكن أن نتحدث عنها بمعزل عن فهم شخصية الفرد وردود أفعاله تجاه كل المتغيرات التي تمر عليه سواء كان في بيئة العمل أو خارجها ، وقد تكون التركيبية الخاصة بالفرد مصدراً لضغوط العمل ، وبما أن الأفراد لهم شخصياتهم الخاصة خارج بيئة العمل والتي قد تكون مليئة بالإثارة والتعقيد وقد تكون العوامل الوراثية سبباً رئيساً لمصادر ضغوط العمل والتي قد ينقلها الفرد لبيئة العمل فتسبب ضغطاً عليه لعدم التأقلم مع البيئة المحيطة للموروث الاجتماعي الذي عاش به.

إن هناك عوامل كثيرة قد تساهم في إحداث الضغوط على الأفراد في بيئة العمل ويمكن حصرها على النحو التالي:-

أولاً : المصادر المتعلقة بشخصية الفرد.

ثانياً : المصادر النفسية.

ثالثاً : المصادر السلوكية.

أولاً - المصادر المتعلقة بشخصية الفرد :

شخصية الفرد من أشد المواضيع تعقيداً في مجال دراسة السلوك الإداري لما تتسم به شخصية الأفراد بالغموض والتعقيد ، ونظراً لتعدد العوامل المرتبطة لهذه الشخصية المعقدة وأثر هذا التعقيد في مجال ضغوط العمل. لذا فإن التركيز في الوقت الراهن على هذه الشخصية تحت مسمى: ١- مفهوم الذات ، ٢- نمط وسلوك الشخصية (أ) ، و(ب) ، ٣- الشخصية القلقة ، ٤- مركز التحكم.

١ - مفهوم الذات :

يقصد بمفهوم الذات اتجاهه ومفهومه عن ذاته ويمثل مفهوم الذات إدراكنا الشخصي لذواتنا والتي قد لا تتطابق مع النظرة من قبل الآخرين لذا تزداد حاجة الإنسان لتنمية شعوره بالثقة والاعتبار وتقدير الآخرين لمهارته لكي يثير إعجابهم ويصبح مديراً متفوقاً.

إن مفهوم الذات مفهوم معقد من حيث التكوين ومن حيث التأثير على سلوك الأفراد لذا يمكن أن نقسم مفهوم الذات إلى ستة أنواع هي:-

- الوعي بالذات. - القيمة الذاتية. - حب الذات. - تقدير الذات. - الثقة في الذات. - احترام الذات.

لذا نجد أن مفهوم الذات بناءً على ما سبق من مكونات ووصف للذات يعتبر خطأً متصلاً من الايجابية المتناهية إلى السلبية المنحدرة ومفهوم الذات يتطور على مدى السنين من خلال المؤثرات التي تمر عليه والتوجيهات التي يتلقاها من الآخرين على اختلاف مستوياتهم ومستوى العلاقة بها.

٢ - نمط السلوك الشخصية (أ)، و (ب):

يعود استخدام هذا المصطلح إلى (فريدمان ورزلمان) وبالنسبة لنمط الشخصية (أ) فإنه يتميز بالطموح والإقدام والجرأة ويتحدث بانفعال ويطلب من الآخرين الاستعجال بتنفيذ أمره وهو يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن. ونجده مشغولاً دائماً بالمواعيد المقررة لإنجاز الأعمال، وبالرغم من دقته وإنجازه فإنه غيور ويكره الانتظار كما أنه في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.

أما فيما يتعلق بالشخصية (ب) فإنه ليس لديه أي نمط من الأنماط السابقة على أنه لا يعني أن نمط الشخصية (ب) لا يتصفون بالتنافس والدافعية بالأداء بل أنهم يمكن أن يكونوا كذلك والاختلاف الأساسي بين النمطين يتمثل في أن نمط الشخصية (أ) شخصية تسابق الزمن بينما (ب) يعتمد إلى إيقاع منتظم : ولقد حاول (لوثناس) أن يفرق بين نمط الشخصية (أ) ، و(ب) من خلال وصفه لسلوك كل منهما كما هو موضح بالشكل .

الجدول (١): الفروق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) *

نمط الشخصية (أ)	نمط الشخصية (ب)
- مستعجل دائماً.	- ليس في عجلة من أمره دائماً.
- يمشي بسرعة.	- متأن في مشيته.
- يأكل بسرعة.	- يستمتع بوقته دون إحساس بالذنب.
- غير صبور بسبب ضياع الوقت.	- صبور ولا يؤنب نفسه كثيراً على ضياع الوقت.
- يعمل شيئين في آن واحد.	- ليست لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال.
- لا يستمتع بوقت الفراغ.	- يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب.
- مشغول بالأرقام.	- ذو أسلوب لطيف في الحياة.
- يقيس النجاح بالكمية.	- لا يهتم بالوقت.
- شديد وعنيف.	
- منافس.	
- يشعر دائماً أنه تحت ضغط الوقت.	

التمرين: يبين أنماط الشخصية (أ) و (ب) وعلاقتها بالضغط ❖

فيما يلي (٢٠) عبارة حدد مدى درجة انطباق كل عبارة عليك وذلك باختبارك واحدة من بين الإجابات التالية :-

(٥) عادة (٤) غالباً (٣) أحياناً (٢) ليس كثيراً (١) نادراً.

ضع الأرقام التي تمثل الإجابات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) على الخط الموجود أمام كل عبارة :-

- ١ - (____) أعمل بأسرع قدر ممكن.
- ٢ - (____) أعمل في أيام الراحة.
- ٣ - (____) أضع لنفسي موعداً نهائياً قصيراً لإنجاز عمل ما.
- ٤ - (____) أستمتع بالعمل أكثر من أي أنشطة أخرى.
- ٥ - (____) أتكلم وأكل بسرعة.
- ٦ - (____) أضع لنفسي معايير عالية جداً وأعمل بشدة من أجل تحقيق هذه المعايير.
- ٧ - (____) أستمتع بالتنافس، فأنا أعمل أو ألعب من أجل الفوز، أنا لا أحب أن أخسر.
- ٨ - (____) أترك الغداء (الأكل) أو آكله بسرعة عندما يكون هناك عمل أريد أن أقوم به.
- ٩ - (____) دائماً في عجلة من أمري.
- ١٠ - (____) أعمل أكثر من مهمة (شغلة) في وقت واحد.
- ١١ - (____) لا يفارقني الغضب.
- ١٢ - (____) أصبح عصبياً أو قلقاً عندما أضطر إلى أن أنتظر.
- ١٣ - (____) أقيس الإنجاز والتقدم على أساس الوقت والأداء.
- ١٤ - (____) أكلف نفسي إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً.
- ١٥ - (____) أشعر أن ما حصل في حياتي قد حصل بالقضاء والقدر.
- ١٦ - (____) أتلقى النقد على أساس أنه استهانة بقدراتي.
- ١٧ - (____) أحاول أن أتفوق على زملائي في العمل.
- ١٨ - (____) أصبح غاضباً عندما يجب أن يتغير روتيني أو طريقة حياتي المعتادة.
- ١٩ - (____) أحاول أن أعمل الشيء الكثير في أقل وقت.
- ٢٠ - (____) أقلل من شأني أو من شأن إنجازاتي.
- (____) المجموع :-

اجمع الأعداد (٥.١) التي تمثل إجاباتك للعشرين عبارة السابقة سيتراوح معدل درجاتك بين ٢٠ ، ١٠٠					
بعد ذلك ضع (×) على الخط المتقطع في المكان الذي يعبر عن درجتك.					
٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠	
شخصية ب	،	،	،	،	شخصية أ

٣ - (الشخصية القلقة) :

يمثل القلق نوعاً من الأمراض النفسية خاصة العصائية منها والتي تمثل اضطراباً في شخصية الإنسان وتجعله قلقاً بصفة دائمة بحيث تقل لديه حالات الرضى والسعادة.

ومع أن الناس جميعاً قد يصابون بحالة من الخوف والقلق إلا قليلاً منهم هم الذين ينطبق عليهم الشخصية القلقة وقد حدد رتشارد سوين عدة أنواع من القلق هي :

- الخوف يصدر من الخطر الناشئ بينما القلق يكون منتشرًا وغير مرتبط بموقف معين.
- استجابات الخوف تنتهي بعد انتهاء الموضوع بينما القلق قد يدوم لفترة أطول.
- الخوف يحفز للتصرف مع الموضوع المخيف بينما القلق الشديد يحدث الاضطراب والاختلال ويؤدي إلى أنواع من السلوك باستجابات غير مناسبة.

٤ - مركز التحكم :

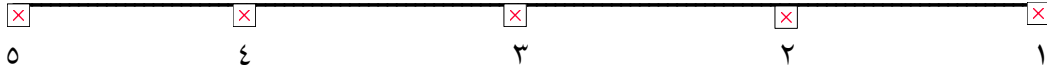
يعرف مركز التحكم أنه اعتقاد الفرد لكل ما يحدث له من أحداث في حياته إنما هي محكومة بتصرفاته أو أنها خاضعة لعوامل خارجة عن إرادته مثل الحظ والصدفة.

وقد أشير إلى أن مركز التحكم لدى الإنسان بين درجة عالية من السيطرة الداخلية ، ودرجة عالية من السيطرة الخارجية فالذي تسيطر عليهم عادة التحكم الخارجي إنما يعتقدون أن ما يتعرضون له خارج عن إرادتهم نتيجة لعوامل خارجية بينما يشعر الذين تسيطر عليهم عادة التحكم الداخلي أن باستطاعتهم التأثير على ما يحدث له.

تمرين على مركز التحكم

فيما يلي خمس عبارات الرجاء وضع الدرجة المناسبة على الخط الموجود أمام كل عبارة والتي تعبر فيها على مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة.

(موافق) (محايد) (غير موافق)



- () ١. إن النجاح في الحياة يعتمد على الشخص الجاد بدلاً من اعتماده على الحظ والمصادفة.
 - () ٢. أنا الذي أقرر ما الذي أعمل ، وما الذي أقول بدلاً من أن أسمح للأشخاص والمواقف أن تؤثر في وتملي على تصرفي.
 - () ٣. إن الترقى والتقدم في العمل يعتمد على العمل الجاد بدلاً من الاعتماد على الشخص الذي تعرف.
 - () ٤. أنا الذي أقرر ما الذي يحدث في حياتي بدلاً من أن أكون تحت رحمة الأشخاص الآخرين والظروف.
 - () ٥. إن الطلبة هم الذين يحددون الدرجات التي يحصلون عليها وذلك من خلال جهودهم بدلاً من كون الأساتذة هم الذين يحددون درجات الطلاب.
- () المجموع الكلي
- اجمع الدرجات وضعها أمام جملة "المجموع الكلي" وسوف تكون درجاتك من ٥ - ٢٥.
- ضع المجموع الكلي للدرجة على الخط أدناه وذلك بوضع علامة (x) على النقطة التي تعبر عن درجتك.

داخلي : ٥ ١٠ ١٥ ٢٠ ٢٥ خارجي

- ما هو تفسيرك لهذه الدرجة ؟
- ما الذي تعلمته من هذا التمرين ؟

ثانياً : المصادر النفسية (معالجة الظروف في بيئة العمل) :

تعتبر الأسباب النفسية من أشد الأمراض المتشعبة وهي السبب الرئيسي في ضغوط الأعمال ، ويمكننا أن نعرف المصادر النفسية بأنها مجموعة الأحداث والمواقف التي تنشأ نتيجة التفاعل المعقد بين الفرد والبيئة ومدى إدراكه للأحداث وردة الفعل لها.

ولما كانت المصادر النفسية مسببة لضغوط العمل كثيرة ومتنوعة فإننا سنستعرض أهم أسباب مصادر الضغوط النفسية :

١ - التكيف:

يعتمد التكيف على قدرة الإنسان للتفاعل مع البيئة التي يحيط بها وأن يغير سلوكه تبعاً للبيئة التي يعيش فيها.

فالبيئة التي يعيش بها الإنسان لا تعرف الاستقرار بل هي في تغير تام وتمر بها أحداث متتابعة قد تكون بطيئة وقد تكون سريعة وقد يكون بعضها مفاجئاً ، ولذا فإن هذه الأحداث المتعددة تؤثر سلباً أو إيجاباً مع كل الأحداث التي تمر به وتفرغ عليه نوعاً من التكيف معها مهما بلغت حدتها والأمثلة على ذلك كثيرة مثل العلاقات مع بيئة العمل والخلافات الزوجية ومحدودية الدخل ، وبصفة عامة يمكن القول إن تكرار الحوادث مع الإنسان وصعوبة تكيفه معها تعتبر سبباً رئيسياً لأسباب الضغوط سواء كانت في بيئة العمل أو خارجها.

٢ - الإحباط:

يحدث الإحباط عندما يواجه الإنسان مجموعة من العقبات تقف في سبيل ترقيه وتقدمه في بيئة العمل أو في إشباع حاجاته ورغباته ولقد ينشأ الإحباط من عدة مصادر هي:

أ - الحالة الاقتصادية: عدم كفاءة الدخل بما لا يسمح لتحقيق توفير الحاجات الضرورية أو فقدانه في حالة الفصل من الوظيفة.

ب - الحالة المرضية: مثل العاهات التي تعوق الفرص بدون تحقيق طموحه.

ج - الظروف الاجتماعية: والتي تتمثل في القوانين والقواعد والعادات والأنظمة التي تسنها المجتمعات واتجاهات التحيز أو التعصب عند الناس.

د - الظروف المهنية: وهي ظروف العمل ومتطلباته كالترقية ولوازم العمل وعدم تطابق الوظيفة مع المؤهل أو المهارة.

و - العلاقة بين الأشخاص: وذلك عندما تكون تلك العلاقة قائمة على التنافس الحاد أو الجاد وعدم فهم الآخرين للشخص أو عدم مشاركته لهم أو التعاون معهم.

كل العناصر السابقة تخلق لدى الفرد استجابة للإحباط لشعوره بأن هناك قوة تحبطه وتعيقه من تحقيق أهدافه وعند التحدث عن الإحباط في بيئة العمل فإننا نتحدث عن اللوائح والأنظمة التي تسود في المنظمات التي يعمل بها الفرد خاصة الأنظمة البيروقراطية فيها حيث يشعر كثير من الأفراد أن وظائفه قد لا تمس تخصصاته بأي صفة.

ثالثاً: المصادر السلوكية:

تعتبر المصادر السلوكية أحد روافد الضغوط الرئيسية في بيئة العمل وهذه المصادر تركز على سلوك الفرد وتصرفاته بوعي أو بغير وعي حيث تؤدي هذه التصرفات إلى تفاقم مشكلات الضغوط لديه وازدياد حجمها وخطورتها ومع أن هذه المصادر متعددة ومتنوعة فإننا سنركز على نوعين هما :-

١ - سوء إدارة الوقت:

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل حيث لا يستطيع الفرد تنظيم وقته حتى في ظل غياب أعباء العمل ومع أن أعباء العمل سبب من أسباب الضغوط وقد يتضمن عنصر الوقت وإدارته عدم قدرة الموظف سواء كان رئيساً أو مرفوضاً على الالتزام والوفاء في الوقت المتاح له أو بسبب عدم قدرته على تنظيمه أو بسبب عدم وجود الوقت الكافي أو هذا وذاك لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بالضرورة لزيادة أو نقصان المهام الموكلة له وإنما تعود أصلاً إلى الشخص ذاته لعدم قدرته على تنظيم الوقت.

إن مفهوم الوقت مفهوم شخصي وبالتالي فإن طريقة قضاء المرء لوقته في العمل إنما هي تعبير صادق عن شخصية الفرد وأسلوب تعامله وطريقة معالجته للأعمال التي توكل إليه ، ولذا يجب أن نعمل في الوقت المتاح لنا ولا نضيع أي دقيقة منه وبالتالي نستطيع أن نقوم بالعمل على الوجه الأكمل. إن الأسئلة التالية تعتبر أكثر الأساليب مضيعة للوقت في حياة الموظف والتي تم تصنيفها إلى ثلاث فئات هي : أنت ومهامك ، أنت وذاتك ، أنت والآخرين.

٢ - الصراع الشخصي:

في بيئة العمل نجد أن العمل يسير جزءاً كبيراً من حياتنا فنحن نقضي ما بين سبع أو ثمان ساعات في اليوم وخمسة أيام في الأسبوع أي أننا نقضي ساعات طوال في بيئة العمل ومعنى ذلك أننا نقضي وقتاً طويلاً في التعامل مع الآخرين ، وبعض الأشخاص الذين نعمل معهم نشاطهم نشاطاتنا واهتماماتنا وبالتالي نكون معهم صداقات جيدة أما البعض الآخر نختلف معهم كثيراً لوجود مصالح متعارضة معهم ولذا فإن علاقات العمل من الأهمية بمكان فقد تكون مصدر للرضا أو قد تكون مصدراً للضيق الشديد وعدم الرضا عند الأشخاص تنشأ عنه الصراعات والخلافات والتي تعتبر من الأمور الشائعة في بيئة مهما كانت

بسيطة وهي مظهر من المظاهر التي يستحيل تفاديها ، وهناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى حدة الصراع في بيئة العمل بعضها مرتبط بالمنظمة نفسها مثل التنافس على المصادر سواء كانت مادية أو بشرية أو عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بينما الآخر يتعلق بالعلاقات الشخصية في بيئة العمل حيث تتضمن هذه العلاقات الصلة بالزملاء سواء كانوا مرؤوسين أو مشرفين ، ونظراً لتعدد الصراعات في بيئة العمل فإننا سنكتفي بنوعين منها :

أ . الصراع مع المديرين:

يستلزم نطاق الإشراف أن يكون الموظف تحت رقابة شخص معين وهذه المسؤولية ما تكون واضحة المعالم مثل مسؤولية الموظف مع المدير لذا تسلزم هذه المسؤولية وجود إشراف مباشر من المدراء على الموظفين بإعطائهم مجموعة من التعليمات والأوامر لا بد من التقيد بها وفي ظل هذه القيود من قبل المدراء تعني مصدراً من مصادر الصراع في بيئة العمل وبالتالي تعتبر مصدراً من مصادر الضغوط في بيئة العمل ، ولا بد للعاملين من الانصياع لهذه الأوامر والتعليمات ، وقد يكون سوء الفهم من عدم وضوح الأدوار لدى المرؤوسين أن يحدث نوعاً من التمرد على هذه الأوامر والتعليمات مما يؤدي إلى نشوب خلاف مع المرؤوسين وقد يكون عدم وضوح الدور بالنسبة للمدير بعدم قيامه بمسؤولياته على الوجه الأكمل وعدم تقيد بقواعد العلاقة بينه وبين المرؤوسين سبباً في ذلك.

ب . الصراع مع الزملاء:

إن طبيعة الصراع مع الزملاء طبيعة حتمية يفرضها البقاء لوقت أطول مع بعضهم البعض سواء كان ذلك في بيئة العمل أو في النواحي الاجتماعية أو في المناسبات الاجتماعية لمن هم في نفس المكانة الوظيفية لذا فإن العلاقات الجيدة في بيئة العمل تساعد إلى حد كبير في تقليل الضغوط المرتبطة بالعمل ، وعلى العكس فإن العلاقات السيئة تعد في ذاتها مصدراً من مصادر الضغوط ، وكلما كانت العلاقات جيدة في بيئة العمل فإنها تخلق نوعاً من التكامل بينهم في بيئة العمل أما إذا كانت هذه العلاقة تنافسية وغير متوازية فإنها تخلق بيئة غير سوية وهذا الصراع مع الزملاء قد يعطل أداء العمل وتحويله للآخرين وقد ينشأ عن هذه الخلافات أن بعض الأفراد يفترض لنفسه مركزاً أو مكانة وظيفية لا يعترف بها الطرف الآخر أو قد لا يتقبلها حيث يفترض بعض الأفراد أنهم لديهم أفضلية على زملائهم الآخرين إما بسبب الفروق العمرية أو المؤهل على أن أهم مصادر الصراع بين الزملاء في العمل عندما يحاول بعض الموظفين لعب دور ما يسمى "بدور قوي" على الزملاء ، وقد لا يقبل كثير من الموظفين هذا الدور لذا تنشأ الصراعات بين الزملاء لاعتقادهم أنهم إنما يملكون نفس الصفات.

الحالة الدراسية : الصراع مع الزملاء

يبلغ أحمد العلي من العمر ٢٨ عاماً وهو يعمل في أحد الإدارات الحكومية منذ سنة تقريباً وهو يعمل مع ١٢ زميلاً له في العمل بنفس المستوى الوظيفي وبنفس الدرجة ويتمتع بعلاقات جيدة معهم باستثناء صالح الأحمد والذي يبلغ من العمر ٥٤ عاماً وهو أقدم موظف بهذه الإدارة يعتبر هذا الشخص دفاعياً وعدوانياً كما أن زملاءه يفضلون الانحياز إلى جانبه على أنه بعد فترة قصيرة من انضمام أحمد إليهم استطاع أن يقيم علاقات جيدة مع محمد وهو أحد أصدقاء صالح وفي البداية كانت العلاقة بين أحمد وصالح تبدو جيدة وكأنها ودية لكن بعد مضي أشهر توقف صالح عن الاتصال بأحمد ولم ير أحمد العلي سبباً ظاهراً لهذا السلوك واستمر هذا الموقف عدة أيام حتى قابل صالح زميله أحمد وانفرد به جانباً وأخبره أنه من الواضح أن لديه مشكلة وأنه أي أحمد يشعر بأنه كان غير مهذب ولا يقدم العون إلى أحد ولقد فوجئ أحمد العلي بردة فعل صالح لا سيما وأنه غافل عن وجود أي مشكلة بينهما كما أنه لا يذكر أي موقف يقود صالح إلى تكوين هذا الرأي، ونتيجة لهذه المواجهة أصبح أحمد العلي مقهوراً وذليلاً في العمل ويحاول أن يتجنب أي اتصال بصالح كلما كان ذلك ممكناً وبالتدريج أصبح سلوك صالح أكثر عدوانية تجاه أحمد بل انه لم يقف عند هذا الحد بل أشرك زملاء آخرين في الصراع في محاولة منه لجذبهم لصالحه وفي هذه الفترة تم إبلاغ أحمد عن طريق أحد الزملاء بأن صالحاً قد أبلغ كل شخص في العمل بأنه كان مضطراً إلى تلفظ بعض الكلمات على أحمد ذلك بسبب سلوكه غير أن هذا الأمر لم يتوقف عند هذا الحد فقد صار صالح ينتقد عمل أحمد عند كل الزملاء وبشكل منتظم كما أن صالحاً أقام عدداً من المناسبات الاجتماعية ولم يدع أحمد العلي. أما بالنسبة لمحمد الذي يعتبر صديقاً للاثنتين فقد وضع في موقف حرج حيث انه كان يحاول المحافظة على صداقة الطرفين من خلال العمل معهما في مناسبات مختلفة والاجتماع معهما بصورة متصلة وأخيراً لجأ أحمد العلي إلى المدير طالباً منه إبداء النصيحة بالكيفية التي يستطيع من خلالها معالجة الموقف، ولسوء الحظ فإن نصيحة المدير التي قدمها لأحمد كانت تتمثل بأنه تظاهر بأنه لم يحدث شيء وواصل العمل بشكل طبيعي هذه النصيحة لم تقدم أي حل فقد استمرت المشكلة وبقي أحمد العلي في موقف صعب وغير سار في العمل.

أسئلة :-

- هل كان التصرف أحمد مناسباً في معالجة الموقف ؟.
- ما هو التصرف الآخر الذي كان بإمكان أحمد أن يسلكه للتعامل مع الموقف ؟.
- هل تعتقد أن نصيحة الإدارة لأحمد كانت ملائمة لحل الموقف ؟.
- كيف كان بإمكان الإدارة أن تستجيب لطلب أحمد بشأن النصيحة ؟.

أسئلة للمناقشة

١ - أعط تعريفاً مناسباً لضغوط العمل بأسلوبك الخاص:

.....

.....

.....

.....

٢ - بين أهم أعراض الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل؟

.....

.....

.....

.....

٣ - تحدث عن أهم مصادر الضغوط الشخصية في بيئة العمل؟

.....

.....

.....

.....

٤ - تحدث عن عوامل البيئة التنظيمية (الخارجية) المسببة لضغوط العمل؟

.....

.....

.....

.....

٥ - بين أهم آثار المصادر النفسية المسببة للضغط ؟

.....

.....

.....

.....

الجدارة: تحديد أهم مصادر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل.

الأهداف: عندما تكمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على:

- تحديد مصادر الضغوط المتعلقة بثقافة المنظمة.
- معرفة أثر طبيعة الوظيفة على ضغوط العمل.
- معرفة دور أعباء العمل بزيادة الضغوط.
- تحديد دور الإحباط الوظيفي والمتمثل في غموض الدور وصراعه كعامل مؤثر في ضغوط العمل.
- معرفة دور العملية التنظيمية في التأثير على ضغوط العمل.
- الربط بين ظروف العمل المادية وضغوط العمل.
- تحديد دور التغيير في بيئة العمل كسبب من أسباب الضغوط.

الوقت المتوقع للتدريب: عشر ساعات

الوسائل المساعدة:

- ملف عرض بور بوينت.
- فيديو بروجكتر.
- شرائح شفافة.
- سبورة وأقلام.

محتويات الوحدة:

أولاً. ثقافة المنظمة .:

١. فلسفة المنظمة.
٢. بناء المنظمة.
٣. قواعد السلوك السائدة في المنظمة.

ثانياً. طبيعة الوظيفة:

١. الفئة الوظيفية.
٢. المكانة الوظيفية.

ثالثاً. عبء العمل:

١. عبء العمل الزائد.
٢. عبء العمل الناقص.

رابعاً. الإحباط الوظيفي:

١. غموض الدور.
٢. صراع الدور.

خامساً. العمليات التنظيمية:

١. طبيعة الإشراف.
٢. اتخاذ القرارات.
٣. الدوافع.
٤. الاتصال.
٥. تقويم الأداء.

سادساً. ظروف العمل المادية:

١. الضوضاء ، الضوء ، درجة الحرارة.
٢. تصميم المكتب.

سابعاً. التغيير في بيئة العمل.

تمهيد:

سبق أن تحدثنا في الوحدات السابقة عن أهم الصعوبات التي تواجه الأفراد في بيئة العمل كضغوط شخصية تقع عليهم حيث تم تصنيفها إلى عدة أسباب ومسببات من الصعب جداً إيجاد نموذج يتفق عليه في تصنيف ومعالجة أسباب ضغوط العمل فمن الباحثين من يؤكد على التركيز على سبب معين لأحد الأسباب الرئيسية بينما يغفله كثير من الباحثين إغفالاً تاماً ولأن مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة تعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً في إدارة الوقت ويمكن القول إن من أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة هي:

- ثقافة المنظمة.
- طبيعة المنظمة.
- عبء العمل.
- الإحباط الوظيفي.
- العمليات التنظيمية.
- ظروف العمل المادية.
- التغيير في بيئة العمل.

وسيتم شرح هذه المتغيرات وإبداء أسبابها ومدى تأثيرها على المنظمات على النحو التالي :

أولاً. ثقافة المنظمة:

إذا كان للأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن الآخرين فإن لمنظمات العمل التي يعمل بها الأفراد أيضاً شخصيتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى والتي لها دور أساسي في زيادة أو نقص ضغوط العمل التي تصيب الأفراد داخل هذه المنظمات ، هذه الشخصية التنظيمية هو ما يطلق عليها بمفهوم ثقافة المنظمة.

إن تعريف الثقافة التنظيمية وإن اختلف المؤلفون فيما بينهم فإن هذه التعريفات تنظر إلى أن القيم هي الجوهر في الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في المعتقدات السائدة في أي تنظيم كان وتحدد ما هو مقبول وما هو مهم وما هو غير مهم.

فلذا فهي تشكل الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم من أجل تقييم المواقف والتصرفات والأشياء والناس الذين هم بداخل المنظمة ، وهذه القيم التي ينقلها الأفراد من خلال ما يسمى بالتنشئة الاجتماعية التي لها دور أساسي في التأثير على الأفراد ، وهي التي تحدد الدور الذي يلعبه الفرد في عمله وطريقة تعامله مع الغير داخل المنظمة.