

إن المنظمات تتوقع من الأفراد العاملين بها أن يتبنوا كل القيم التنظيمية السائدة بها ويعكسونها في سلوكهم ، وإذا لم يستطع الأفراد تبني هذه القيم والتي هي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا فإن هذا يعني حدوث فجوة بين الطرفين والتي قد تجد تعارضاً بين القيم التي يؤمن بها الأفراد والقيم التي تؤمن بها المنظمة.

وإذا كانت المتغيرات والممارسات التي قد تؤثر عليها الثقافة التنظيمية وهي كثيرة متشعبة فإنه يصعب حصرها جميعاً لذا نجد أنه من المهم أن نشير إلى أهم هذه المتغيرات والتي لها علاقة قوية بضغط العمل وهي:-

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

١ - فلسفة المنظمة:

تعد فلسفة المنظمة من أهم الأمور التي يمكن أن تلاحظ بسهولة وهي التي تعكس لنا ثقافة المنظمة حيث تكون هذه الفلسفة في الغالب متمثلة في أهداف المنظمة وغاياتها وفي الطريقة التي تتبعها في تحقيق أهدافها وهي التي تسمى في العرف الإداري بالسياسات والاستراتيجيات.

إن سمعة المنظمة تتمثل في الطريقة التي تعامل بها موظفيها والتي سوف تعطينا دلالات على فلسفتها فيما يتعلق بمعاملاتها للقوى الموجودة بها. هذه الطريقة من فلسفة المنظمة الإدارية تظهر واضحة في السياسات والإجراءات وكذلك التصرفات التي تتبناها المنظمة في عملها اليومي ولهذا فإن ردود الفعل التي تصدر عن الموظفين والدرجة التي يتفقون فيها مع درجة فلسفة المنظمة تعتبر أمراً مهماً للثقافة التنظيمية الملائمة ويتضح ذلك جلياً في فلسفة المنظمة وتبنيها مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو قد نلاحظه في حالة اختيار الأفراد على أساس أهداف المنظمة وليس بناءً على رغبتهم الشخصية ، ولذا يمكن القول بأن فلسفة المنظمة في هذه الحالة غير سليمة وأنها سوف تترك أثراً سلبية على المنظمة.

إن عملية الاختيار للموظفين وطريقة تعامل المنظمة معها ما هو إلا دليل على تأثير فلسفة المنظمة على أفرادها وبالتالي تشكل نوعاً من الضغوط التي يتعرضون لها.

٢ - بناء المنظمة:

إن بناء المنظمة ما هو إلا انعكاس آخر من ثقافة المنظمة التي تؤثر في ضغوط العمل ، وبناء المنظمات يعبر عنه عادة بفلسفتها وهي التي تمثل جزءاً من ثقافتها حيث إنه يمثل إطاراً تتحدد من خلاله العلاقة الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لكل فرد منهم في المنظمة.

ومن أمثلة ذلك إيمان المنظمة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات للخطوات التي سوف تساعدنا في استخدام أسلوب اللامركزية الذي يتيح للعاملين في المستويات الإدارية المتوسطة حرية التعرف على الموارد المتاحة لهم من القوى العاملة.

ويمكن لأي منظمة أن تستجيب من خلال الوحدات الإدارية الموجودة بها بسرعة لكل المواقف التي تحتاج إلى قرارات سريعة حيث تساعد الأفراد على إظهار الحماس لتنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وبالمقابل إذا كانت الإدارة العليا في التنظيم ترغب في أن تحتفظ بالقرارات تحت تصرفها فإنها تعتمد إلى الأسلوب المركزي في اتخاذ القرار.

وبصفة عامة يمكننا القول بأن مواقع الأفراد ضمن الهيكل التنظيمي يحدد نوع مسببات الضغوط له فالإداري في مستوى الإدارة العليا يتعرض للضغوط الخارجية إضافة إلى بيئة عمله بينما يعاني العاملون في الإدارة الوسطى من صراع الأدوار أما ازدياد نسبة الشكاوي عند المستوى الأدنى من التنظيم فهو نتيجة عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تعمل لصالحهم.

٣- قواعد السلوك السارية في المنظمة:

إن ثقافة المنظمة تشكل إلى حد كبير قواعد السلوك السارية بها ذلك أن هذه الأخلاق والأعراف التنظيمية إنما تعد انعكاساً للقيم السائدة بها والتي تعمل بموجبها ولذا فإن التزام الأفراد في التنظيمات إنما يعبر عن التزام حقيقي بأعراف المنظمة وهو من الصفات الصحية في البيئة التنظيمية وهو بدوره يحقق للتنظيم فائدتين هما : المحافظة على الاستقرار المالي وقدرتها على النمو.

إن كثيراً من المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة تضع قواعد خاصة بالسلوك تبين من خلالها السلوك المقبول لدى المنظمات وضرورة التزام الأعضاء بهذا النوع من السلوك وقد تضع أحياناً بعض القواعد المنظمة للسلوك والتي يصعب تفسيرها والتي قد لا تراعي الفروق الفردية بين الموظفين وظروفهم الشخصية "ومثال ذلك التأخر عن الدوام لمرة واحدة رغم أن هذا النوع من الموظفين عديم التأخر وقد يتعرض للمساءلة والحساب". هذا النوع من القواعد والسياسات قد تعرض كثيراً من الموظفين لكثير من الضغوط خاصة عندما يشعرون أنه لا تميز بينهم حسب إمكاناتهم وظروفهم ولذا نجد أن كثيراً من الموظفين دائماً يسعى للبحث عن منظمة أخرى إذا شددت قواعد السلوك وهددت المنظمات بالعقوبات.

ومن المفيد ذكره أن نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ولوائحه التنظيمية قد نصت على أن الواجبات التي يجب أن يلتزم الموظف شملت جانبين هما: السلوك والتصرفات المرغوب فيها. وثانياً الأفعال والسلوك التي يجب على الموظف أن يتمتع عنها.

الجدول (١) الواجبات التي يجب أن يلتزم بها الموظف السعودي	
الواجبات التي يجب اتباعها	الواجبات التي يجب الامتناع عنها
□ أداء مهام الوظيفة. □ تنفيذ أوامر الرؤساء. □ احترام الرؤساء. □ مراعاة آداب اللياقة. □ الترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة.	□ توجيه النقد أو اللوم للحكومة. □ إفشاء الأسرار الوظيفية. □ إساءة استعمال السلطة. □ استغلال النفوذ. □ قبول الرشوة أو الهدايا. □ الجمع بين الوظيفة والعمل الخاص. □ الجمع بين وظيفتين.

ثانياً: طبيعة الوظيفة:

تعد الوظيفة مصدراً من مصادر الرضى والضغط في العمل لدى الأفراد لما تتصف به الوظيفة من مجموعة من الصفات التي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى سواء كان بالنسبة لفئة الوظيفة أو المكانة التي تتيحها لشاغلها علماً أن طبيعة الوظيفة والحيوية التي تصفيها على الأفراد العاملين بها لها ثلاثة جوانب ذات علاقة بالوظيفة هي:

- الفئة الوظيفية
- المكانة الوظيفية
- عبء العمل

١ - الفئة الوظيفية:

عند التأمل لعدد من الوظائف في كثير من المنظمات نجد أن هذه الوظائف متباينة فيما بينها من حيث مهامها والمواصفات التي تميزها والتبعات التي تلقيها على من يشغلها ونجد هذا التباين أشد وضوحاً داخل الفئات نفسها من حيث المواصفات والشروط فالذي يعمل في موقع إداري رفيع يختلف عن الموظف العادي. لذا نجد أن العلاقة بين ضغوط العمل والفئات الوظيفية موضع اهتمام من قبل كثير من الباحثين في هذا المجال فنجد إحدى الإحصائيات تشير إلى أن أغلب أسباب الوفاة للموظفين كانت نتيجة لضغوط العمل من خلال الوظائف التي يشغلونها.

٢. المكانة الوظيفية:

إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية والتي لها علاقة مباشرة بالجمهور. فكلما كان الموظف له مكانة وظيفية مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في اتخاذ القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيراً منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التي يعملون بها. على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستويات الإدارية العليا بل إنها تشمل الأشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء. إن الوظائف ومكانتها ورغم اختلاف مستوياتها تفرض على شاغليها عدداً من المسؤوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التي يشغلونها.

ثالثاً. عبء العمل:

تختلف طبائع البشر في تحمل أعباء العمل حيث إن هذه الصفة تختلف من شخص إلى آخر إذ يميل بعض الناس إلى الأعمال التي تفرض طبيعتها إثبات الذات والتحدي والتجديد وهذا النوع من الأعمال نجد أصحابها مشغولين بدرجة كبيرة من الإنهاك كما أن هذا النوع من الأعمال تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم وتجدهم في الغالب سعداء فيما يقومون به خاصة عندما تكون هذه الأعمال ذات طابع يزيد الضغوط عليهم.

ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل فأننا سنستعرض نوعين منها هما:

□ عبء العمل الزائد.

□ عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة).

١. عبء العمل الزائد:

إن زيادة الأعباء الوظيفية على الإنسان تكون سبباً في زيادة مصادر الضغط عليه لما يترتب على ذلك من كثرة الأخطاء وتدني مستوى الصحة لدى الموظف. لذا يعتبر هذا العمل عبئاً ثقيلاً على الفرد خاصة عندما تفوق مطالب العمل طاقته وإمكانياته وقد يعود هذا أيضاً إلى طبيعة الأعمال التي تتطلب سرعة في الإنجاز في أوقات محددة فيتعرض الموظف إلى حالة من الارتباك والقلق وازدياد الضغط عليه مما لا يمكنه من أخذ أوقات للراحة بسبب قضاؤه وقتاً طويلاً في إنجاز الأعمال المطلوبة.

٢. عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة):

إذا كان عبء العمل الزائد الذي يفوق طاقة الموظف في بيئة العمل يمثل سبباً رئيسياً من مصادر الضغط على الموظف فإن قلة أو ندرة عبء العمل تؤدي بالفرد إلى البطالة المقنعة والتي تعد سبباً رئيسياً من أسباب الضغوط.

إن قلة العمل لا تؤدي إلى استثارة همة الموظف ودفعه إلى الإنجاز والحماس والإبداع وقد يؤدي ذلك إلى الشعور بالخوف والقلق وتلمس الأعذار أو التمارض أو الإهمال وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم بالعمل وبالمنظمات بصفة عامة.

رابعاً. الإحباط الوظيفي:

الإحباط الوظيفي أحد العناصر الأساسية في مصادر الضغوط لدى الأفراد في بيئة العمل ويقصد بالإحباط (هو عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب بالمنظمة بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل). ونجد أن الأدوار التي يقوم بها الموظفون أو الأفراد في بيئة العمل إنما هي أدوار محددة من قبل المنظمات طبقاً لمواصفات شاغلي الوظائف ومجموعة الصفات التي يجب أن يحملها شاغلها وهي ما يسمى الوصف الوظيفي ويعتمد دور الفرد في المنظمة على عاملين رئيسيين هما:

- أ - توقعات المنظمة من الفرد.
- ب - توقعات الفرد من المنظمة (كما في الجدول).

أ. توقعات الفرد من المنظمة

فيما يلي أهم الأمثلة التي توضح المجالات التي يتوقع فيها الفرد أن يتلقى فيها شيئاً من المنظمة ، كما توضح أيضاً المجالات التي يتوقع فيها أن تعطي المنظمة شيئاً ما للفرد :

١. وجود عمل ذي قيمة أو هدف.
٢. إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية الفرد.
٣. وجود الإثارة والتجديد في العمل.
٤. الاعتراف والثناء على العمل المميز الذي يقوم به الفرد.
٥. المكانة والمنزلة التي يوفرها العمل.
٦. شيوع روح الصداقة والمودة في جو العمل.
٧. الراتب.
٨. وجود النظام والقواعد التي تحكم سير العمل.
٩. مقدار الأمان الوظيفي في العمل.
١٠. وجود النظام والقواعد التي تحكم سير العمل.
١١. إتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي.
١٢. وجود مقدار من التقويم البناء والتغذية السليمة.

ب . توقعات المنظمة من الفرد

هذه بعض الأمثلة المجالات التي يتوقع فيها الفرد أن يعطي شيئاً ما للمنظمة ، كما أنها توضح أيضاً المجالات التي تتلقى فيها المنظمة شيئاً ما من الفرد وهي على النحو التالي:

١. القدرة على أداء المهام غير الاجتماعية ، تلك المهام التي تتطلب درجة من المعلومات الفنية والمهارة.
٢. القدرة على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة أثناء العمل.
٣. القدرة على اكتشاف طرق جديدة لأداء المهام والقدرة على حل المشكلات البسيطة.
٤. القدرة على طرح وجهة النظر بفعالية وإقناع.
٥. القدرة على العمل بطريقة مثمرة مع جماعات من الأفراد.
٦. القدرة على العرض بطريقة مثمرة مع جماعات من الأفراد.
٧. القدرة على إدارة وتوجيه الآخرين.
٨. القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة دون تلقي مساعدة من الآخرين.
٩. القدرة على تخطيط وتنظيم الجهود الشخصية ، سواء أكان ذلك بالنسبة للشخص ذاته أو بالنسبة للآخرين.
١٠. القدرة على استثمار الوقت والإمكانيات من أجل مصلحة المنظمة.
١١. القدرة على قبول مطالب المنظمة والتي تتعارض مع مصالح المنظمة.
١٢. التكيف مع طريقة التفكير والسلوك السائدة في المنظمة أو لدى جماعة العمل في المجالات التي لا تتصل مباشرة بأداء العمل.
١٣. مواصلة التعليم في غير وقت المنظمة.
١٤. المحافظة على صورة جيدة لدى الجمهور عن المنظمة.
١٥. تمثل قيم وأهداف المنظمة ، كما لو كانت قيم وأهداف الشخص ذاته.
١٦. القدرة على ملاحظة ما يجب أن ينبغي تأديته والمبادرة بالتصرف الملائم.

فالفرد له توقعات من المنظمة للعمل الذي يقوم به والأشياء التي ينبغي للمنظمة أن تقدمها له وقي المقابل نجد أن المنظمة هي الأخرى لديها توقعاتها من الفرد بخصوص ما يجب عليه من القيام به من الأعمال حسب الدور المسند له ولذا نجد أن النجاح بينهم يعتمد إلى حد كبير على التوافق بين احتياجات الفرد وبين احتياجات وتوقعات المنظمة منه.

إن هذا الدور المتوقع من الطرفين لا يواكبه النجاح المتوقع من الفرد تجاه المنظمة وليس سهلاً حدوثه حيث إن هناك بعض المعلومات الخاصة بدور الفرد والتي لا تكون متوفرة أو كاملة أحياناً كذلك قد تكون هناك مشكلة أخرى تتمثل في عدم وضوح دور الفرد مقارنة بأدوار الأفراد الآخرين في المنظمة وهاتان المشكلتان يمكن التعبير عنها بما يسمى غموض الدور و صراع الدور.

١. غموض الدور:

ينشأ غموض الأدوار في المنظمات بالنسبة للأفراد العاملين عندما تكون لديهم معلومات ناقصة أو غير كاملة تمكّنهم من أداء أعمالهم بالصورة المطلوبة وبطريقة مرضية فقد يكون الفرد بهذه الحالة على غير دراية بطبيعة عمله أو أهداف المنظمة أو الإجراءات المتبعة أو قد يكون غير متأكد بخصوص المجال أو المسؤوليات المتعلقة بعمله وقد تزداد حيرة كثير من الأفراد عندما لا تكون لديهم تغذية مرتدة من قبل المدراء تبين مدى إخفاقه أو نجاحه بالعمل وبالطريقة التي يعمل بها ، وفي أحيان كثيرة قد يتلقى تغذية مرتدة توضح له الأخطاء التي يقع بها دون الإشادة بعمله وبالإيجابيات التي قدمها للعمل ، قد يمثل هذا مصدراً من مصادر الضغوط عليه ويمكن حصر غموض الدور بأربعة أشياء هي :

١. عدم إيصال المعلومات الكافية.
٢. تقديم معلومات غير كافية أو مشوشة.
٣. عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه.
٤. عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع منه.

٢. صراع الدور:

المقصود بصراع الأدوار (تعارض مطالب العمل للفرد التي يجب عليه الوفاء والقيام بها) فنجد أن بعض الأفراد في بيئة العمل يشعرون بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة التي تتناطح بهم وتقودهم في نهاية الأمر إلى الفشل أو العجز عن تحقيقها - كلياً أو جزئياً وفي الغالب فإن صراع الدور في المنظمات يتخذ عدة صور منها :-

- تعارض لمطالب العمل من حيث الأولويات.
- تعارض الحاجات الفردية مع متطلبات المنظمة.
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة.

خامساً العمليات التنظيمية:

يقصد بالعمليات التنظيمية (جميع الممارسات الإدارية التي تهدف إلى التوجيه وتنسيق جهد الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة)

إن ممارسة العمليات التنظيمية بشكل سليم سيؤدي إلى تحسين العلاقة القائمة بين الموظف وبين المنظمة مما يؤدي إلى تعزيز ورفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي زيادة إنتاجية العمل. وفي المقابل إذا كانت هذه العمليات تمارس بطريقة خاطئة أو شيء من الضعف أو التعسف أو العشوائية فإنها ستكون مصدراً من مصادر الضغوط في العمل وقد تؤدي هذه الحالة مع المواجهة على المنظمة وإدارتها والتباطؤ في أداء العمل وانخفاض الروح المعنوية وقد يضطر بعض الأفراد إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر.

ولأن العمليات التنظيمية متعددة فإنه لابد من الإشادة ببعض العمليات مثل :

- نطاق الإشراف.
- اتخاذ القرارات.
- الدوافع.
- الاتصال.
- تقويم الأداء.
- التطور الوظيفي.

سادساً. ظروف العمل المادية :

تلعب ظروف العمل المادية دوراً رئيسياً في زيادة الضغوط على الأفراد في بيئة العمل ومنها الضوضاء والضوء ودرجة الحرارة وتصميم المكاتب ولقد استطاع الإنسان التكيف مع البيئة التي حوله من حيث جلب كل الوسائل الملائمة لعملية التكيف والتي من خلالها يتم توفير بيئة مادية مناسبة تساعد على القيام بالعمل بكل كفاءة واقتدار وتوفر له جواً من الهدوء والراحة يساعده على العمل براحة وأمان .

وبالرغم من هذا التطور في تسخير بيئة العمل المادية لصالح الإنسان إلا أن ذلك لم يجعل الإنسان في مناعة وحصانة من التعرض للضغوط من هذه البيئة ، بل أن بعض الوسائل المستخدمة قد تكون مصدراً أساسياً من مصادر الضغوط. ونظراً لاختلاف طبيعة الموظفين ومدى تعرضهم لهذه المصادر فقد يتعرضون لمصدر أو أكثر من هذه المصادر كما أن بعضهم تحتم له طبيعة عمله التعرض لها بشكل أو بآخر ونظراً لتعدد مصادر ظروف العمل المادية فإننا سنبين أهم هذه المصادر وهي :-

١ - الضوضاء :

الضوضاء مصدر أساسي من مصادر ظروف العمل المادية لما تتركه من آثار نفسية وعضوية على الأفراد الذين يتعرضون لهذه البيئة فكثير من الموظفين يتعرضون لسرعة في مصادر الأصوات التي حولهم ومستوى درجة تغيرها كالضوضاء في المصانع ، وغيرها ونجد أن بعض الأمراض الطبية السائدة في بيئة

العمل مثل ضعف السمع أو الأصوات التي ترتفع فيها، أصوات المعدات بسبب استخدامها داخل المصانع كما أن ذبذبة الصوت قد تكون أحد العوامل الرئيسية المسببة للضغط.

٢ - الضوء:

يعتبر الضوء بشدته أو ضعفه أحد المصادر الرئيسية من مصادر الضغوط في بيئة العمل فنجد أن بعض بيئات العمل تحتاج إلى قوة إضاءة شديدة وتزداد هذه الإضاءة بالنسبة لبعض المهام كغرف العمليات في المستشفيات مثلا وقد نلاحظ ذلك أيضا في بيئة العمل ذات الطابع النفسي أو الصناعي التي تختلف فيها معدلات الإضاءة بطريقة متفاوتة حيث أن بعض الأعمال تتطلب التعامل مع أجزاء صغيرة مع علاقة بالحل أو التركيب وهذه بدورها تتطلب إضاءة شديدة تؤثر تأثيرا مباشرا على الإنسان عندما يتعرض لها.

٣ - درجة الحرارة:

يختلف الأفراد في تحمل درجة الحرارة أو البرودة في بيئة العمل تبعاً لطبيعتهم ، وفي الغالب فإن قدرة الإنسان على تحمل درجة الحرارة في الظروف الطبيعية ما بين ٢٥ - ٣٥ درجة مئوية والأعمال المكتبية بصفه عامة لا تستلزم العمل تحت درجة حرارة متباينة من حيث الحرارة أو البرودة، أما الأعمال التي تتطلب منهم القيام بالعمل خارج المكاتب مثل المهندسين والعسكريين والعاملين في مجال الخدمات الصناعية قد يتعرضون لدرجة عالية من البرودة والحرارة فقد يكون هذا التفاوت سببا من أنواع الضغوط على العاملين ومن ثم يفقدون التركيز في أعمالهم.

٤ - تصميم المكاتب:

إن بيئة العمل المثالية في الأداء تظهر من خلال تصميم مكاتب العاملين في أي تنظيم كان، فتصميم المكتب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية أو الإضاءة تعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على حسن الأداء فإن وضع المكان يحقق للإنسان واحدة أو أكثر من الوظائف التالية:

- تقديم الحماية والأمان.
- تسهيل عملية الاتصال الجماعي.
- تمثل رمز الانتماء للمنظمة التي يعمل بها الفرد
- تعزيز طريقة الأداء بطريقه عملية.
- إدخال السرور والمتعة للموظف.
- التحفيز على النمو والتطور.

ولهذا فإن المكتب الذي لا يوفر أي من هذه الوظائف قد يكون مصدراً أساسياً من مصادر الضغوط على الإنسان فيجب أن يوفر المكتب درجة من الاتصال بينه وبين الأشخاص الآخرين حيث إن الاتصال

معهم ينفي عنهم العزلة في بيئة العمل كما أن توفر كل المستلزمات الضرورية يساعد على القيام بالعمل على الوجه الأكمل.

إن حسن تصميم المكاتب يساعد الموظفين على عدم الاحتكاك في الدخول أو الخروج وفي طريقة تناول المعاملات. كما أن تصميم المكتب طبقاً لدرجة الموظف ومستواه الوظيفي ومركزه بين المجموعة يحقق له نوعاً من العدالة. إلى جانب ذلك يجب أن يتوفر في تصميم المكاتب: العامل الصحي سواء من حيث النظافة أو طريقة الجلوس.

سابعاً. التغيير في بيئة العمل:

يعتبر التغيير في البيئة العملية أحد السمات الرئيسية في العصر الحديث بل إنه جزء أساسي من التقدم والتطور والنمو في المؤسسات التنظيمية الحديث. وبالرغم مما في التغيير من مزايا وسمات سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة فإنه لا يخلو من مصادر الضغط لما يحمله من مخاطر يصعب التنبؤ بها في بيئة الأعمال مما قد يؤدي إلى زيادة الضغط النفسي والسلوكي على الأفراد. وبما أن طبيعة التغيير تحدث نوعاً من التغيير في بيئة العمل وفي طبيعة الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين العاملين فإنه قد يهدد مكانة العامل ووظيفته بسبب هذا التغيير الذي قد لا يوافق قدراته وإمكاناته وقد يصل التغيير أحياناً إلى حد المعارضة من قبل العاملين خاصة إذا كان هذا التغيير قد يسبب تفككاً لوحدتهم وفقدان بعض المزايا ، ولذا يلجأ بعض العاملين إلى حد المعارضة العلنية وهذا ما يسمى (بمقاومة التغيير) ولكي يتم التغيير في بيئة العمل بصورة إيجابية لا بد من الأخذ بالاعتبار عملية التعريف بالمستجدات الجديدة في بيئة العمل سواء كان هذا التغيير محموداً أو سيئاً.

إن هناك مجموعة من التغيرات التي تواجه الأفراد في بيئتهم والتي قد تطلب التغيير في البناء التنظيمي والذي يتبعه تغير في بيئة الوظيفة وطبيعتها ونوعية العاملين وقد يتضمن هذا التغيير أحياناً إدخال عناصر التقنية لبيئة العمل بسبب الظروف الخارجة عن إرادة المنظمة نتيجة الضغوط السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وقد يكون التغيير بسبب ظروف داخل المنظمة مثل إحلال إدارة جديدة محل السابقة أو التغيير في طبيعة العمل أو إعادة بناء الإدارات والأقسام، وقد يتطلب التغيير التقني أحياناً مهارات جديدة في قدرة الموظفين مثل المهارات المطلوبة للوظيفة أو نحوها.

الحالة الدراسية

غموض الدور:

لم تمض سنة على مباشرة أحمد في وظيفته الجديدة حتى بدأ يفكر في الانتقال إلى وظيفة أخرى في غير الجهاز الذي يعمل به ، ولقد كان الجميع يستغرب من النقل من وظيفة إلى وظيفة أقل دخلاً مع أنه قد بذل جهوداً كثيرة للحصول على هذه الوظيفة وهذا الاستغراب من زملائه وأصدقائه كان له ما يبرره ، فقد سئل أحمد في إحدى المرات لماذا تترك وظيفتك الحالية وتبحث عن وظيفة أخرى أقل دخلاً من وظيفتك الحالية ؟. ولم يترد أحمد في الجواب بل أجاب على مسمع من الجميع وقال: إنني أحب الوظيفة الحالية وأحب الجهاز الذي أعمل به وأحب الزملاء الذين أتعامل معهم ولكنني لا أحب الطريقة التي تسير بها الأمور في هذا الجهاز إنني أجهل تماماً مهام وظيفتي وأهداف العمل الذي أقوم به رغم مضي سنة على التحاقني بهذا العمل. إنني أكلف بمهام ليست واضحة أو محددة إنني لا أعرف من هو المسئول عن عملي مباشرة ومن هم الأشخاص الذي أنا مسئول عنهم ، وأنا في هذه الإدارة أكلف بأعمال من أكثر من رئيس ولا أستطيع رفض طلبهم إضافة إلى ذلك إن الموظفين في إدارتي والذين أنا مسئول عنهم يكلفون من قبل رؤسائي دون علمي وهذا يجعلني في حرج تام معهم حيث يشعرون بأن لا وجود لي في هذه الإدارة بل إنه حتى بالنسبة للأعمال التي أكلف بها فإنني لا أملك السلطة الكافية التي تمكنني من إنجاز هذه الأعمال فأنا في هذه الحالة أحتاج دائماً إلى الرجوع للأشخاص الذين يكلفونني بكل صغيرة وكبيرة ولذا فإنني لا أعرف ما هو الدور المطلوب مني أدائه ، وبمعنى آخر فإنني أشعر أنني ليس لي أي أهمية في هذا الجهاز لأنني لا أسهم في تحقيق الأهداف إنني أعلم أنني سوف أخسر شيئاً من راتبي عند الانتقال للوظيفة الجديدة وهذا شيء مؤسف ولكن القضية ليست قضية مادية إنها قضية كرامة إنني أريد أن أعرف بالضبط ما هو دوري بهذا الجهاز.

من خلال دراستك لهذه الحالة حاول أن تجيب على الأسئلة التالية :

- لماذا يرغب أحمد الانتقال من هذا الجهاز ؟.
- هل تستطيع أن تحدد معالم وظيفة أحمد ؟.
- لماذا ألح عليه زملائه في البقاء في وظيفته ؟.
- هل تعتقد أن لدى أحمد خلل في العلاقة مع الزملاء ؟.
- لو كنت مكان أحمد ماذا تفعل ؟.

أسئلة للمناقشة

س ١ : عدد عناصر ثقافة المنظمة وشرح واحدة منها؟

.....

.....

.....

.....

س ٢ : ما هي العناصر الخاصة بطبيعة الوظيفة ؟

.....

.....

.....

.....

س ٣ : ما المقصود بعبء العمل وما هي عناصره ؟

.....

.....

.....

.....

س ٤ : بين كيف تلعب ظروف العمل المادية في زيادة الضغوط على العاملين ؟

.....

.....

.....

.....

س٥ : اشرح بالتفصيل طبيعة العمل ؟

.....

.....

.....

.....

س٦ : ارسم جدولاً مختصراً لتوقعات المنظمة من الفرد والفرد من المنظمة (ورقة خارجية).

.....

.....

.....

.....

س٧ : التغيير صفة من صفات التنظيمات. تحدث عن التغيير في بيئة العمل وأثره على أداء الأفراد ؟.

.....

.....

.....

.....

إدارة الوقت

أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد

أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد

٢

الجدارة: التعرف على أهم الأساليب الناجحة لعلاج الضغوط على مستوى الفرد.

• **الأهداف:**

- توظيف التوجيهات الإسلامية لهذه الضغوط.
- تعديل بناء الشخصية كأسلوب من أساليب إدارة ضغوط العمل.
- التعرف على أساليب مواجهة الصراع في بيئة العمل.
- معرفة الكيفية التي يمكن بها بناء الذات الإيجابية
- معرفة القدرة على ممارسة الفرد حقه في إثبات ذاته.

الوقت المتوقع للتدريب: أربع ساعات.

الوسائل المساعدة:

- ملف عرض بور بوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح شفافه.
- سبورة وأقلام.

مقدمة:

ماهية إدارة ضغوط العمل:

نظراً للطبيعة المعقدة للضغوط العمل بسبب المصادر المتعددة لهذه الضغوط والتي يصعب حصرها وكذلك النتائج المترتبة عليها فإنه من الصعب جداً أن نلغي هذه الضغوط من حياتنا العملية لذا فإننا نهدف في هذا الفصل في محاولة التعرض لموضوع إدارة ضغوط العمل من خلال الوسائل التي تساعدنا على ذلك من حيث التقليل من مصادرها ودراسة الوسائل التي تساعد على التخفيف من آثارها على مستوى الفرد وتنظيمه.

ما المقصود بإدارة ضغوط العمل؟

تمثل إدارة ضغوط العمل الفلسفة التي تبني عليها المنظمة استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الأفراد في المنظمة والتي تساعد على منع حدوث متاعب للفرد أو للمنظمة تكون بسبب الضغوط وهي التي تمثل مجموعة من الجهود التي يبذلها الأفراد والمنظمات للتغلب على المشاكل التي تواجههم ، ويمكن الأخذ في الاعتبار مجموعة من المبادئ الاسترشادية وهي:-

١- سلامة الفرد والمنظمة تعتبر من الأمور المتلازمة وهي ضرورية لإنجاح أي جهود في إدارة ضغوط العمل.

٢- إن الإدارة مسئولة عن سلامة وأداء الأفراد والمنظمة إلى جانب مسئولية الفرد عن ذاته وحماية نفسه.

٣- إن الضغوط والمتاعب أمران لا يمكن تجنبهما سواء للفرد أو للمنظمة.

٤- إن لكل شخص أو منظمة أسلوبه الخاص للاستجابة والتعامل مع هذه الضغوط.

٥- إن المنظمات دائمة التغيير والذي يتطلب من الفرد مطالب وأدوار تبع لهذا التغيير.

أساليب وإدارة الضغوط على مستوى الفرد:

تؤكد كل الكتابات والبحوث التي أجريت في مجال أساليب إدارة ضغوط العمل على المستوى الفردي وجود ما يسمى بالمنهج الذاتي في مواجهة الضغوط والذي يقوم مفهومه على أن الفرد عليه مواجهة الجزء الأكبر من مسئولية إدارة الضغوط بنفسه ونجد أن أغلب البرامج المصممة لذلك تحاول أن تتضمن في جداولها مجموعة من الأنشطة التي تساعد الفرد على القيام بها بنفسه والتي تعتمد في أساسها على قناعة الفرد الشخصية وعزمه على تخفيف المعاناة التي يعيشها بسبب الضغوط ، وبالرغم من التأكيد على أهمية دور الفرد في مواجهة هذه الضغوط فإن الأساليب والوسائل التي يمكن اتباعها لهذه المواجهة تعتبر كثيرة ومتعددة وسوف نحاول أن نستعرض أهم الأساليب وهي:-

١- التوجه إلى الله.

٢- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد ، ويتضمن:-

- بناء الذات الإيجابية.
- ممارسة حقك في توكيد الذات.
- تعديل سلوك نمط الشخصية (أ).
- التحكم بالقلق.

٣ - إدارة الوقت.

٤ - مواجهة الصراع في بيئة العمل.

وسنكتفي بشرح التوجه إلى الله وتعديل بناء الشخصية.

أولاً - التوجه إلى الله:-

لقد اهتم الإسلام اهتماماً بالغاً برعايته للجوانب الصحية والنفسية وسلامتها ذلك أن الطب في الإسلام يقوم على مبدئين أساسيين هما الوقاية والعلاج، ولأن العناية لهذا الأصلين تعتبر مزجاً بين المنافع الروحية والجسدية ليتمكن المسلم سلامة في جسمه وعقله وروحه. لأن المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف.

ولقد جاء القرآن الكريم في كثير من آياته ليؤكد حقيقة التوجه إلى الله سبحانه وتعالى من أجل التفريج عن كرباته حيث قال تعالى { ونزل من القرآن ما هو شفاء ورحمة للمؤمنين } الإسراء ٨٢. وقال تعالى { وإذا مرضت فهو يشفين } - الشعراء ٨٠. وقال تعالى { أمن يجيب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء } - النمل - ٦٢ ، كما أن الله سبحانه وتعالى أورد كثيراً من القصص عن أنبيائه لتفريج كرباتهم عند تعاضم الكرب عندهم كنجاة نوح ومن معه في الفلك. وإبراهيم من النار وموسى من اليم وإغراق عدوه ، وقصة أيوب ويونس ، وقصص نبينا محمد صلى الله عليه وسلم مع أعدائه والنجاة منهم ، وقصته في الغار وبدر ويوم الأحزاب.

ولقد جاءت السنة النبوية المطهرة لتؤكد هذه الحقيقة بضرورة التوجه إلى الله سبحانه وتعالى لمواجهة الشدائد والكرب، فعن أبي العباس عبد الله بن عباس رضي الله عنهما قال: كنت خلف النبي (صلى الله عليه وسلم) فقال: (يا غلام إني أعلمك كلمات احفظ الله يحفظك الله يحفظك الله تجده أمامك، تعرف إلى الله في الرخاء يعرفك في الشدة، واعلم أن ما أخطئك لم يكن ليصيبك وما أصابك لم يكن ليخطئك، واعلم أن النصر مع الصبر، وأن مع العسر يسراً).

إن الإيمان بالله والتوجه إليه يعتبر جزءاً أساسياً من العلاج الطبي والنفسي لمواجهة الضغوط والهموم حيث تبين الكثير من الدراسات الطبية أن أهم عامل في الشفاء ليس العقاقير الطبية فقط ولكن الأمل والأمل في الله الذي لا يخيب من رجا.

على أن التوجه إلى الله سبحانه وتعالى واللجوء إلى هدي الرسول صلى الله عليه وسلم يقتضي علم الأسباب التي يرجى بها تعجيل الفرج وتخفيف الهموم والضغوط ، والأسباب هي :

١ - تقوى الله عز وجل : قال تعالى { ومن يتق الله يجعل له مخرجاً } - الطلاق - ٢ ، فتقوى الله هي من الأسباب التي تكون سبباً في تسيير الأمور وترك التقوى سبباً لتأثيرها .

٢ - التعرف إلى الله في الرخاء: قد ورد عن ابن عباس مرفوعاً "تعرف إلى الله في الرخاء يعرفك في الشدة".

٣ - الدعاء مع الاضطرار: قال تعالى { أمن يجب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء } - النمل - ٦٢ ، ويقول ابن القيم إن الدعاء من أقوى الأسباب في دفع المكروه وحصول المطلوب.

٤ - كثرة الاستغفار والصلاة على النبي (صلى الله عليه وسلم) والاستعانة بالله عز وجل :

إن الاستغفار دواء للذنوب ، والدليل على ذلك قوله تعالى { استغفروا ربكم إنه كان غفاراً } - نوح - ١٠ ، والإكثار من الصلاة على الرسول (صلى الله عليه وسلم) سبب من أسباب زوال الهم والضيق.

٥ - التوسل إلى الله عز وجل بالعمل الصالح: إن قصة أصحاب الغار الثلاثة الذين انحدرت عليهم صخرة من الجبل سدت الغار فتوسلوا إلى الله سبحانه وتعالى بأعمالهم الصالحة نجاهم نتيجة لهذا التوسل.

٦ - التوكل على الله: وهو الصدق في اعتماد القلب على الله سبحانه وتعالى في جلب المصلحة وفي دفع الضرر في الدنيا والآخرة ، وقد ذكر الله سبحانه وتعالى أن التوكل هو سبب من أسباب النجاة من الشدائد ، والدليل على ذلك قوله تعالى: { الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيماناً وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل } آل عمران - ١٧٣ .

٧ - حسن الظن بالله عز وجل: قال الرسول (صلى الله عليه وسلم) فيما يرويه عن ربه عز وجل "أنا عند ظن عبدي بي". فإذا ظن الإنسان أن الله سبحانه وتعالى سيفرج عنه همه وكربه ويسره له والله سبحانه عز وجل عند ظن عبده به.

و يتضح من العرض السابق أن التوجه إلى الله سبحانه وتعالى في السراء والضراء تعد من أهم الوسائل التي يكفي بها الله الإنسان هموم الدنيا والآخرة ويفرج عنه الكربات والضيق.

ثانياً - تعديل بناء الشخصية لدى الفرد (داخلية) صفات يستطيع تغييرها

إن أسلوب بناء الشخصية يقوم على حقيقة مؤداها أن الضغوط أمر يتعلق بالفرد بالدرجة الأولى وأن مسببات الضغوط قد تكون داخل الفرد حيث إنها تتعلق ببناء شخصيته وسلوكه وقد تكون خارجية متعلقة بالبيئة التي يعمل بها ، وتؤثر في نفس الوقت على الفرد.

وبما أن الإنسان في الغالب قادر على تغيير المعالم من حوله فإنه يستطيع تغيير بناء شخصية التي من خلالها يستطيع تعزيز قدرته على إدارة الضغوط التي تواجهه في بيئة العمل. وهذه القدرة تأتي من خلال تعديل بعض جوانب الشخصية لدينا من خلال:

- ١ - بناء الذات الإيجابية.
- ٢ - ممارسة الحق في تأكيد الذات.
- ٣ - تعديل السلوك المتصلة ببناء الشخصية (أ).
- ٤ - التحكم في القلق.
- ٥ - تغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم.

١ - بناء الذات الإيجابية :-

من السمات التي يتميز بها الإنسان على سائر المخلوقات قدرته على الوعي بذاته وسرعة الاستجابة لنفسه في المواقف التي تتطلب ذلك. ولهذا نجد أن هذه الذات هي المصدر الرئيسي للهويه وهذا مثال حي لقوله تعالى (ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير من العالمين) الاسراء ٧٠ ثم إن قدرة الإنسان على الإجابة على كثير من الأسئلة مثل :من أنت؟، وماذا تكون؟، نجدها تتضمن إدراك الإنسان لذاته. إن كل إنسان منا يستطيع أن يعمل لبناء ذاته الإيجابية وذلك عند إدراكه أنه يستطيع أن يتغير وليس بالضرورة أن يبقى طوال حياته بنفس الذات السلبية. علماً أن بناء الذات الإيجابية أمر مطلوب لمواجهة الضغوط في بيئة العمل والاستجابة لها بطريقة فعالة. ولكي يستطيع الإنسان بناء الذات الإيجابية لديه فإن هناك عدداً من الوسائل يمكن أن تستخدم بهذا الجانب وهي: تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف التي يريد الفرد تحسينها :-

- ما هي الصفات التي تتميز بها عن الآخرين؟
- ما هي جوانب العون أو المساعدة التي أقدمها للآخرين؟
- ما هي النجاحات التي قدمتها في حياتي؟
- ما هي جوانب الضعف لدي مقارنة بالآخرين؟
- ما هي محاولاتني السابقة لتحسين جوانب الضعف لدي؟

وعند الانتهاء من هذه الأسئلة لا تكن قاسياً مع نفسك فهناك كثير من المقومات الشخصية التي يتمتع بها الفرد سواء كانت من الناحية الجسمية أو النفسية أو المالية أو المكانة الوظيفية وعلى الفرد أن يحدد من خلال هذه المقومات ما هي الأشياء التي يحبها في نفسه ويرغب في استمرارها؟ كما أن على الفرد أن يحدد أيضاً الأشياء التي لا يحبها ويرغب في تعديلها ومن أمثلة ذلك :-

الحكم المبالغ في دعم النواحي الإيجابية. كذلك يجب أن ننظر إلى الأخطاء التي ارتكبتها في حياتك على أنها من عناصر الخبرة لديك وهي أخطاء لا بد من أن تمر بها حتى تستطيع الاستفادة منها وتصحيح مسارك نحو الاتجاه الصحيح.

٢ - ممارسة حقك في تأكيد ذاتك:

إن ممارسة الحق في تأكيد الذات ما هو إلا دفاع عن حقوقك بحيث تستطيع أن تعبر عما تحب أو تكره نحو شخص أو أشخاص أو شي ما بحيث لا تنتهك بهذه الحالة حقوق الآخرين.

إن تأكيد الذات ما هو إلا جوهر الاتصال الجيد وكثير من الناس يخلط بينه وبين العدوانية التي تعني انتهاك حقوق الآخرين. وفي المقابل لهذا السلوك العدواني نجد السلوك المسالم والذي يعني عجز الشخص أو فشله في الدفاع عن حقوقه مما يشجع الآخرين على عدم احترامه وانتهاك حقوقه.

إن تأكيد الذات ما هو إلا تقدير الشخص لذاته وتوقيرها بدرجة تسمح له بالمطالبة بكافة حقوقه بطريقة معقولة ومقبولة لدى الجميع وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الثقة بالذات والتي بدورها تساعد على التعامل مع المواقف الصعبة التي تمر به في حياته الخاصة والعامة خاصة في بيئة العمل التي يتعرض بها لضغوط كثيرة. ومن مزايا تأكيد الذات قدرة الإنسان على الحكم على تصرفاته في التعامل خاصة عند التعامل مع الأفراد في بيئة العمل. إن هناك كثير من المواقف التي يبني عليها تصرفك فيها على مقدرتك على تأكيد ذاتك ومنها :

- طلب الترقية من رئيسك المباشر.
- القدرة على المناقشة أو الحديث مع شخص سبق أن تشاجرت معه.
- طلب الترقية أو زيادة الراتب.
- الاعتذار عن عدم إنجاز مهمة ما.
- تأنيب الموظفين على الخطأ.

٣ - تعديل السلوك المتصل بالشخصية (أ) :

لقد أكد كل من (فريدمان وروزنمان) أنه من الضروري للشخصية (أ) أن تقوم بتعديل سلوكها حتى تتجنب الأمراض العضوية التي قد تسببها ولا يلزم هذا أن يقوم من يتصف بهذه الشخصية بتغيير نمط حياته كلياً.

إن تعديل سلوك هذه الشخصية لا يعني أننا لا نقوم في بيئة العمل على المنافسة والطموح بل إنه يعني إبطال مفعول السلوك الضار لهذه الشخصية وتعديله بحيث يكون أكثر ملائمة لبيئة العمل وحتى لا

يترتب عليه أضرار نفسية أو جسمية. إن كل إنسان بإمكانه أن يعدل من نمط سلوكه دون أن يترتب عليه ضرر أو إخلال أو إقلال من مكانة الشخص في بيئة العمل.

هناك عدداً من الأساليب الممكنة لتعديل نمط السلوك لهذه الشخصية على النحو الآتي :-

١. تعلم كيفية التحكم بالغضب ويتم ذلك من خلال :

- الاسترشاد بتعاليم القرآن وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم، لقوله تعالى (والكاظمين الغيظ) آل عمران ١٣٤ وقوله صلى الله عليه وسلم (ليس الشديد بالصرعة ولكن الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب).

□ تخصيص بطاقات لتسجيل مواقف الغضب.

□ محاولة استعادة المواقف المسببة للغضب.

□ تخصيص وقت للراحة والاسترخاء.

٢. تعزيز النفس على التركيز من خلال :

□ القراءة المتأنية للمواضيع التي تساعد على التركيز وعدم التفكير في غيرها.

□ تخصيص فترات للترويح عن النفس.

٣. استخدام التخطيط في الحياة العملية.

٤. التحكم في القلق:

يعتبر القلق أحد مصادر الضغط في بيئة العمل ولكي يتم التحكم به لابد أن يكون الفرد واعياً للمصادر المسببة له في بيئة العمل. إن القلق يعتبر نوعاً من المخاوف لدى الشخص من أشياء حقيقية مثل الخوف من فقدان المركز أو المنافسة عليه أو الخوف من التغيير وقد يكون الخوف من أشياء غير حقيقية ولذا لابد من استخدام بعض الأساليب للتخفيف منه وهي:-

■ إيقاف حالات التفكير المزعجة.

■ تدوين أسباب القلق.

■ طرد القلق.

■ تخصيص وقت للراحة والاسترخاء.

طبيعة الوظيفة (حالة دراسية)

عُيِّن أبو صالح محققاً في إحدى الإدارات الحكومية بعد تخرجه من الجامعة قسم القانون ولقد حاول رفض هذه الوظيفة في بادئ الأمر بسبب خوفه من مهام الوظيفة نتيجة لطبيعتها الحساسة وقد أمضى سنة في عمله أدرك أن مخاوفه كانت في محلها حيث قال إن العمل في هذا النوع والوظائف لا يطاق لأنه يتطلب مني القراءة والاستعداد لكل القضايا التي تطرح عليّ بذهن صاف ولأن الدراسة لم تكن كافية لهذا التأهيل.

لقد كان منظر الخصوم بالنسبة لي ومناشدتهم المتكررة بأن أتقي الله فيهم تأثير نفسي كبير علي لعلمي أنه حتى وأن اجتهدت في الحكم على أحد الخصوم قد يحدث خطأ بالحكم من غير قصد مني، ولقد كان بيتي امتداداً لعملتي حيث كان يزورني كثير من الناس بغية التأثير علي في الحكم وأصبحت هذه الوظيفة مصدر قلق لي ولقد رغبت عن هذا العمل وأنا أحاول بأي طريقة أن أتركه لأنني لا أتحمل البت في دعاوى الناس ونتائج دعائهم علي سراً وعلانية.

- هل تعتقد أن أبا صالح عالج الموقف الذي هو فيه ؟.
- لو كنت مكانه ماذا تعمل ؟.
- ماذا توحى لك حالة أبي صالح ؟.

أسئلة للمناقشة

س١: تحدث عن الأسباب التي تدعو إلى التوجه إلى الله لإزالة ضغوط العمل على مستوى الفرد.

.....

.....

.....

.....

س٢: كيف يتم بناء الذات الإيجابية ؟

.....

.....

.....

.....

س٣: ما هي الوسائل المعينة لإثبات حقك في تأكيد ذاتك ؟

.....

.....

.....

.....

س٤: كيف يمكن التحكم في القلق ؟

.....

.....

.....

.....

س٥: كيف نستطيع تعديل نمط السلوك المتصلة بالشخصية (أ) ؟.

.....

.....

.....

.....

إدارة الوقت

تحديد الأولويات

تحديد الأولويات

٥

الجدارة: أهمية تحديد الأولويات في بيئة العمل وكيفية ترتيبها.

الأهداف:

عند نهاية هذه الوحدة ستكون قادراً على الآتي:-

- ١ - القدرة التامة على تحديد الأولويات في بيئة العمل.
- ٢ - القدرة على التفريق بين ما هو عاجل وهام.
- ٣ - القدرة على زيادة فعالية الوقت.
- ٤ - المعرفة التامة لجعل الأوقات تعمل لصالحنا.

الوقت المتوقع للتدريب: أربع ساعات.

الوسائل المساعدة:

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

متطلبات الجدارة:

تحديد الأولويات:

مبدأ الأولوية:

لا يعرف بعض المدراء أو الأشخاص العاديين كيف يتصرفون في أوقاتهم. وكثير من الأشخاص أيضاً لديهم مشكلة معينة في إنجاز الأعمال التي تقع تحت يده فيفرض على نفسه نذراً وجوب إنجاز هذه الأعمال حتى ولو اضطر لمضاعفة الجهد في ذلك.

إن كثيراً من المديرين يقضون أوقاتهم في الأعمال الروتينية ويكلفون أنفسهم أكثر من طاقتها فتجدهم مشغولين بالتوافه بما في ذلك الأعمال الورقية التي تتراكم على طاولة المكتب بطريقة عجيبة لا يستطيعون إنجاز أي منها. ولعل السبب في ذلك هو عدم تحديد مبدأ الأولوية في الأعمال وغالباً ما يواجه هذا النوع من الناس مشكلة حتى في الوصول إلى هذه الأوراق داخل المكتب لأن الأعمال الروتينية تعترض طريقه في كل لحظة إضافة إلى أنه دائم الانزعاج بسبب المقاطعات الكثيرة غير المتوقعة التي تسرق وقته دون أن يؤدي المهام الموكلة له، ولذا نجده يأخذ جزءاً كبيراً من أعماله إلى منزله وينام متأخراً لإنهاء كل متطلبات الأعمال غير المنجزة.

وإليك بعض الوسائل لتحديد مبدأ الأولوية في بيئة العمل كما يوضحها الشكل التالي:

هام	خطا لإنجازه ٢	أعمله فوراً ١
	أتركه أو أجله ٤	فوضه للغير ٣
غير هام	غير عاجل	عاجل

عاجل أم هام

لقد كان من عادة أحد المدراء مناقشة الأنشطة و الأولويات مع موظفيه وذات مرة قال لمعاونيه إن هناك علاقة معكوسة بين الأشياء الهامة والأشياء العاجلة فكلما زادت أهمية شيء ما قل الاستعجال عليه، وكلما زاد الاستعجال على شيء قلت أهميته. والأمور الهامة هي تلك الأشياء التي تساهم في تحقيق أهدافنا، ولذلك فهي تعد ذات قيمة عالية جداً وكلما كانت درجة إسهام هذه الأمور مباشرة زادت أهميتها، والأمور الهامة تتصف أيضاً بالنتائج طويلة الأجل. أما الأمور العاجلة فتتصف بالنتائج قصيرة الأجل التي لا يمكن تأجيلها ويجب تحقيقها فوراً، ومن الممكن أن تسهم أو لا تسهم إسهاماً كبيراً في أهدافنا، ولكنها غالباً لا تسهم وكل ما هناك أن الأمور المستعجلة تكون الحاجة إليها ملحة أكثر من الأمور الهامة.

إننا نعيش في صراع دائم بين العاجل والهام والمشكلة دائماً هي أن الأمور الهامة نادراً ما تكون الحاجة إلى إنجازها عاجلة، أما الأمور العاجلة فتحتاج إلى اهتمام وإنجاز نتيجة إلحاحها وضغوطها المستمرة وقليلاً ما نناقش الأمور العاجلة، وهل هي حقاً عاجلة أم إنها تبدو كذلك؟ وأحياناً تنمو فينا عادة الاستجابة لهذه الأمور على إنها فعلاً عاجلة بينما هي في الحقيقة غير ذلك بل إن الكثير من الأمور العاجلة هي في الحقيقة غير ذلك .

إن ما نحتاج إليه هو الحكمة، والشجاعة، والنظام حتى نقرر عمل الأشياء أولاً:
والشكل الآتي يساعدك على ذلك:

غير هام	هام	
٢	١	عاجل
٤	٣	غير عاجل

يمكنك استخدام هذا الشكل لتحليل أعمالك ومساعدتك في اكتشاف ميولك واهتماماتك. لكي تبدأ التحليل. فكر في مربع واحد في وقت واحد وحدد أي أجزاء من عملك تنطبق على هذا المربع. احتفظ بسجل لأنشطتك التي تقوم بها خلال اليوم، ثم افحص كل نشاط وحدد المربع الذي يجب أن يقع فيه.

المربع رقم ١: يشمل الأنشطة الهامة والعاجلة:

ونحن نميل إلى أن نطلق على هذه الأنشطة اسم (الأزمات) وأكثرنا يفضل أن يكون لديه عدد محدود من هذه الأنشطة وهي تشمل: إضرابات العمل، مشكلة مع عميل كبير، اقتراب آخر موعد لتقديم ميزانية السنة القادمة، تغيب ثلاثة مديرين في إجازات مرضية في نفس الوقت. وهذه الأشياء التي تقع في المربع رقم ١ يجب الانتهاء منها في أسرع وقت ممكن. والغريب أننا يجب أن ننتهي من هذه المشاكل بسرعة لأهميتها والذي يحدث إننا إذا انتهينا منها بسرعة فإن ذلك يكون لشعورنا بأنها عاجلة وليس لأنها هامة.

المربع رقم ٢: ويشمل الأنشطة الهامة ولكنها غير عاجلة:

ويمكن أن نقول أنها الأشياء التي لا تحدث أو التي لا تحدث دائماً بصورة كافية وتشمل التخطيط والتدريب وتنمية المرؤوسين. وقلة قليلة منا هم الذين يقضون وقتاً كبيراً في هذه الأنشطة التي يجب قضاء وقت أكبر فيها.

المربع رقم ٣: ويشمل الأنشطة العاجلة وغير هامة:

يشمل جزءاً كبيراً من الأنشطة اليومية وهي تكون عادة عاجلة ولكنها تساهم مساهمة بسيطة للغاية في تحقيق أهدافنا والمثال الأول لذلك المكالمات التليفونية التي تلقيناها في فترة من الزمن - فسوف

نجد أن جزءاً قليلاً منها هو مكالمات هامة حقاً وبالرغم من ذلك فكل مكالمة تأخذ وقتنا أما الزوار غير المتوقعين فهم مثال آخر على ذلك. وكثير من هؤلاء الزوار يأتون لأسباب ليست هامة وقليل منهم فقط هم الذين يأتون لأسباب هامة.

المربع رقم ٤: غير العاجلة وغير الهامة:

الأنشطة الموجودة في هذا المربع ليست عاجلة وليست هامة. ولقد أثبتت الدراسات أننا نقضي من عشرة إلى أربعين في المائة من يومنا في الأنشطة التي يشملها المربع رقم ٤ مثل الدردشة ومجالس النميمة وحل الكلمات المتقاطعة والتوجه إلى البوفيه لشرب الشاي واستغراق فترات كبيرة من الوقت في تناول الطعام في المكاتب والحضور إلى العمل متأخراً والانصراف مبكراً والكثير من الأنشطة المشابهة. أن تبذل الوقت والجهد لتصنيف أنشطتك اليومية داخل هذه المربعات يؤدي إلى نتائج جديرة بالمحاولة فمن خلال هذا التصنيف سيمكنك أن تعرف نسبة الوقت الذي تقضيه في أداء الأنشطة الهامة. والوقت الذي تقضيه في الأنشطة غير الهامة نسبياً. وسوف يرشدك هذا التصنيف أيضاً إلى الوقت الإضافي المتوفر لك الذي تستطيع أن تستثمره في الأنشطة الهامة.

عند قيامك بهذا الاختبار كن صريحاً مع نفسك بقدر الإمكان فأكثرنا يعتقد أن كل ما يفعله يعد من الأنشطة الهامة وطبعاً هذا غير صحيح فهناك دائماً أشياء أكثر أهمية من أشياء أخرى ورغم أنه من الصعب علينا الاعتراف بذلك إلا أننا في الحقيقة نقضي معظم يومنا مشغولين بأنشطة غير هامة.

كيف تزيد في فعالية الوقت:

عليك إتباع الخطوات التالية لتزيد من فعالية وقتك:-

- ١ - اعمل بذكاء وليس بصعوبة.
- ٢ - تعامل مع الأعمال الصعبة في الفترة الصباحية.
- ٣ - حاول أن تعمل الأشياء الصحيحة وليس بشكل صحيح.
- ٤ - حدد النشاطات والمهام التي تنوي أنت القيام بها.
- ٥ - قم بعملية تبني الأولويات وضعها عادة من عاداتك الرئيسية.
- ٦ - قم بعمل واحد في وقت واحد.
- ٧ - أجل كل شيء ليس له صلة بالعمل الحالي.
- ٨ - استفد قدر الإمكان من مبدأ التفويض.
- ٩ - حدد أهدافك لتكون واقعية وقابلة للتطبيق.

- ١٠ - ضع جدولاً يومياً للاتصالات الهامة والمقابلات والاجتماعات.
- ١١ - لا تؤجل الأعمال الهامة وذات الحاجة الملحة وحاول أن تجد حلاً لها.
- ١٢ - لا تحاول أن تنقل عمل المكتب إلى المنزل.

التحكم في الوقت:

ويمكن التحكم في الوقت عن طريق إتباع ما يلي:-

أ - التزام الصبر:

إن نعمة الصبر تحول دون جعلك أسيراً للالتزام بالأمر الملحة فبالرغم من أن الصبر يأخذ وقتاً زائداً. لكنه في الوقت ذاته يقلل من البدايات فعندما تسارع في اتخاذ قرار ما أو في تنفيذه. اسأل نفسك إذا كنت قد تعجلت أم لا. إذا كان مرور الوقت يعتبر في صالحك في العمل دع الوقت يعمل لصالحك بأن تكون صابراً ومتأنياً.

ب - أداء المهمة:

حاول عندما تتناول أي مهمة أن تعالجها من أول مرة. لا تضيع الوقت في التفكير فيها وفي معالجتها. عندما يكون هناك عدة مهام صعبة للمعالجة ركز على القيام بواحدة في كل مرة. كأنك تلعب بكرة واحدة في كل مرة.

ج - الإدارة بالاستثناء:

عند تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء فإنه سوف يتوفر لديك كثير من الوقت فما عليك إلا أن تتبع الخطوات التالية لتحقيق ذلك:-

- اترك المرؤوسين يراقبون الروتين ويقومون بوضع القرارات المتكررة.
- تعامل أنت فقط مع المشكلات الاستثنائية.
- لا تغرق بالغوص في التفاصيل وعليك بتوفير الوقت لتحصل على تغذية مرتدة من العاملين بشكل موجز من خلال التقارير الاستثنائية التي لها علاقة بمهام صنع القرارات المهمة.

كيف نجعل الأوقات تعمل لصالحنا؟:

لكي نحصل على كفاءة متناهية في إدارة الوقت فما علينا إلا إتباع الخطوات الثلاث التالية:-

١ - التحكم في طاولة المكتب:

إن فلسفة ترتيب وتنظيم طاولة المكتب ومنع ازدحام الأوراق عليها تجعلك تعمل بشكل طبيعي وما عليك لتحقيق هذا الغرض إلا إتباع الخطوات التالية:-

- ابدأ بكتابة المهام الرئيسية بشكل نظيف على ورقة واحدة.
- عند الانتهاء من هذه المهام اشطبها من القائمة.
- اقرأ البريد بسرعة.
- تخلص من البريد الذي لا تحتاجه.
- تخلص من الخطابات والدعايات غير الضرورية.
- ضع جميع المراسلات التي تحتاج إلى رد في ملف.
- راجع هذا الملف بين فترة وأخرى لكي تنتهي منه.
- خذ بقية المذكرات وضعها بترتيب على جانب المكتب وبهذا تكون مستعداً لعملك.

٢ - دع الوقت يعمل لصالحك:

إن الوقت الذي يملكه الناس هو ٦٠ ثانية في الدقيقة و ٦٠ دقيقة في الساعة و ٢٤ ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع و ٤ أسابيع في الشهر و ٣٦٥ يوماً في السنة ولكن العبرة ليست في هذه الأوقات بل العبرة في استثمارها استثماراً يعود بالنفع على المنظمة وعلى الفرد وهذه بعض النصائح والقواعد التي تجعل الوقت يعمل لصالح الإنسان:-

- الرد على المكالمات في الصباح الباكر.
- استخدم ساعات الصباح للقيام بالأعمال التي تتطلب إبداعاً وجهداً كبيراً.
- استغلال ساعات الصفاء الذهني للقيام بالأعمال الأكثر صعوبة.
- أوجد لنفسك مكاناً تنعزل فيه وأخبر أحد الموظفين بذلك.
- ابدأ بالمهام الصغيرة بعد الغداء مباشرة إذا كانت طبيعة عملك تطلب ذلك.
- في نهاية الدوام خطط للأعمال التي ستقوم بها غداً.

الحالة الدراسية

المدير المتفاني

يعمل أبو راشد مديراً عاماً في إحدى الجهات. ويتأخر من الموظفين ولديه سكرتير خاص. أبو راشد يبدأ عمله في الساعة السابعة صباحاً وحتى الساعة الثانية والنصف ظهراً. لا يتناول أي من المنبهات كالشاي أو القهوة أثناء وقت الدوام. يتبع سياسة الباب المفتوح، إذ إنه يستقبل جميع المراجعين والزوار بنفسه وبصدر رحب. مع كثرة المعاملات التي تحتاج إلى دراسة عاجلة، يأخذ أبو راشد عدداً لا بأس به يومياً منها لإنجازها في المنزل. لحرصه على حسن فهم توجيهاته وتعليماته لموظفيه، يلجأ إلى كتابتها على مذكرة وشرحها شفويًا للموظف المختص بإدارته.

بالرغم من وجود سكرتير في مكتبه إلا أن السكرتير لا يمارس مهام السكرتارية بشكل صحيح لخروجه الكثير من المكتب، تأخره عن الدوام، بطئه المميت في النسخ، وعدم تعامله الجيد مع المراجعين. أبو راشد يرحب بعضوية أي لجنة تخدم العمل ويحرص على حضور جميع الاجتماعات ذات العلاقة بإدارته بنفسه. ومن حب أبو راشد لخدمة الآخرين وقضاء حاجاتهم على يده، يقوم بالرد بنفسه على بعض المكالمات الهاتفية للإجابة على الأسئلة والاستفسارات. خطة تصنيف المعلومات (الملفات) في إدارته قديمة ومعقدة، ولكن بحكم خبرته الطويلة، باستطاعته الحصول على أي معاملة مع وجود بعض المعاونة في البحث.

يحرص دائماً على أن يتمتع بإجازته السنوية في فصل الصيف والذي غالباً ما يكون أقل عملاً من الفصول الأخرى ولكن أبا راشد على اتصال مستمر بمن ينبهه أثناء غيابه للتأكد من سير العمل، كما يضطر إلى زيارة المكتب بين الحين والآخر وقضاء بعض الوقت للقيام ببعض الأعمال بنفسه.

بعد دراسة هذه الحالة، اذكر الإيجابيات والسلبيات التي يتمتع بها أبو راشد من حيث استغلاله للوقت وتحديد الأولويات موضحاً بعض المقترحات لتصحيح ما يجب تصحيحه مستخدماً النموذج المرفق أو أي نموذج مناسب لذلك.

[illegible]

أسئلة للمناقشة

١ - حاول أن ترسم جدولاً تحدد فيه الأولويات ؟

.....

.....

.....

.....

٢ - بين ما هو الفرق بين العاجل والهام ؟

.....

.....

.....

.....

٣ - ما هي الوسائل التي تستطيع بها التحكم بوقتك ؟

.....

.....

.....

.....

٤ - ما هي الوسائل المعينة للتحكم في الوقت ؟

.....

.....

.....

.....

إدارة الوقت

مضيعات الوقت

مضيعات الوقت

١

الجدارة: التعرف على أهم مضيعات الوقت في بيئة العمل وعلى المستوى الشخصي.

الأهداف: عندما تكمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على :

١. التعرف على أهم مبددات الوقت.
٢. القدرة الكاملة على استخدام كلمة لا.
٣. القدرة على التحكم في المكالمات التليفونية.
٤. القدرة على النجاح في إدارة الاجتماعات.
٥. استخدام أنسب الوسائل للتفويض الفعال.

الوقت المتوقع للتدريب: ثمان ساعات.

الوسائل المساعدة:

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

مقدمة مضيعات الوقت :

كثيراً ما يضيع المديرين أوقاتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز على الأمور الأكثر أهمية في أعمالهم فالمدير الجيد هو من يحدد ما يحتاج من معلومات ومكان تواجهها لكن كثيراً من المدراء أو العاملين في المنظمات المختلفة لا يريدون حقاً معرفة ذلك وهم بذلك قد يغالطون أنفسهم حول هذه الحقيقة. ولذا يجب على المدراء والعاملين الاعتراف بهذه الحقيقة والابتعاد عنها وعن التصورات الخاطئة لبعض الأمور في مجريات العمل اليومي.

ومن الأشياء الجديرة بالذكر في مضيعات الوقت هي الأعراف السائدة في بيئة الأعمال مثل الاجتماعات الزائدة عن حدها وقد تكون هذه الاجتماعات سبباً من أسباب مضيعات الوقت ومن الأشياء الملفتة في بيئة العمل أن كثيراً من المدراء والعاملين لا ينقصهم الإخلاص والحماس بالعمل لكنهم لا يعرفون كيف يتصرفون في الوقت مما يجعلهم في أحيان كثيرة يأخذون كثيراً من أعمالهم غير المنتهية إلى منازلهم ولكنهم مع ذلك يعتبرون مضيعين سيئين لأوقاتهم لأن الوقت لا يقاس بالدقائق والساعات بل بالجهد المبذول أو إنجاز المهمة حسب أهميتها.

إن استخدام مفكرات الجيب هي من الوسائل المستخدمة لكي تساعد الشخص على الاستخدام الأمثل للوقت.

أبرز مبددات الوقت :

- الاجتماعات.
- الهاتف.
- المقاطعات أثناء العمل.
- الزيارات الودية.
- ازدحام الأوراق على سطح المكتب.
- عدم التفويض.
- عدم اكتمال المعلومات.
- الاعتماد على الذاكرة.
- عدم الإصغاء.
- عدم وجود خطة.
- تأجيل إنجاز العمل.
- عدم تحديد الأولويات.

تذكر أن: تكديس الأوراق هو عبارة عن قرارات مؤجلة.

وهناك ثلاثة احتمالات للتعامل مع الورقة:

- التخلص منها فوراً.
- تتخذ عليها إجراء.
- تحفظها داخل الملف.

أسئلة تساعدك على تحديد مدى حاجتك للاحتفاظ بالورقة:

- هل هي للمعلومات فقط ؟.
- هل المعلومات التي بالورقة موجودة في مكان آخر بحيث يمكن الحصول عليها وقت الحاجة ؟.
- ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لو تخلصت من الورقة ؟.

فن استخدام كلمة "لا" في التعامل المكتبي:

- لو أنك بكرت قليلاً لأسعدني ذلك.
- أنا حالياً مشغول ولكني مستعد في المرة القادمة.
- بسبب مشاغلي الحالية، فقد لا أعطي هذه المهمة الاهتمام الذي تستحقه.
- أنا أرغب مثل هذا العمل، لكن هل بالإمكان نقل بعض مهامي الحالية لزميل آخر.
- في الحقيقة أنا ضعيف في هذا الجانب، هل بالإمكان البحث عن شخص آخر أفضل.
- أستطيع إنجاز جزء وعليك الباقي.
- نعم بالإمكان، ولكن ليس قبل تاريخ كذا.

العجز عن قول كلمة لا		
م	الأسباب	الحلول
١	الرغبة في تلقي الاستحسان والقبول.	لا تتعهد بشيء لا تستطيع عمله.
٢	خشية الإحراج.	تعود على كلمة لا دون أن تسبب لك حرجاً.
٣	التمتع ببعض المزايا.	ارفض أن تعرض نفسك لكل من هب ودب.
٤	الإحساس الزائف بقبول أي أمر.	تخلص من سيطرة هذا الإحساس وتحكم فيه.
٥	عدم القدرة على الرفض.	أنصت للطلب وقل لا فوراً وقدم الحلول.
٦	انعدام الأعذار.	لا تكن حساساً وقدم الأعذار مسبقاً.
٧	لا وقت للتفكير في الإجابات.	قم بتأجيل ردك ولا تنطق به مباشرة.
٨	انعدام وجود الأهداف.	حدد الأولويات لنفسك .
٩	افتراض الآخرين لقولك نعم.	تعلم الرفض للأشياء التي لا تستطيع تقديمها.
١٠	لا أستطيع أن أقول لا للرئيس.	ابرز له قائمة أولويات عملك أولاً.

المعلومات الناقصة		
م	الأسباب	الحلول
١	عدم إدراك أهمية هذا السبب.	تعرف على السبب وحدد أولويته
٢	انعدام نظام المعلومات.	حدد المعلومات التي تحتاجها ثم اضمن إمكانية توفرها
٣	صعوبة معرفة المعلومات المطلوبة.	ناقش الأمر وقرر
٤	الفشل في اختيار مدى إمكانية الاعتماد عليها.	لا تقم بأي افتراضات، دقق للغاية، قم باختباره بصفة دورية
٥	تقديم معلومات لا حاجة لها ولم تطلب.	تجنب الاتصالات التي لا لزوم لها
٦	الفشل في عمل تقييم أولويات المعلومات المطلوبة.	قم بتقييم الوقت الذي يستغرقه تجهيز المعلومات.
٧	الفشل في توقع حدوث التأخير للمعلومات.	ضع تخطيطاً زمنياً احتياطياً للحصول على مصادر بديلة.

المعلومات الناقصة		
م	الأسباب	الحلول
٨	الحاجة إلى السلطة لطلب المعلومات.	وضع أبعاد السلطة وارفع المشكلة إلى الرئيس.
٩	التردد أو الإبطاء في تقديم المعلومات المطلوبة.	اتصل بالمعنيين لإيضاح مدى أهمية المعلومات.
١٠	دعم طاقم العمل ممن ليس لديه معلومات.	رتب لنفسك حضور الاجتماعات مع المديرين مع مشاركة طقم العاملين بالمعلومات.

كيفية التعامل مع بعض مضيعات الوقت :-

١ - الهاتف:

- اجعل مكالماتك تمر عبر شخص آخر مثل السكرتير.
- بلغ المتحدث بأن لديك موعداً أو تتوقع مكالمته إذا طالت المكالمات عن المعدل المقبول.
- ادخل في الموضوع مباشرة.
- أنجز اتصالاتك في وقت واحد.
- حاول أن تكون أنت من ينهي المكالمات.
- استخدم جهاز تسجيل الرسائل.

٢ - زيارات زملاء العمل:

- إذا سألك زميل "هل أنت مشغول؟ أجب بنعم.
- إذا كانت الزيارة ضرورية فقم أنت بها.
- أعد تعديل المكتب بحيث لا يشجع الآخرين على زيارتك.
- شجع مبدء العمل من خلال المواعيد.
- يستحسن أن تستقبل الزائر خارج المكتب.

٣ - كثرة الاجتماعات:

- أسأل نفسك دائماً "هل الاجتماع ضروري؟
- هل لا بد أن تحضر أنت الاجتماع؟
- هل تكفي المكالمات أو المذكرة الداخلية؟
- هل بالإمكان تقصير مدة الاجتماع؟
- هل بالإمكان تقليل عدد الاجتماعات.

إذا كان الاجتماع ضرورياً فيجب:

- تبليغ الحاضرين بالهدف والمكان والمدة.
- تقديم أكبر قدر من المعلومات للمشاركين قبل بدء الاجتماع.
- أرسل جدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة.
- ابدأ في الوقت المحدد.
- نبّه المشاركين عند قرب نهاية الاجتماع.
- أوقف الاجتماع في الوقت المحدد.

أهم الحلول لمضيعات الوقت الثلاثة:

أولاً. المقاطعات التليفونية:

إن ثمة شيء لا يمكن مقاومته في بيئة العمل وهو التليفون الذي يرن بجوارنا كل ثانية ودقيقة بداع وبدون داع فيشغل ذهن الموظف وتؤثر نغماته على مشاعره ووجدانه حياً بالاستطلاع لمعرفة ماهية هذا الاتصال وتلك المكالمات هل هناك خبر سار أم ضار أو خبر ترقية أو اتصال تأنيب أو بلاغ عن أعطال في الأجهزة ومهما كان نوع الاتصال إلا أنه يترك أثراً بالنفس. ومن الصعب جداً مقاومة هذا الرنين المتوالي في مواقع العمل المختلفة على كافة المستويات الوظيفية وعلى المستوى الشخصي. إننا في مواقع العمل نجد أنه من بين ألف يجلسون بجوار التلفون فإن من يتجاهله فقط شخص واحد.

والمفارقة العجيبة أن مبدد الوقت هذا هو أسهلها علاجاً وبمجرد التعرف عليه وتحديدده يمكن للعلاج أن يتم ويتحقق. وللحصول على إدارة فاعلة للوقت لا بد من تجنب الإحساس أو الشعور بوجود التليفون على طاولة المكتب.

ويعتبر التليفون سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمديرين والمشرفين ؛ فبإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع الوقت. هذا ويمكن إدارة التليفون على النحو التالي :-

- اجعل الوقت أهم عامل وذلك عندما تفكر وتقرر ما إذا كنت تكلم أحداً بالتليفون أو وجهاً لوجه أو كتابة. انظر إلى الهاتف كآلة لتوصيل الرسائل فقط ولهذا اقلل الخط مباشرة.
- حدد زمن المكالمات قبل أن تبدأ بها.
- حد مسبقاً الأفكار التي تنوي نقاشها أو الحديث عنها.
- حدد الشخص أو الأشخاص الذي تنوي محادثتهم.

□ اعتمد على مدير مكتبك أو سكرتيرك لتنسيق وتحديد تلك الأشياء المشار إليها في النقاط السابقة.

□ أشعر من تتحدث معه بأن الوقت هام وليس لديك وقت كاف.

□ تأكد من أنك تدير وقتك أثناء المحادثة أو اعتمد على ساعة توقيت إذا دعت الضرورة.

هذا ويوضح الجدول الآتي بعض أسباب مشكلات التليفون وبعض الحلول المقترحة:

الأسباب	الحلول
١ - عدم إدراك ضررها	سجل المكالمات وضررها.
٢ - عدم وجود خطة لمعالجتها	أعد خطة لغريلة وتفويض وجمع المكالمات
٣ - الشعور بالذات والأهمية	تعرف على ذاتك ولا تبالغ في تقدير الأهمية
٤ - الرغبة في أن تكون موجوداً	ميز بين أن تكون موجوداً لقضاء الأعمال وأن تكون موجوداً للتحكم في الأشياء الشخصية.
٥ - الرغبة في أن تطلع على كل شيء	قم بإنجاز ما هو مخطط له.
٦ - الرغبة في المشاركة الروتينية	اشترك في كل التفاصيل
٧ - الاتصال بالهاتف	فوض إلى غير ذلك.
٨ - عدم التفويض	فوض أكثر وخطط للمكالمات.
٩ - عدم كتابة النقاط المطلوب كتابتها	نظم نفسك. خطط للمكالمات.
١٠ - الموظفون الاتكاليون	ارفض أن تتخذ قرارات نيابة عنهم دعهم يتعلموا من الأخطاء.

ثانياً. الاجتماعات غير الفعالة:

لا يوجد مبدأ للوقت تم الكتابة عنه والتحدث عنه أو إطلاق كثير من النكات عليه أكثر من الاجتماعات فلا يتم تشييد أي مبنى بأي منشأة دون وجود غرفة اجتماعات طبقاً لنوع ومستوى التنظيم.

يقول كثير ممن يحضرون الاجتماعات بكثرة أن بعض الأفراد يحضرون الاجتماعات بدون أي داع كما أن كثيراً من الاجتماعات تدار بطريقة سيئة وأن معظمها يطول وقته ويصيب الحاضرين بالسأم والملل — — — وإنه لا يوجد متابعة لما يتم تقريره. فالمدير يقضي في أغلب المنشآت حوالي عشر ساعات أسبوعياً في الاجتماعات وإن ٩٠٪ من المدراء يقولون إن نصف اجتماعاتهم تعد مضيعة للوقت أي بمعدل خمس ساعات يومياً مما يعني ٢٥٠ ساعة في العام لكل مدير.

إن أفضل حل لظاهرة الاجتماعات في منشآت الأعمال أو على المحيط الخاص هو عقد الاجتماعات الضرورية فقط وأن تكون إدارتها حازمة وتستخدم فيها أقصى درجات الانضباط والموضوعية. إن الاجتماعات تمثل أحد الأنشطة الإدارية للقادة الإداريين، ولذا يجب المحافظة عليها وإدارتها بفعالية متناهية على النحو التالي:-

- الابتعاد عن عقد الاجتماعات غير الضرورية.
- البدء في الاجتماع في الوقت المحدد.
- إبلاغ الحاضرين بموعد الاجتماع.
- إعداد جدول بموضوعات الاجتماع.
- توزيع جدول الاجتماع قبل عقده.
- المحافظة على موضوع الاجتماع.
- إعداد محاضر مفصلة ودقيقة للاجتماع.
- اختيار أقل الأيام نشاطاً في الأسبوع.

يوضح الجدول التالي أسباب مشكلات الاجتماعات وبعض حلولها :-

م	الأسباب	الحلول
قبل الاجتماع		
١	عدم وجود هدف.	ينبغي ألا يكون هناك اجتماع دون هدف، ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك.
٢	عدم وجود جدول عمل.	ينبغي ألا يعقد أي اجتماع دون جدول عمل. يكتب جدول عمل لكل اجتماع محدد من قبل، أو يذكر جدول عمل شفوي للاجتماع المفاجئ حتى تضمن أن يحضر الأشخاص وهم مستعدون للنقاش.
٣	أشخاص غير ملائمين أو كثيرون أو قليلون.	ينبغي أن يحضر فقط أولئك الذين يحتاج الاجتماع لهم.
٤	عدم ملائمة الوقت.	تأكد من الوقت المناسب.
٥	عدم ملائمة المكان.	اختر مكاناً يلائم أهداف الاجتماع، بعيداً عن المقاطعات، فيه المعدات الضرورية، يمكن الوصول إليه بأقل قدر ممكن من مشقة الانتقال لأعضاء الاجتماع.
٦	عدم التخطيط.	خطط تخطيطاً ملائماً لمعظم الاجتماعات الفعالة.

م	الأسباب	الحلول
٧	كثرة الاجتماعات.	اختبر حاجتك للاجتماعات العادية، توقف عن عقدها لفترة وانظر ماذا يحدث. أو اختصر الوقت للنصف. بالنسبة للاجتماعات الطويلة.
٨	قلة الاجتماعات.	قم بتقييم الحاجة للمشاركة والمعلومات وللتنسيق.
٩	إشعار أو مذكرة غير ملائمة.	أعد مذكرة مكتوبة بكل الضروريات بما فيها المساهمات والمواد الضرورية لتحضير الاجتماع.
١٠	عدم بدء الاجتماع في الموعد المحدد.	ابدأ في الوقت المحدد. (عندما تؤخر الاجتماع في انتظار وصول المتأخرين فإنك بذلك تعاقب أولئك الذين جاؤوا في الوقت الصحيح وتكافئ أولئك المتأخرين).
أثناء الاجتماع		
١١	الحديث الودي.	احتفظ بالحديث الودي لمكان آخر. ابدأ بالأعمال الضرورية فوراً.
١٢	السماح بالمقاطعات.	ضع سياسة ودع الكل يعرفها. لا تسمح بأي مقاطعة ما أمكن ذلك ، إلا في الحالات الطارئة. قم بإذاعة الرسائل الواردة خلال فترة الاستراحة للقهوة أو لتناول الغداء.
١٣	الخروج على جدول الاجتماع.	توقع الالتزام بالألا يخرجوا عن جدول الاجتماع وطالبهم به. قاوم الجداول الخفية الخادعة.
١٤	عدم تحديد وقت انتهاء الاجتماع أو عدم تحديد الوقت لمناقشة كل موضوع.	حدد زمن الاجتماع وكل فقرة في جدول الاجتماع حتى يكون وقت النقاش مناسباً لأهمية الموضوع المطروح.
١٥	الإبقاء على أشخاص في الاجتماع لم تعد بحاجة لهم.	دعهم يغادروا الاجتماع بعد أن قدموا مساهماتهم.
١٦	التردد	اجعل الهدف نصب عينيك وتحرك باتجاهه.
١٧	اتخاذ قرار دون توافر المعلومات الكافية.	تأكد من أن المعلومات الأولية ستكون متوافرة قبل عقد الاجتماع استخدمها في قرارك.
١٨	عدم إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد.	أنه الاجتماع في الوقت المحدد ، و إلا فلن يستطيع أحد أن يخطط للوقت الذي يلي الاجتماع مباشرة.

م	الأسباب	الحلول
١٩	عدم تلخيص النتائج	قم بتلخيص النتائج حتى تتأكد من صحة ما توصلت إليه وذكر المجتمعين بمهامهم.
بعد الاجتماع		
٢٠	عدم إصدار محضر رسمي للاجتماع.	سجل القرارات والمهام ومواعيد الإنجاز في محضر رسمي ووزعه بعد يوم من عقد الاجتماع.
٢١	عدم المتابعة.	تأكد من متابعة فعالة لكل القرارات. اكتب الأعمال غير المنتهية تحت عنوان (أعمال غير منتهية) وذلك في بداية جدول عمل الاجتماع التالي. اطلب دائماً تقارير عن الوضع الراهن حتى تنتهي هذه الأعمال.
٢٢	عدم إلغاء اللجان بعد إنجاز الأعمال والأهداف.	اعمل حصراً للجان وقم بإلغاء تلك التي أنجزت مهامها.

التفويض

هو منح حق اتخاذ القرار وسلطة ممارسة الأعباء ومسئوليتها من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي دونه مرتبة تنظيمياً.

مهارة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.

قبل أن تفوض اسأل نفسك الأسئلة التالية.

- هل من الضروري إنجاز هذا العمل؟
- هل يستطيع غيري إنجازه؟

أسس التفويض السليم:

- قدم معلومات كاملة عن الموضوع.
- حدد المسؤوليات بشكل واضح.
- قدم النصيح ولا تقدم الحلول.
- دع المكلف يصنع القرار بنفسه.
- لا تستعجل في الانتقاد.
- تابع العمل الذي فوضت خلال وقت محدد.
- شجع المكلف على مواجهة الأمور الطارئة بنفسه قبل أن يعود إليك.
- لا تعكس قراراً اتخذته من فوضت.

أهمية التفويض:

- يعطي المدير وقتاً أكبر للتخطيط الفعال.
- يساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين.
- يشجع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة في استغلال مهاراتهم بشكل أفضل.
- ينمي مهارات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل.
- يكسب المرؤوسين الثقة في أنفسهم ومهاراتهم.
- يكسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة.
- يمكن المدير من إنجاز مهام إدارته بفاعلية.

عوامل نجاح التفويض:

- لا يكفي الاهتمام بمبادئ التفويض لضمان النجاح بل يتطلب من المرؤوسين القيام بالآتي :-
 - إظهار الرغبة والاستعداد في:
 - قبول مسئولية تأدية المهام المفوضة له.
 - العمل في حدود السلطة المفوضة له.
 - تقديم أفضل أداء ممكن.
 - قبول مسئولية ما يقوم به.
 - اطلاع الرئيس على ما يتم إنجازه بشكل مستمر من خلال التقارير الدورية وغيرها.
 - إثبات الجدارة في تحمل المسئولية.
 - استخدام الصلاحيات المخولة له بفعالية.
 - استغلال عملية التفويض في كسب مهارات وخبرات جديدة.

أساسيات التفويض الفعال:

- توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوس.
- وازن بين كل من السلطة والمسئولية.
- ضع معدلات للأداء.
- ضع نظاماً للرقابة.
- ثق بمرؤوسيك (تحدّ قدراتهم من خلال تفويض فعال لهم).
- قف إلى جانب مرؤوسك عندما يقع في أخطاء غير متعمدة.
- فوض ولا تتخلص من السلطة.
- لا تتهرب من المسئولية.
- لا تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوض لهم.
- وفر التدريب المناسب للتفويض.
- فوض كمية عمل مناسبة.
- وضح السبب من وراء التفويض.

كيفية التفويض:

- وضع قائمة بجميع الصلاحيات.
- ترتيب هذه الصلاحيات حسب الأهمية ليتم تفويض الصلاحيات الأقل أهمية.
- تحديد الصلاحيات الممكن تفويضها.
- تحديد المرؤوسين البارزين الممكن تفويض بعض الصلاحيات إليهم.
- إطلاع المرؤوسين على طبيعة الصلاحيات المخولة لهم.
- تقييم عملية التفويض من وقت لآخر.
- تطوير عملية التفويض بناءً على نتائج التقييم.

المرؤوسون والتفويض :

- يتهرب بعض المرؤوسين من التفويض للأسباب الآتية :
- التدخل المستمر من المدير في سبيل إنجاز المهام المفوضة للمرؤوس.
- عدم حصول المرؤوس على المعلومات الضرورية حيال المهام المفوضة والتوقعات المرجوة.
- عدم حصول المرؤوس على أي مكافآت مادية أو معنوية.
- نقص الثقة بالنفس نتيجة نقص الثقة في القدرات المطلوبة لإنجاز المهام المراد تفويضها.
- الخوف من النقد بسبب الأخطاء.

المدراء والتفويض :

- لا يرغب كثير من المدراء في تفويض بعض صلاحياتهم للأسباب الآتية :-
- الرغبة في الإشراف المباشر على العمل.
- الطلب من كل شخص أن ينجز العمل بشكل مطابق لمرئيات المدير.
- الاعتقاد الخاطئ بأن باستطاعته (المدير) إنجاز العمل بشكل أفضل.
- عدم وجود خبرة في عملية التفويض.
- عدم الاطمئنان لأداء الغير.
- فقدان الثقة بالمرؤوسين.
- عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين.
- الرغبة في الوصول إلى الكمال في إنجاز الأعمال في إدارته.

- عدم وجود طرق رقابة فعالة.
- الخوف من كراهة الآخرين له نتيجة تكليفهم بأعباء جديدة.
- الخوف من فقدان السلطة والنفوذ في الإدارة.

السلطة والمسئولية:

السلطة: حق إصدار القرارات والتوجيهات.

المسئولية: قيام الموظف بممارسة سلطاته.

السلطة والمسئولية متلازمان:

□ لا سلطة بدون مسئولية.

□ ولا مسئولية بدون سلطة.

السلطة: تفويض ، ولكن المسئولية : لا تفويض.

التاريخ / /						
اسم الموظف :						
م	النشاط المراد تفويضه	ينجز بمشارك	يفوض	أنجز بدون أخذ موافقة	أنجز واطلع	احصل على موافقة
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						
١٠						

نموذج تفويض

م	النشاط	يحتفظ به	ينجز مشاركة	يفوض	ينجز بدون أخذ موافقة	ينجز ويطلع	يحصل على موافقة

جدول لتفويض الأنشطة

يقوم المدير بوضع علامة (✓) أمام النشاط في الخانة المناسبة حسب الآتي:-

- ☐ هل يحتفظ بالنشاط دون غيره؟
- ☐ هل يقوم بإنجاز النشاط مشاركة مع المرؤوس؟
- ☐ هل يفوض النشاط كلية إلى المرؤوس؟
- ☐ هل يتطلب من المرؤوس المفوض أن ينجز ويطلع رئيسه بشكل مستمر عما تم - إنجازه؟
- ☐ هل يتطلب من المرؤوس أخذ الموافقة من رئيسه حيال الخطوات والقرارات المزمع اتخاذها قبل التنفيذ؟

مستويات التفويض:

- ☐ اطلع على المهمة وقدم تقريراً عنها - لا تتخذ أي إجراء أو قرار حيالها.
- ☐ اطلع على المهمة وقدم بعض الأفكار.
- ☐ اطلع على المهمة وابحث عن حلول وقدم تقريراً عنها.
- ☐ عالج المهمة أو المشكلة واتخذ قراراً بشأنها بصفة انفرادية.

ثالثاً. التفويض غير الفعال:

يحتاج كثير من المديرين في إلى تحديد السلطة والنفوذ والمسئولية في بيئة العمل وفي إدارتهم للعاملين بالتنظيم الجيد من خلال عملية التفويض والتفويض والتدقيق على المساءلة.

إن التفويض وسيلة مهمة وذات فائدة عظيمة للحصول على أكبر نتائج من خلال الآخرين وفيما يلي بعض المبادئ الأساسية للتفويض مع التركيز التام على كيفية بناء المدير وتحديد العلاقات الداخلية المهمة للسلطة والنفوذ والمساءلة في تنظيم وقت موظفيه.

وفي الواقع العملي إن المنظمة الرسمية تعتمد على المهارة الإدارية التي يتمتع بها المدير وقدرته على تفويض سلطاته، ولذا يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن لا يتوقع المدير أن تسير المنظمة بسهولة بدون استخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها في إنجاز الأعمال والتفرغ للتخطيط والإبداع في بيئة العمل وترك الأعمال الروتينية للموظفين يدبرونها بالطريقة المناسبة.

وبما أن المدير يملك السلطة الرسمية التي تعطيه الحق في الأمر والنهي والتي تنساب إليه من الإدارة العليا فله الحق في تفويض جزء من هذه الصلاحيات للعاملين معه في إدارته ليتم العمل بكل كفاءة واقتدار حفاظاً على الوقت المتاح لكل موظف لديه.

إن عدم التفويض من أكثر المعضلات الإدارية التي تؤدي إلى إدارة غير فاعلة، ويعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين وتوفير أداء الموظف وتوفير وقت المدير وهو أمر ضروري لتطوير قدرة المرؤوسين في بيئة العمل.

وفيما يلي بعض الأساليب الناجحة للتفويض الفعال وهي:-

أساسيات التفويض الفعال:

- توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوس.
- وازن بين كل من السلطة والمسئولية.
- ضع معدلات للأداء.
- ضع نظاماً للرقابة.
- ثق بمرؤوسيك (تحدد قدراتهم من خلال تفويض فعال لهم).
- قف إلى جانب مرؤوسك عندما يقع في أخطاء غير متعمدة.
- فوض ولا تتخلص من السلطة.
- لا تتهرب من المسئولية.
- لا تدعي لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوض لهم.
- وفر التدريب المناسب للتفويض.
- فوض كمية عمل مناسبة.
- وضح السبب من وراء التفويض.