



الفصل السادس

إدارة الوقت بفاعلية

طواجعة منغوط العمل

obeikandi.com

حقيقة صعود العمل وإدارة الوقت

من المتعارف عليه أن ضغوط العمل تكون أحياناً يسبب ضيق الوقت وعدم التمكن من إنجاز المطلوب في العمل .

■ ضغوط العمل ومدى ارتباطها بإدارة الوقت :

هناك علاقة وثيقة ما بين ضغوط العمل وإدارة الوقت بفاعلية والاستغلال الفعال للوقت وعند الحديث عن ضغوط العمل ومدى ارتباطها بإدارة الوقت لابد من الإشارة إلى مجموعة من العناصر التي لها تأثير مباشر على أسباب الضغوط وآثارها في بيئة العمل والتي من خلالها نكشف بعض المتاعب في بيئة العمل والتي بدورها تسبب هدراً كبيراً في الوقت، ولابد من التعامل مع هذه الآثار بحرفية مهنية للتعرف على الأسباب والمسببات وطرق علاجها حتى نتمكن من خلق بيئة صالحة وأجواء نقية تساعد المنظمين والإداريين والمدراء على توزيع العمل بكفاءة واقتدار دون عوائق حتى يتم إنجاز العمل بصورته المطلوبة .

وضغوط العمل قضية لازمت الإنسان في حياته منذ زمن حيث وجد ليعمل ومن العمل تصدر المشقة والعناء وقد ترتب على هذا الشقاء والكد تعرض الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات التي ترتب عليها تعاسته وتراكم المشكلات عليه من كل صوب مما أدى إلى ازدياد الضغوط عليه مما جعل المهنيين والمتخصصين يحتارون في وضع وصف دقيق لمعنى ومفهوم ضغوط العمل والضغوط بصفة عامة .

■ ما هي الضغوط؟

يمكن تعريف الضغوط بأنها ردة الفعل لعامل أو عوامل اجتماعية أو بيئية أو تنظيمية أو ذات علاقة بطبيعة الفرد تسبب قوة سيكولوجية أو مادية على الفرد تخلف حالة من عدم التوازن تُجبر الفرد على الخروج من الوضع الطبيعي .
ويمكن القول: إن الضغوط عملية تراكمية لجميع المتطلبات الحياتية المفترض القيام بها .

والتوتر هو نتيجة رد فعل الفرد تجاه الضغوط وهو رد الفعل غير المناسب تجاه مجموعة الضغوط الحياتية .

والتوتر التنظيمي في مجال العمل هو رد فعل الفرد غير المناسب داخل المنظمة تجاه مجموعة المتطلبات المتوقع القيام بها، وهناك عوامل ذاتية وموضوعية تؤدي إلى ضغوط العمل.

■ العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية لضغوط العمل :

الحقيقة التي لا جدال فيها أن منظمات الأعمال « المؤسسة - الشركة - المصلحة »، هي وحدة عمل متكاملة تشمل الإمكانيات المادية والبشرية كما أنها تخضع لمتغيرات البيئة التنظيمية المختلفة، وتعتبر كفاءة منظمة الأعمال أمراً حتمياً لتحقيق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ولعل العنصر البشري هو أحد العناصر المتغيرة والتميزة بالسمة الظاهرة في العلاقات التنظيمية وهو المحور الرئيسي للتنمية الاجتماعية الذي هو هدف منشود أيضاً فيها.

وربما أن ضغط العمل يحدث إرهاقاً نفسياً يعترى العاملين في بيئة العمل نتيجة التراكمات المتعددة والعوامل المختلفة التي 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 عملية تقدير الأولويات والإصابة بحالة من عدم التخطيط السليم لوقته وتنظيمه بشكل يسمح له بأداء العمل بصورة مرضية ومقبولة.

ولاشك 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 تغيير في البيئة التنظيمية والذي يندر أن يتم لذا يتطلب من الفرد إحداث نوع من التغيير في عاداته وأساليبه ومواجهته لضغوط العمل ولا بد من التعرف أولاً على المسببات التنظيمية لضغوط العمل أو بمعنى أوضح عوامل البيئة التنظيمية أو الخارجية التي يمكن أن تكون سبباً لتلك الضغوط.

■ المسببات التنظيمية لضغوط العمل الخارجية :

يمكن إيجاز أهم المسببات التنظيمية لضغوط العمل في النقاط التالية :

١- إذا زادت صعوبة العمل على قدرة الفرد وإمكاناته وأصبح غير قادر على القيام

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

بأعماله يشعر بضغط نفسية بالغة .

٢- إحساس الفرد بضغط نفسية لمطالب رئيسه المبالغ فيها أو لأساليب الضغط التي يمارسها عليه .

٣- عدم وضوح الاختصاصات أو توزيع المهام مما يؤدي إلى شعور الفرد الذي يعمل كثيراً بالضغط الواقعة عليه .

٤- تعارض أو تناقض الأدوار التي يلعبها الفرد في التنظيم أو المؤسسة .

٥- نظام العمل القائم على التنافس الفردي لا الجماعي مما يؤدي إلى تعرض الفرد لضغوط نفسية بالغة .

٦- التنافس على موارد العمل المحدودة مما يؤدي إلى ضعف أدوار بعض الأفراد وتقلص المهام المناطة بهم .

■ المسببات الذاتية لضغوط العمل الداخلية :

يمكن إيجاز أهم المسببات الذاتية لضغوط العمل الداخلية في عوامل بناء الشخصية في النقاط التالية :

١- نقص قدرة الفرد على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغير .

٢- نقص قدرة الفرد على تحقيق التوافق النفسى الاجتماعى مع جماعة العمل والمدير .

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 فى البيئة التنظيمية يؤدي ببعض الأفراد إلى الانزواء أو الانسحاب .

■ عناصر ضغوط العمل الموضوعية :

تتعدد المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل والتي يمكن إيجازها فى النقاط التالية :

١- المرتبة الوظيفية .

٢- تزايد العبء الوظيفى أكثر من طاقة العاملين .

٣- عدم الإحساس بالاستقلالية فى أداء أو إدارة العمل .

٤- العمل المؤدى على وتيرة واحدة « العمل الروتينى » .

٥- خطورة العمل .

٦- بيئة العمل المادية .

٧- المسؤولية عن الآخرين فى العمل .

٨- الإجهاد التام سواء البدنى أو النفسى .

أولاً: المرتبة الوظيفية :

تشير كل الدلائل فى بيئة العمل على أن ازدياد الرضا الوظيفى إنما ينبع عادة من الأعمال التى يتمتع صاحبها بدخل عالٍ مصحوباً بمرتبة عالية .

وهناك علاقة طردية « مضطردة » بين الصحة العامة للعاملين ونوعية العمل الذى يمارسونه وخاصة فى الإدارة العليا أما الوظائف التى فى أدنى السلم الوظيفى عادة ما تكون سبباً لتوليد الشعور لدى العاملين بعدم الاحترام أو تقدير الذات وقد يكون هذا الوضع سبباً مباشراً من أسباب ازدياد حدة الضغوط على العاملين .

ثانياً : تزايد العبء الوظيفى أكثر من طاقة العامل :

يعتبر العمل عبءاً على العامل عندما يكون أكثر من طاقته ويتضح هذا عند ممارسة بعض الأعمال الصعبة التى تتطلب جهداً جسيماً وكبيراً مع عدم إعطاء العامل الوقت الكافى للقيام بهذا العمل ولقد دلت كثير من الإحصائيات والدراسات على أن هناك علاقة ما بين اعتلال الصحة النفسية للعامل من جانب وصعوبة العمل وقصر الوقت المخصص للإنجاز من جانب آخر، كما أن المشرفين والمدراء الذين تتطلب أعمالهم قضاء وقت أكثر فى بيئة العمل خاصة عند ممارسة الاتصالات الهاتفية والاجتماعات ومقابلة العملاء والجمهور يكونون أكثر عرضة لضغوط العمل .

ثالثاً : عدم الإحساس بالاستقلالية فى إدارة العمل :

تشير كثير من الدراسات إلى أهمية الاستقلالية فى بيئة العمل وعلى مدى تأثيرها النفسى على العاملين وقد وجد أن هناك علاقة مضطردة بين ما يتمتع به العامل من استقلالية وبين مقاييس اعتبار الذات، وكلما كانت ممارسة الاستقلالية فى بيئة العمل أكثر كلما كانت اعتبارات الذات أعلى، وتعتبر عدم الاستقلالية من أهم المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل نظراً لأن العاملين فى بيئة العمل يكونون تحت مراقبة المشرفين مراقبة دقيقة وصارمة مما يفقد العامل أى إحساس بالاستقلالية

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

وخاصة وأنه ليس جزءاً من التنظيم بسبب عدم مشاركته في إنتاجية أكبر.

رابعاً : البيئة المادية :

تعتبر بيئة العمل المادية من أكثر العوامل تأثيراً على الأفراد وسبباً مباشراً من أسباب نشوء ضغوط العمل ومن أمثلة ذلك سوء حالة المباني والحرارة والبرودة أو التغيير المفاجئ لأوقات العمل أو سوء الأجهزة والمعدات أو استخدام تقنيات أعلى من قدرات العاملين أو معدات قديمة كثيرة الأعطال ما يتسبب ببطء في الإنتاج.

خامساً : الإجهاد التام البدني أو النفسي :

يعتبر الإجهاد التام البدني أو النفسي من الأنواع الفريدة للضغوط ويحدث هذا عادة للعاملين 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 وأنماط الشخصية لديهم ممن يتصفون بالاحتداد أو الغضب السريع أو الفظاظ أو الإندفاعية أو اللاعقلانية أو الإلحاح أو صعوبة الإتصال بهم لعوائق النطق أو اللغة، وهو بالطبع ما يُمثل إهدار وإضاعة للوقت والجهد معاً.

■ أشهر وأهم الحلول لمشاكل ضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية :

يمكن إيجاز أهم الحلول التنظيمية لمشاكل ضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية في النقاط الآتية :

- ١- تفويض السلطة.
- ٢- إدارة الوقت بفاعلية.
- ٣- التخطيط الصحيح.
- ٤- العمل على إزالة غموض الدور وصراع الأدوار.
- ٥- حل الخلافات في بيئة العمل.
- ٦- تفعيل آلية الاتصال.
- ٧- تشخيص المشكلات والعمل على حلها.
- ٨- تفعيل قاعدة البيانات وتنويع مصادرها.
- ٩- التعامل مع التقنيات الحديثة بموضوعية.
- ١٠- تدريب وتطوير القوى البشرية.
- ١١- الإثراء الوظيفي.

١٢- التوسع الوظيفي .

■ أشهر وأهم الحلول الشخصية والسلوكية والنفسية لضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية :

يمكن إيجاز أهم الحلول الشخصية أو السلوكية لضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية في النقاط التالية :

١- الراحة .

٢- الرياضة .

٣- التغذية .

٤- تغيير بعض العادات السلوكية .

ويمكن إيجاز أهم الحلول النفسية لضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية في النقاط التالية :

١- استعن بمن تثق بهم بطرح مشكلاتك عليهم .

٢- شارك الآخرين وناصرهم على حل مشكلاتهم .

٣- لا تكبت أحاسيسك تجاه الأحداث المتجددة .

٤- لا تنعزل عن الآخرين وحاول أن تكون اجتماعياً بشكل متوازن .

٥- غير اتجاهاتك للأفضل .

■ أهم مصادر الضغوط الشخصية المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية :

يمكن إيجاز أهم مصادر الضغوط الشخصية المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية في النقاط التالية :

١- عدم الشعور بأهمية العمل .

٢- وجود الطموح المحبط .

٣- عدم وجود اهتمام بالعمل .

٤- وجود نوع من القلق .

٥- وجود نوع من الانفعال .

٦- تحمل الغموض ووجوده .

٧- صعوبة المواصلات من وإلى العمل .

٨- المشكلات المالية المتمثلة في قلة الأجور وزيادة الأعباء المالية .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

٩- المشكلات العائلية .

١٠- مشاكل نفسية شخصية .

■ مصادر الضغوط في بيئة العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية :

يمكن إيجاز أهم مصادر الضغوط في بيئة العمل « المناخ التنظيمي » المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية في النقاط الآتية :

١- عدم المشاركة .

٢- وجود البيروقراطية .

٣- الإكراه على الطاعة .

٤- كثرة الأوامر .

٥- الثقافة السائدة في منظمة الأعمال .

■ مصادر الضغوط في بيئة العمل بسبب دور منظمة الأعمال :

يمكن إيجاز مصادر الضغوط في بيئة العمل بسبب دور منظمة الأعمال والذي

يؤدي إلى عدم إدارة الوقت بفاعلية في النقاط التالية :

١- صراع الأدوار .

٢- غموض الأدوار .

٣- خلل في المسؤولية الإشرافية .

٤- عدم استغلال القدرات المتاحة لدى العاملين .

٥- إعطاء مسئوليات أكبر لبعض العاملين أكبر من قدراتهم .

٦- الملل من بيئة العمل .

٧- البيئة المادية غير المناسبة « ضعف الأجر » .

٨- متطلبات العمل الكبيرة .

٩- كثرة المعلومات .

١٠- طبيعة العمل الشاقة .

١١- سوء العلاقة بين الزملاء والمرؤوسين والرؤساء .



أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد

سبق أن تحدثنا 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 لأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن الآخرين فإن لمنظمات العمل التي عمل 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 .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

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.

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.

وأهم المتغيرات والتي لها علاقة قوية بضغط العمل هي:

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 يتفوقون فيها مع درجة فلسفة المنظمة تعتبر أمراً مهماً للثقافة التنظيمية الملائمة ويتضح ذلك جلياً في فلسفة المنظمة وتبنيها مبدأً 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 آثاراً 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 إنعكاس 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 تساعد 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 الشكاوى 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 حقيقى بأعراف المنظمة وهو من الصفات الصحية في البيئة التنظيمية وهو بدوره يحقق للتنظيم فائدتين هما : المحافظة على الإستقرار المالى 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

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

السلوك وقد تضع أحياناً بعض القواعد المنظمة للسلوك والتي يصعب تفسيرها والتي قد لا تراعى 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 .

الواجبات التي يجب الامتناع عنها	الواجبات التي يجب اتباعها
<ul style="list-style-type: none"> * 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 . 	<ul style="list-style-type: none"> * أداء مهام الوظيفة . * تنفيذ أوامر الرؤساء * احترام الرؤساء * مراعاة آداب اللياقة . * الترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة .

ثانياً : طبيعة الوظيفة :

تعد الوظيفة مصدراً من مصادر الرضا والضغوط 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 تضفيها 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 تلقىها على من يشغلها ونجد هذا التباين أشد وضوحاً داخل الفئات نفسها من حيث المواصفات والشروط فالذى يعمل فى موقع إدارى رفيع يختلف عن الموظف العادى، لذا نجد أن العلاقة بين ضغوط العمل والفئات الوظيفية موضع اهتمام من قِبل كثير من الباحثين فى هذا المجال فنجد إحدى الإحصائيات تشير إلى أن أغلب أسباب الوفاة للموظفين كانت نتيجة لضغوط العمل .

٢- المكانة الوظيفية :

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

ثالثاً : عبء العمل :

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

ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل فإننا 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 وتدنى مستوى الصحة لدى الموظف، لذا يعتبر هذا العمل عبءاً 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 المطلوبه.

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 استشارة 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.

– القدرة على استثمار الوقت والإمكانيات من أجل مصلحة المنظمة.
– القدرة على قبول مطالب المنظمة والتي تتعارض مع مصالح المنظمة.
– التكيف مع طريقة التفكير والسلوك السائدة في المنظمة أو لدى جماعة العمل في المجالات التي لا تتصل مباشرة بأداء العمل.

– مواصلة التعليم في غير وقت المنظمة.
– المحافظة على صورة جيدة لدى الجمهور عن المنظمة.
– تمثل قيم وأهداف المنظمة، كما لو كانت قيم وأهداف الشخص ذاته.
– 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 وفي 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 وصراع الدور.

١- غموض الدور:

ينشأ غموض الأدوار في المنظمات بالنسبة للأفراد العاملين عندما تكون لديهم معلومات ناقصة أو غير كاملة تمكنهم 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 تناط 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 إلى 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 لا بد 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 تساعده 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 للضغوط .

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 الإصابة بالنسبة لبعض المهام كغرف العمليات في المستشفيات مثلاً وقد نلاحظ ذلك أيضاً 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 تأثيراً مباشراً 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 بصفة 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 سبباً 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

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

تنظيم كان، فتصميم المكتب من حيث المساحة أو التاثيث 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 الإتصال الجماعى .
- * تمثل رمز الإلتواء للمنظمة التى يعمل بها الفرد .
- * تعزيز طريقة الأداء بطريقة عملية .
- * إدخال السرور والمتعة للموظف .
- * التحفيز على النمو والتطور .

ولهذا فإن المكتب الذى لا يوفر أى 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 ينقى عنهم العزلة فى بيئة العمل كما أن توفر كل المستلزمات الضرورية يساعد على القيام بالعمل على الوجه الأكمل .

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



كيف تنجز مع ضغوط العمل؟ هل تعاني من مشكلة إدارة ضغوط العمل؟!

هل يتوافر لديك الوقت الكافي لإنجاز كل ما ترغب في تحقيقه؟ إذا كانت الإجابة «نعم» فأنت من الموظفين أو من الأفراد القلائل في عالمنا المعاصر الذين ينعمون بوفرة الوقت. إن غالبية الأفراد يواجهون مشكلات عدم القدرة على إنجاز كل ما يرغبون في تحقيقه سواء على المستوى الوظيفي أو المستوى الاجتماعي. فهناك مهام وظيفية متعددة يجب القيام بها بعضها هام وأكثرها عاجل!! وهناك أماكن كثيرة نود التردد عليها، وهناك أشخاص كثيرون نود زيارتهم أو نرغب في استقبالهم، فمن أين تأتي بالوقت اللازم للقيام بهذه الأعباء أو أداء هذه الواجبات. كم منا واجه مثل هذا الموقف فأنت ترغب في حضور الاحتفال السنوي الذي تقيمه المديرية أو الجامعة لخريجها ومن بينهم إبنك أو إبنتك، وأن هذا الحدث قد تزامن مع اجتماع هام يجب أن يحضره أو مقابلة هامة مع أحد المسؤولين الكبار، أو ربما يكون هناك تقرير يجب أن تنتهي من إعداده أو مشكلة بين مرؤوسيك يجب التصدي لها أو موعد سبق تحديده مع طبيب الأسنان ويصعب تغييره، إنك بالطبع في مثل هذه المواقف أو غيرها تتعرض لما يسمى بالضغوط فماذا يقصد بالضغوط؟

■ معنى الضغط المثير:

يعرف البعض الضغط باعتباره مثيراً «أى خاصية أو حدث أو موقف في البيئة المحيطة بالفرد والذي قد يتولد عنه نتائج سلبية أو غير مرغوبة بالنسبة له». أما التعريف الثاني فينظر إلى الضغط باعتباره استجابة بمعنى أنه نتيجة وليس سبباً.

ومن الناحية العملية فإنه من المفيد النظر إلى الضغوط باعتبارها استجابة يقوم بها الفرد عند مواجهته لمواقف أو ظروف أو أحداث معينة وأن هذه الظروف أو الأحداث تعتبر مسببات للضغط. من هذا المنطلق يمكن تعريف الضغط بأنه: الضغط: هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة من تفاعل الفرد مع القوى الخارجية في البيئة المحيطة والذي قد يترتب عليه آثار مادية أو نفسية أو سلوكية.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

ويشير التعريف السابق إلى أن الضغوط هي ناتج التعامل مع شيء أو حدث ما والذي يثقل كاهل الفرد بمطالب أو أعباء خاصة. وكلمة « خاصة » هنا تعنى وجود « تهديد » مادي أو نفسي أو غير عادي أو خارج نطاق تصرفات الفرد العادية.

متى يعتبر الحدث الخارجى مصدراً للضغوط؟
يوجد أربعة شروط يجب توافرها كي يعتبر الحدث الخارجى مصدراً للضغوط وهى:

١- التهديد المحتمل :

على سبيل المثال فإن تعيين مدير جديد قد يصيب البعض بالقلق وبينما يرحب به البعض الآخر، ومن ثم فهو يعتبر مصدراً للضغط للفرد الأول بعكس الفرد الثانى.

٢- الأهمية :

فكلما أدرك الفرد أهمية أو خطورة الحدث كلما زادت احتمالات إدراك الضغط والتماس مظاهره، كما هو الحال بإدراك الفرد لاحتمالات التسريح من الخدمة أو ترك العمل.

٣- عدم التأكد :

يشير إلى احتمالات نقص المعلومات أو عدم الوضوح أو القدرة على تفسير ما يحدث. فالإشاعات حول احتمالات التخلص من بعض العاملين تعتبر مصدراً قوياً للضغوط مقارنة بمجالات المعرفة التامة.

٤- الفترة الزمنية :

وتشير إلى مدى استمرارية الحدث، وبوجه عام كلما طالبت فترة الأعباء أو المطالب غير العادية التى قد يواجهها الفرد كلما زادت الضغوط الناتجة عن الحدث أو التصرف (الاستغناء المؤقت مقابل الاستغناء النهائى).

■ مظاهر / أعراض الضغوط :

يمكن تقسيم المظاهر الناتجة عن الضغوط إلى ثلاثة أنواع من المظاهر أو الأعراض هى : الأعراض الفسيولوجية، الأعراض النفسية، بالإضافة إلى الأعراض السلوكية.

■ الآثار الإيجابية للضغوط :

* السرعة فى الإنجاز .

* تشجيع التفكير الإبتكارى .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

* تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو تفويض السلطة.

* خلق التنافس الإيجابي بين العاملين.

* خلق الإحساس بأهمية الوقت والعمل على الإدارة الجيدة له.

* زيادة الإنتاجية.

■ مراحل تطور ضغوط العمل:

توجد ثلاث مراحل لتطور مواجهة الفرد للضغوط وهى:

* المرحلة الأولى: مرحلة التنبيه بالخطر أو الإنذار:

* تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل فى التفاعلات

الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدلات التنفس، وغير ذلك من الأعراض.

* المرحلة الثانية: مرحلة المقاومة:

* تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر. وعادة

ما يترتب على هذه المقاومة العديد من المظاهر السلبية للسلوك مثل إصدار قرارات متضاربة وغير جيدة والمصادمات مع الآخرين ومقاومة بعض القرارات العليا.. إلخ.

* المرحلة الثالثة: الإجهاد أو الإستنزاف:

* تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة

بالضغط النفسى مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة وغير مباشرة، لكل من الفرد والمنظمة.

■ العلاقة بين مستوى الضغوط والأداء:

توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء تأخذ شكل

منحنى، بمعنى أن أولئك الذين يضطلعون بمهام محدودة وأولئك الذين يضطلعون بمهام كثيرة يمثلان طرفى المنحنى.

أولاً: مصادر الضغوط:

تتمثل الخطوة الأولى فى الإدارة الجيدة للضغوط فى التعرف على مصادر أو

مسببات الضغوط وبصفة عامة، يمكن تقسيم مصادر الضغوط إلى ثلاث مجموعات من مصادر هى البيئة والفرد والتنظيم.

■ المصادر البيئية للضغوط:

- ✳ الظروف الاقتصادية .
- ✳ الاتجاهات السياسية .
- ✳ المشاركة الاجتماعية .
- ✳ التطور التكنولوجي .
- ✳ أجهزة الرقابة الخارجية .
- ✳ تعدد الأدوار خارج العمل .
- ✳ التلوث البيئي .
- ✳ الطقس والمناخ .
- ✳ الزحام . . إلخ .
- المصادر الفردية للضغوط :
- ✳ تعدد الحاجات والرغبات .
- ✳ الرغبة في الإنجاز .
- ✳ الأحداث الاجتماعية (الوفاة - الطلاق - المرض - الخلافات الزوجية) .
- ✳ المسؤوليات الاجتماعية (متطلبات الأسرة مقابل متطلبات الوظيفة) .
- ✳ المثاليات وفجوة الواقع .
- ✳ فقدان السيطرة على الأمور (توجيه الأبناء مثلاً) .
- ✳ تهديدات الطموحات .
- ✳ الخوف من فقدان الوظيفة .
- ✳ الإحالة للتقاعد أو المعاش .
- المصادر التنظيمية للضغوط :
- ✳ المغالاة في المركزية واتخاذ القرارات .
- ✳ سوء التخطيط .
- ✳ تعدد تضارب الأهداف .
- ✳ عدم وجود نظام لتحديد الأولويات .
- ✳ تعدد المسؤوليات التنظيمية ومحدودية نطاق الإشراف .
- ✳ صراع الدور (رغبات الأدوار مقابل رغبات جماعة العمل) .
- ✳ غموض الدور (عدم الإلمام بتوقعات الأداء وأنظمة المكافأة) .

- * تعدد المهام العاجلة .
 - * تقادم المهارات المصاحب لتطور تكنولوجيا العمل .
 - * خطط تقليل الوظائف .
 - * تطبيق الفلسفات الجديدة مثل الجودة الشاملة وهندسة العمليات .
 - * غياب أو عدم ممارسة التفويض .
 - * زيادة عبء العمل (الكمي - النوعي) .
 - * غياب المعايير الرقابية الموضوعية .
 - * وجود أنماط قيادية سلبية .
 - * ضعف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .
 - * عدم الإتساق في سياسات وأنظمة وبرامج العمل .
 - * ضعف فعالية أنظمة الاتصالات وبرامج العمل .
 - * سوء بيئة العمل المادية .
 - * تفشى الصراعات والنزاعات التنظيمية .
- ثانياً : النتائج المترتبة على الضغوط :
- تتسم النتائج المترتبة على ضغوط العمل بالتعدد والتنوع في ذات الوقت، من أن بعضها يكون إيجابياً في حين البعض الآخر سلبياً وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من آثار مواجهة الضغط هما : الآثار والنتائج الفردية والآثار والنتائج التنظيمية .



الآثار الضردية للضغط

أ) الآثار الإيجابية :

- * زيادة الدافعية للعمل .
- * ارتفاع مستويات الأداء .
- * الاستقرار الوظيفي .
- * السرعة فى إنجاز الأعمال .
- * تطور العمل .

ب) الآثار السلبية :

- * ضعف التركيز .
- * القلق .
- * التوتر .
- * الإحباط .
- * اللامبالاة .
- * النزعة العدوانية .
- * الاكتئاب .. إلخ .

.....

الآثار التنظيمية للضغوط

أ) الآثار الإيجابية:

- * جودة اتخاذ القرارات .
- * التفكير الإبتكارى .
- * تشجيع العمل الجماعى .
- * المناخ التنافسى الصحى .
- * زيادة الإنتاجية .

ب) الآثار السلبية:

- * ارتفاع التكلفة .
 - ب) دوران العمل .
 - * ضعف القدرة على الابتكار والتطوير .
 - * إخفاض الإنتاجية .
 - * ضعف الولاء والانتماء .
 - * انخفاض جودة اتخاذ القرارات .
- ثالثاً: العوامل الوسيطة للضغوط:

لماذا تختلف استجابات الأفراد للضغوط أو تختلف قدراتهم فى التعامل معها؟
تكمن الإجابة فى وجود بعض العوامل الوسيطة التى قد تقوم بإضعاف أو تأكيد
العلاقة بين مصادر الضغط والقدرة على مواجهتها والنتائج المترتبة عليها .
بصفة عامة يوجد ثلاثة نوعيات من العوامل الوسيطة التى تتحكم فى شكل
ومستوى العلاقة بين متغيرات المصادر والمواجهة والنتائج، وهذه العوامل هى:
السمات الشخصية، نمط الشخصية (أ) والدعم الإجتماعى .

■ معالم الشخصية:

* يشير مفهوم معالم الشخصية إلى مجموعة من السمات أو الميول أو الحالة المزاجية
وغيرها من الخصائص التى تشكل نواحي التشابه أو الاختلاف فى سلوك الأفراد .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

• بصفة عامة يوجد عدد كبير من المعالم الشخصية التي يمكن أن تمارس دور الوسيط عند التعرض للضغوط، إلا أن أهمها يكمن في ثلاثة معالم هي: القدرة على تحمل المواقف الغامضة، مراكز التحكم، بالإضافة إلى احترام وتأكيد الذات.

١ / ١ - القدرة على تحمل المواقف الغامضة: كقاعدة عامة. فإن الأفراد الذين يمتلكون مقدرة أعلى على تحمل الغموض من المحتمل أن يشعروا بقدر أقل من الضغوط مقارنة بزملائهم الذين يمتلكون مقدرة مرتفعة على تحمل تلك المواقف.

٢ / ١ - مراكز التحكم: يقصد بمراكز التحكم نوعية التوجه الشخصي وهل هي مصادر ذاتية داخلية أو مصادر خارجية. وكقاعدة عامة فإنه كلما شعر الفرد بأنه يمتلك قدراً من السيطرة على الأحداث التي تواجهه في حياته، فإنه أقل احتمالاً لإدراك المواقف بأنها مصادر الضغوط ومن ثم أقل احتمالاً بأن يظهر نماذج سلوكية سلبية والعكس صحيح.

٣ / ١ - احترام وتأكيد الذات: بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات مرتفعة لتأكيد الذات يثقون في قدراتهم وبالتالي فهم أقل احتمالاً للشعور بالتهديد أو الضغوط مقارنة بأولئك الذين لا يتسمون بوجود مستوى مرتفع من تأكيد الذات.

■ نمط السلوك (أ)

السمات المميزة:

• محاولة إنجاز أكبر قدر من الختام.

• الإقدام والطموح.

• التنافس والجرأة.

• الحماس والإنفعال.

• نفاذ الصبر والحرص على الوقت.

• توجه كبير بالعمل.

• صراع دائم مع الآخرين والمواقف والأحداث.

■ نمط السلوك (ب)

• إيقاع منتظم في التعامل مع المواقف والأحداث.

• يعمل بنشاط ولكن دون مغالاة.

- * يتسم بالثقة التي تؤدي إلى الاستقرار النفسى .
 - * يجمع بين التوجيه بالعمل والناس .
 - * يدرس الأشياء قبل التصرف أو اتخاذ القرار .
- القاعدة :

بصفة عامة، الأفراد الذين يتسمون بنمط السلوك (ب) أقل احتمالاً للشعور بالتهديد أو الضغوط قياساً على الأفراد الذين يتسمون بنمط السلوك (أ) .

■ الدعم الاجتماعى :

يعرف الدعم الاجتماعى بأنه كافة أشكال المساعدة وسبل التأييد وقنوات الإتصال التى تشكل علاقات الفرد مع الآخرين . وتشير نتائج الدراسات الميدانية إلى وجود علاقة إيجابية بين مستويات الدعم الاجتماعى والقدرة على مواجهة ضغوط العمل .

رابعاً: مداخل منع وإدارة الضغوط :

يجب أن يعترف المدير الماهر بحقيقة وجود الضغوط، ومن ثم يبذل كافة الجهود للبحث عن مداخل لمنعها أو الحد من آثارها السلبية، ويكمن الفارق بين المفهومين فى أن المنع يركز على أحكام السيطرة أو التخلص من مسببات الضغوط، أما الإدارة فيقصد بها اتخاذ الإجراءات أو الوسائل التى تساعد فى التعامل مع الضغوط أو الحد من آثارها السلبية .

يمكن تصنيف مداخل التعامل مع الضغوط فى مجموعتين هى : المداخل التنظيمية والمداخل الفردية .

■ المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغوط :

١- تعظيم التوافق بين الفرد وبيئة العمل :

- * فعالية برامج التوظيف .
- * الأمان الوظيفى .
- * المكافآت والعائد المادى .
- * فعالية برامج التوظيف .
- * وجود إرشادات واضحة للعمل .
- * الإثراء الوظيفى .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

- * توسيع مهام الوظيفة .
- * برامج التأقلم الاجتماعي .
- * التدريب والتطوير الوظيفي .
- * تبسيط مهام الوظيفة .
- ٢- برامج منع وإدارة الضغوط :
- * برامج الدعم المعنوي (الاتصالات - المساعدة - الدعم ... إلخ) .
- * المساعدة في حل المشكلات .
- * إعادة تعديل المسار المهني .
- * برامج اللياقة الصحية .
- * برامج المشكلات السلوكية والعاطفية .
- * برامج الأمان الوظيفي (كيماويات - أشعة - إصابات ... إلخ) .
- المداخل الفردية للتعامل مع الضغوط :
- * ممارسة الرياضة .
- * المشاركة في أنشطة جمعيات النفع العام .
- * الفحص الطبي المنتظم .
- * التأمل .
- * الاسترخاء .
- * المحافظة على الصلاة وقراءة القرآن .
- * تغيير نوعية العمل .
- * تغيير المنظمة .
- * الحد من مصادر الضغط أو تعديلها (مراحل اتخاذ القرارات) .
- * بناء شبكة دعم اجتماعي (جماعة صداقة) .



تعرف على قدرتك الذاتية في التعامل مع الضغوط

فيما يلي مجموعة من العبارات أقرأ كل عبارة جيداً ثم أعطها ٣ درجات إذا كانت العبارة تتفق معك تماماً « أتمارس المشي بعض الوقت » أما إذا كنت تمارسها أحياناً فأعطيها درجتين فقط، أما إذا كنت لا تمارس رياضة المشي مطلقاً فأعطيها درجة واحدة.

- ١- أتناول الكميات الصحيحة من الطعام. ()
- ٢- أمارس الرياضة البدنية ٣ مرات على الأقل أسبوعياً. ()
- ٣- لدى عدد كبير من الأصدقاء والمعارف. ()
- ٤- لى هواية أمارسها بانتظام. ()
- ٥- لا أعمل مطلقاً يوم الجمعة. ()
- ٦- أمارس فريضة الصلاة بانتظام. ()
- ٧- أتناول عدد معين من أكواب القهوة والشاي يومياً. ()
- ٨- أبذل طاقة جسمانية متوسطة في حياتي اليومية. ()
- ٩- أحب الغير وأعتبر نفسي محبباً لديهم. ()
- ١٠- أخصص بعض الوقت للإسترخاء يومياً. ()
- ١١- لا أسمح لنفسي بالعمل الزائد. ()
- ١٢- أجد عادة حلولاً لمشاكلي. ()
- ١٣- أحافظ على وزني ليتناسب مع طولى. ()
- ١٤- أفضل طلوع السلالم وعدم استخدام المصعد. ()
- ١٥- أفرغ ما في صدري من هموم ولا أجعلها تتراكم. ()
- ١٦- أنام ما بين ٧ إلى ٨ ساعات ٤ أيام على الأقل أسبوعياً. ()
- ١٧- لا أسمح بأن تسيطر وظيفتي على حياتي. ()
- ١٨- أعتد وأؤمن بنفسى. ()
- ١٩- أتجنب وضع (ملح) أكثر من اللازم فى طعامى. ()
- ٢٠- أمارس برنامجاً منتظماً للألعاب الرياضية. ()

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

- ٢١- أجد أصدقاء وقت الحاجة ويمكن مناقشة مشكلاتي الخاصة معهم. ()
- ٢٢- أروح عن نفسي على الأقل مرة كل أسبوع. ()
- ٢٣- أتجنب التحدث عن عملي في حياتي الاجتماعية. ()
- ٢٤- أشعر بأنني أتمتع بالهدوء وأنني هادئ. ()
- ٢٥- أتناول الطعام في مواعيد منتظمة يومياً. ()
- ٢٦- أشارك في ألعاب رياضية كل أسبوع. ()
- ٢٧- لى زملاء من العمل تربطني بهم صداقات. ()
- ٢٨- أنا قادر على الاستمتاع بوقتي. ()
- ٢٩- لا أعمل مطلقاً ليلاً. ()
- ٣٠- أنا منتمي إلى جماعة، نادي ... إلخ. () ٣١- أتناول الماء بانتظام. ()
- ٣٢- أقضى جزءاً من وقتي في السير يومياً. ()
- ٣٣- أحصل على نصائح من أصدقائي عندما أحتاج لذلك. ()
- ٣٤- أستطيع أن أقضى جزءاً من وقتي في أداء لا شيء. ()
- ٣٥- تأخذ منى حياتي المنزلية وحياتي المهنية نفس القدر من الاهتمام. ()
- ٣٦- تعلمت أن أسمو فوق المواقف التي تسبب ضغوطاً لي. ()



الإرشادات

- ١- قم بتجميع نتائج الاستقصاء وضع المجموع في هذه الخانة.
 - ٢- فسر قدرتك على التعامل مع الضغوط وفقاً للمقياس التالي:
 - ٩٦-١٠٨ قدرة ممتازة في التعامل مع الضغوط.
 - ٨١-٩٥ قدرة جيدة في التعامل مع الضغوط.
 - ٦٦-٨٠ قدرة متوسطة في التعامل مع الضغوط.
 - ٥١-٦٥ قدرة ضعيفة في التعامل مع الضغوط.
 - ٣٦-٥٠ فقدان القدرة في التعامل مع الضغوط.
- دليلك في علاج ضغوط العمل:

في نهاية هذه الوحدة قد يكون من المفيد تقديم هذه الوصفة العلاجية لضغوط العمل، ربما قد نعثر على ضالتنا في بعض ما اشتملت عليه.

* **إلجأ إلى الصلاة .. واستعن بالله في كل أمورك ..** وكن واثقاً من الاستجابة « **ألا يذكر الله تطمئن القلوب** » [الرعد: ٢٨].

* **أعط الأمور الجدية الواجبة دون تضخيم أو يأس من رحمة الله ..** فالله يجعل من بعد كل ضيق فرج.

* **خذ إجازة أو فسحة صغيرة** ومارس فيها عملاً عضلياً مثل الجري أو السير على الأقدام أو إعادة تنظيم المكتب.

* **كن واقعياً عند نظرتك للأمور** ولا تجعل طموحك تفوق ما يمكنك تحقيقه.

* **أعد ترتيب أهدافك** إذا وجدت أن بعضها صعب التحقيق.

* **ضع جدولاً لأعمالك .. حدد أولوياتك ..** ورتب مواعيدك.

* **ركز على إنجاز مهمة واحدة** في الوقت الواحد، ولا تحاول تنفيذ كل شيء يطلبه الآخرون.

* **خطط لأن يكون لديك يوماً** فترة للاسترخاء لا تعمل فيها أو تتحدث فيها مع الآخرين (٥-١٠ دقائق مثلاً).

* **تخير صديق** تبوح إليه بأسرارك ومشاكلك عند الحاجة.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

- * حاول أن تحمل على إغفاءة بسيطة عندما تواجه ضغوطاً حادة .
- * أبحث عن مصادر الإبتسامة .. فإن لم تجدها فاصنعها .
- * ركز انتباهك على مشاهدة إحدى المباريات أو الأفلام أو قراءة إحدى الروايات .
- * تجنب التركيز على مصادر الضغط التي لا تملك السيطرة عليها، ادعو الله أن يخفف عنك مضارها .
- * تنفس بعمق .. وحدث نفسك بقدرتك على التعامل مع مصادر الأرق بين كل شهيق وزفير .
- * توقف ولو مؤقتاً عن التدخين أو شرب القهوة أو المشروبات الغازية واستبدلها بالعصائر أو حتى الماء .
- * جرب اللعب مع الصغار أو محاورتهم ولو لدقائق محددة .
- * حاول الاتصال تليفونياً بأحد الأصدقاء أو المعارف الذين تهوى نفسك إلى الحديث معهم ولو لمرة واحدة يومياً .
- * تقبل أخطاء الآخرين .. لا تنقد كثيراً .. وحاول إصلاح ما يمكنك إصلاحه .. وتذكر أنه ليس منا من يخلو من العيوب .
- * خذ قسطاً وافياً من النوم .. وتذكر أن لبدنك عليك حقاً .
- * أعد اكتشاف شخصيتك، فالحياة عبارة عن اكتشاف مستمر للنفس .
- * أكثر من أعمال الخير .. واستمد العون من الله إنه نعم المولى ونعم النصير .



هل تتعرض للضغوط فعلاً؟!

هل تتعرض لضغوط الوقت في عملك؟ وإذا كان الأمر كذلك فإلى أى مدى تتعرض لتلك الضغوط؟
ضع علامة (3) أسفل الدرجة التي تعكس مدى توافر الظواهر التالية في محيط عملك.. أجب بصراحة مطلقة.

م	العبارة أو الظاهرة	بلدرجة كبير جداً	بلدرجة كبير	بلدرجة متوسط	بلدرجة محدود	بلدرجة محدود جداً
١	ضخامة عبء العمل الذى أقوم به.					
٢	كثرة الاجتماعات وأعمال اللجان.					
٣	كثرة المكالمات الهاتفية العارضة.					
٤	النزاع المستمر بين الرؤوسين.					
٥	صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.					
٦	عدم تعاون الزملاء أو الوحدات الأخرى.					
٧	ضعف مهارة الجهاز المعاون.					
٨	سرعة المهام التى تطلبها الجهد العليا.					
٩	كثرة زيارات العمل الخارجية.					
١٠	التكليف المستمر بأعمال إضافية.					
١١	الزيارات الشخصية المفاجئة.					
١٢	كثرة الإلتزامات الإجتماعية والأسرية.					
١٣	تعدد مجالات الإشراف المباشر.					
١٤	تعدد جهات الرقابة الداخلية والخارجية.					
١٥	عدم وضوح المهام المطلوبة منى.					
١٦	تعارض بعض المهام المطلوبة منى.					
١٧	انخفاض كفاءة الرؤوسين.					
١٨	تعدد المهام والتكليفات الخارجية.					
١٩	كثرة الأحداث الطارئة فى العمل.					
٢٠	ضعف كفاءة أنظمة الإتصالات الحالية.					

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

■ التقويم:

- امنح نفسك ٥ درجات عن كل إجابة بـ «كبيرة جداً» .
امنح نفسك ٤ درجات عن كل إجابة بـ «كبير» .
امنح نفسك ٣ درجات عن كل إجابة بـ «متوسط» .
امنح نفسك ٢ درجات عن كل إجابة بـ «محدود» .
امنح نفسك درجة عن كل إجابة بـ «محدود جداً» .
ثم اجمع الدرجات التي تعكس استجابتك للجوانب التي شملتها الظواهر السابقة .

.....

إدارة الوقت في حياتنا الخاصة والوظيفية

تحتل عملية إدارة الوقت في حياتنا الخاصة والوظيفية أهمية قصوى للإنسان الراغب في التميز والإنطلاق إلى عالم الشهرة، ولكن دون أن نعرف ماذا يعنى الوقت بالنسبة لنا أو ما هى السمات المميزة للوقت لا يمكننا استيعاب أهمية الوقت على الإطلاق .

دعنا نسأل ماذا يعنى الوقت بالنسبة لنا؟ الإجابة المنطقية والعاقلة تقول؟

يعنى الوقت بالنسبة لنا الكثير ويستمد الوقت أهميته فى حياة البشر عموماً لكونه السبيل الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات والوقت هو أحد الموارد الطبيعية النادرة التى يجب أن يحسن الإنسان استغلالها إذا ما أراد أن تكون له بصمة فى مسيرة حياته الشخصية .

وقد يكون من الصعب للغاية تحديد مفهوم معين للوقت إذ قد يختلف إدراكات الناس له من فئة لأخرى أو من مجتمع لآخر .

ويتمثل مفهوم الوقت بصفة عامة فى وجود علاقات منطقية لارتباط الأحداث أو الأنشطة والتي قد يُعبر عنها فى صيغة الماضى أو الحاضر أو المستقبل ومن ثم يعتبر الوقت وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الشعوب .

■ السمات المميزة للوقت :

يوجد عدة سمات مميزة للوقت تمثل فى الواقع تحديات للمسؤول فى أية مؤسسة وكل رجال الأعمال ونجوم المجتمع وتستلزم منهم الحرص الشديد على استغلال كل دقيقة بل كل ثانية متاحة لهم ومن أبرز هذه السمات ما يلى :

أ) الوقت مورد محدود :

إنها الحقيقة التى لا ريب فيها فالوقت فعلاً مورد محدود فانت تستطيع أن تطلب الموافقة على زيادة المخصصات المالية لقسم من الأقسام إلا إنك لا تستطيع أن تطلب زيادة فى الوقت المخصص لك للقيام بمأمورية محددة المدة، أو مشروع معين أو عمل فنى متميز .

ب) الوقت لا يمكن تعويضه :

يمكنك تعويض العامل النشط بأخر أكثر نشاطاً كما يمكنك استبدال حاسبك

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

الشخصى القديم بآخر حديث إلا أنه يستحيل عليك تعويض ما فاتك من وقت فكل دقيقة من كل ساعة تذهب لن تعود أبداً.

ج) يمتلك كل الناس قدراً متساوياً من الوقت :

الحقيقة التى لا ريب فيها أن كل الناس يمتلكون قدراً متساوياً من الوقت لا فرق بين أمير وخفير ولا بين رئيس ومرؤوس فكل منهم لا يمتلك سوى ٢٤ ساعة فى اليوم، الفارق الوحيد هو كيف يستغل كل واحد منا الوقت المتاح له .

د) الوقت غير قابل للتعويض :

إن الوقت الذى يمر يصعب بل يستحيل استرجاعه أو تعويضه فهو لا ينتظر الإنسان حتى يستخدمه وبالتالي فإن بدائل التعامل مع الوقت هى أن تدعه يمر دون استخدام، أو تحاول استخدام كل دقيقة منه .

هـ) الوقت لا يمكن تجميعه أو تخزينه :

من تحديات الوقت كذلك أن الإنسان لا يمكنه تخزين الوقت الذى لا يستخدمه على مستوى اليوم أو الأسبوع أو الشهر أى يوم أو أسبوع أو شهر آخر، وهو ما يعنى أن الوقت لا يُدخِر بل يستنفد أول بأول .

و) الوقت لا يستأجر ولا يشتري :

حقيقة أخرى وليست أخيرة، وتعكس تحديات تعاملنا مع الوقت وهى أن الإنسان أو المنظمات لا تستطيع أن تشتري أوقات الآخرين، فمن منا يستطيع أن يمد فى عمره على حساب النقص فى أعمار الآخرين .

■ الوقت مشكلة الإدارة الجامعية :

ينظر الكثير من شاغلى الوظائف الإدارية فى الجامعة بدءاً من رئيس الجامعة ومروراً بالنواب والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ومسؤولى الوحدات المدعمة ورؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص واللجان وغيرهم إلى الوقت باعتباره مشكلة أو عقبة كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف التى يسعون إليها أو إنجاز المهام التى تعهد إليهم أو تحقق التوازن بين مسؤولياتهم الوظيفية وواجباتهم الاجتماعية .

ومن الظواهر التى تدل على مشكلة الوقت فى حياة المسؤول الجامعى ما يلى :

١- رئيس الجامعة الذى يعمل ما يزيد عن ١٢ ساعة يومياً . يجد هذا الوقت غير

كافٍ لإنجازه كل المهام .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

٢- عميد الكلية الذى يحتفظ بغرفة نوم ملحقة بمكتبه لاستخدامها مرة أو مرتين أو ربما أكثر أسبوعياً.

٣- نائب رئيس الجامعة الذى يود متابعة ترتيبات زواج أحد أبنائه إلا أنه لا يتمكن من ذلك.

٤- وكيل الكلية الذى يمكث فى مكتبه حتى منتصف الليل للإعداد لإنتخابات اتحاد الطلاب أو امتحانات نهاية الفصل الدراسى أو متابعة الكنترولات وإعلان النتائج .. إلخ.

٥- رئيس القسم الذى يلغى أو يؤجل إحدى المحاضرات نظراً لاستدعائه فى مهمة داخل الجامعة أو الكلية متعلقة بالقسم.

ومن العبارات الشائعة التى تعكس قيمة الوقت فى حياة المديرين عموماً وممارس الوظائف الإدارية الجامعية على وجه الخصوص ما يلى :

(أ) «أتمنى أن يكون اليوم ٤٨ ساعة».

(ب) «أتمنى أن أذهب مع الأسرة إلى الأسكندرية نهاية هذا الأسبوع».

(ج) «فمنذ أسبوع وأنا لم أر أبنى الصغير».

(د) «لم أعد فى يوم ما إلى منزلى قبل التاسعة مساء منذ أن شغلت هذا المنصب».

أن مثل هذه العبارة أو غيرها والتى تتردد على ألسنة المسؤولين فى الجامعة على مختلف مستوياتهم. وإنما تعكس حقيقة أنهم لا يتمكنون من إنجاز كل ما يتوقعه الآخرون منهم أو يتوقعونه هم لأنفسهم بسهولة أو يسر، وهو تعبير عن عدم كفاية الوقت المتاح أو فى كلمات أخرى عدم القدرة على التعامل الفعال مع الوقت.

■ كيف ينفق الإنسان وقته؟! ■

تشير نتائج الدراسات العلمية إلى أن الإنسان العادى ينفق يومه العادى ما بين سبعة نوعيات من الأنشطة، على الأقل ويؤدى عدم القيام ببعضها أو تكثيف القيام ببعض على حساب الآخر إلى فقدان الفرد للتوازن المطلوب والتضحية بالأهداف أو المناهج فى أحد الجوانب لحساب بعض الجوانب الأخرى، إن عدم التوازن أو النصيحة ببعض الأهداف إنما يرجع غالباً إلى ما يسمى بظاهرة (عدم الاستخدام الفعال للوقت). أو «سوء إدارة الوقت أو عدم القدرة على استغلال الوقت». أو ما شابه ذلك من

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

مصطلحات .

كم تتكلف المنظمة بسبب الفاقد من وقت العمل؟

يمكن التعرف على أهمية الوقت بشكل غير مباشر عن طريق معرفة التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة الإهدار أو عدم استغلال الوقت أو لاستخدام الوقت بطريقة غير اقتصادية وللتعرف على قيمة الوقت عليك القيام بالخطوات التالية:

١- فى تصورك كم تتكلف الجامعة نتيجة فقدان نصف ساعة فقط من وقت عملك اليومى؟

ش- اضرب راتبك الشهرى $12 \times$ لكى تحصل على راتبك السنوى، ثم اضرب النتائج $2 \times$ بحيث يتضمن التأمينات والمعاشات المزايى الوظيفية الأخرى .

٣- اضرب عدد ساعات العمل الأسبوعى \times عدد أسابيع العمل فى السنة حتى تحصل على عدد الساعات فى السنة .

٤- اقسم النتائج فى الخطوة الثانية على النتائج فى الخطوة الثالثة بحيث تحصل على تكلفة الساعة، ثم أعد قسمة النتائج $\div 60$ بحيث تحصل على تكلفة الدقيقة .

٥- اضرب عدد الدقائق المفقودة فى العمل (نصف ساعة \times عدد أيام العمل) \times تكلفة الدقيقة الواحدة سوف تحصل على تكلفة الفاقد فى الوقت للفرد الواحد .

٦- قارن بين النتيجة التى حصلت عليها فى الخطوة الأخيرة وبين وجهة تقديرات التكلفة عند فقدان نصف ساعة من عملك اليومى والتى حددتها فى الخطوة الأولى .. هل التقارير متقاربة؟! أغلب الوقت أنك أدركت الآن قيمة الفاقد فى وقت العمل . وما خفى كان أعظم!!

إذا كانت التقديرات السابقة لفقدان نصف ساعة فقط من وقت العمل اليومى فما هى التكلفة الحقيقية التى تتحملها المؤسسة إذا ما علمت أن نتائج الدراسات تشير إلى ما يلى :

أن نسبة الفاقد فى وقت العمل هى كالتالى :

٤٨٪ فى القطاع الحكومى .

٣٠٪ فى قطاع الأعمال العامة .

١٥٪ فى القطاع الخاص .



حقيقة إدارة الوقت

تُعرف إدارة الوقت بأنها قدرة الشخص على استخدام الوظيفة لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها.

كما قد تُعرف بأنها العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية تهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة.

■ مزايا الإدارة الجيدة للوقت :

يمكن إنجاز مزايا الإدارة الجيدة للوقت في النقاط الآتية :

- 1- إنجاز الأهداف والمهام في الأوقات المحددة.
- 2- تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات الوظيفية.
- 3- إرساء القدوة للآخرين بمعنى أن نكون قدوة للآخرين في إستثمار الوقت نتيجة نجاحنا وتميزنا.

4- تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو التأجيل أو ضعف مستوى الأداء.

5- رفع المستوى الحضارى لمجتمعك الخاص والعام.

■ ما هي اتجاهاتك نحو الوقت؟

سوف تجيب أنت بذاتك ما هي اتجاهاتك نحو الوقت بعد القيام بتنفيذ التطبيق التالي :

إن الغرض من هذا التطبيق هو أن يعطيكم فرصة لتوضيح وجهات نظركم عن بعض المفاهيم الأساسية في إدارة الوقت.

الخطوة الأولى :

تجدون في التمرين التالي بعض العبارات عن الإدارة الفعالة للوقت وعلى كل واحد منكم بمفرده أن يقرر ما إذا كانت صواباً أم خطأ ويضع علامة في الخانة المطلوبة.

الخطوة الثانية :

عندما يستكمل كل عضو منكم اختبار الفردى عليكم أن تتجمعوا في مجموعات صغيرة وفي مجموعتكم الصغيرة عليكم أن ترجعوا مرة ثانية إلى كل كلمة وتجيّبوا جماعياً عما إذا كانت كل عبارة صواباً أم خطأ، وفي أثناء هذه العملية

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

لا تتبع طريقة التصويت .

وأبدأ فقط بالآراء التي تقتنع بصحتها، ثم بعد ذلك راجعوا الإجابات الجماعية .
استمع إلى آراء ووجهات نظر الآخرين .
الخطوة الثالثة :

حدد في تسعة نقاط أوجه الاستفادة من التطبيق بالنسبة لك وللآخرين وذلك في مجال الابتكار والتجديد والإدارة الفعالة للوقت وما هي اتجاهاتكم نحو الوقت .

■ العوامل المؤثرة في توزيع واستغلال الوقت :

يتفاوت الناس في نظرتهم واستغلالهم للوقت طبقاً لعدة اعتبارات أهمها :
١- العوامل الديموجرافية :

حيث تختلف أولويات توزيع الوقت وأساليب استغلاله وفقاً للنوع أو السن أو الحالة الاجتماعية .

٢- العوامل الاقتصادية :

بصفة عامة كلما زاد الدخل زاد الوقت المنفق على الترفيه، وكلما انخفض الدخل زاد الوقت المنفق على العمل .

٣- العوامل الثقافية :

كلما زاد المستوى التعليمي للفرد كلما زادت الحساسية للوقت والحرص على استغلاله والعكس صحيح .

٤- العوامل الاجتماعية :

بوجه عام كلما زاد حجم الأسرة والميل لتنمية الروابط الاجتماعية كلما زادت مساحة الوقت المخصص لهذه النوعية من الأنشطة والذي قد يكون على حساب الوقت المخصص للعمل أو نوعية الجهد المبذول فيه .

٥- العوامل البيئية :

حيث يؤثر المناخ ومسائل الإتصال وجودة البنية الأساسية على معدلات تخصيص الوقت بين الأنشطة اليومية المختلفة .



التمرين

أجب بصراحة مطلقة على العبارات التالية بكلمة صواب أو خطأ

م	العبارة	الاختيار الجماعي	
		صواب	خطأ
١	لكي نكون فعالين ينبغي أن ننجز مهامنا بيسر وبدون إرهاق، وبأقل طاقة.		
٢	العمل ليس هدفاً في حد ذاته، إنه عادة فالشخص الفعال يستخدم الحقائق، والمهارات، والأفكار.		
٣	على عكس الطاقة والمال والمهارة لا يعود الوقت ولا يمكن إيجاده ثانية.		
٤	يجب استخدام واستغلال الوقت لا مجرد تمضيته.		
٥	ينبغي أن تكون مسيطر على حياتك إذا أردت أن تدير وقتك بفاعلية.		
٦	يجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التي توليها للممتلكات الأخرى.		
٧	الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمر أو الموضع أو الجنس.		
٨	كل المؤسسات تسجل موجوداتها المالية في كشوف ولكن هذه الكشوف المالية لا تذكر إن أهم الممتلكات التي لا تعوض هو الوقت.		
٩	الإدارة الجيدة تزيد الإنتاجية والأداء العام ويمكنها أيضاً أن تحسن من المعنويات.		
١٠	الكثير من المديرين يقاومون التفويض الكامل لهذا		

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

م	العبارة		الاختيار الجماعي	
	خطأ	صواب	خطأ	صواب
١١				
١٢				
١٣				
١٤				
١٥				
١٦				
١٧				
١٨				
١٩				
٢٠				

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

م	العبرة	الاختيار الجماعي	
		صواب	خطأ
٢١	المديرون الضاعلون يقفلون الأبواب من وقت لأخر حتى يجدوا لأنفسهم فترة تركيز بدون انقطاع.		
٢٢	ليس من الضروري أن تستخدم الوقت المميز أو المفضل لك في القيام بالمهام ذات الأهمية.		
٢٣	تضييع الساعات الكثيرة كل يوم يسبب سوء التنظيم الواضح في معظم المكاتب ومختلف المواقع الإنتاجية والخدمية.		
٢٤	يجب أن تكون طاولة المكتب أداة للشخص الذي احتاج إليها لإنجاز عمله بدلاً من أن تكون خزانة لأي أوراق ومخلفات بمعنى أنه لا بد أن يكون مكتبك منظماً كي لا تضيع وقتك بدون فائدة.		
٢٥	الطاولة التي تتراكم فوقها الأوراق يمكن أن تقلل من تركيزنا في العمل هل هذا صواب أو خطأ.		
٢٦	يجب التخلص من الأشياء المتواجدة بالمكتب والتي لا نعرف ماذا نضع بها؟ فهل توافق على هذا.		
٢٧	ينبغي تنظيم الملفات بالمكتب بحيث يمكن استرجاع المعلومات بدلاً من أن يصبح سباقاً مليئاً بالحواجز.		
٢٨	يجب ألا تضع جانباً أي شئ يحتاج إلى اتخاذ إجراء بشأنه حتى يتخذ الإجراء بمعنى يجب أن تكون ضد مبدأ التأجيل أو التسويق لعدم ضياع الوقت.		
٢٩	ليس من الضروري وجود شبكة اتصال فعالة حتى يكون هناك استخدام أفضل للوقت.		
٣٠	معظم الوقت الذي تضيعه بسببك وليس بسبب الآخرين فهل هذا حقيقي أم لا؟		
٣١	يعتبر التأجيل عشرة أمام كل شخص يحاول بفاعلية		

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

م	العبارة		الاختيار الجماعي	
	صواب	خطأ	صواب	خطأ
٢٢				
٢٣				

راجع المستهدف من هذا التمرين وهو:

- ١- تأييد الآراء التي تقف بصحتها بعد مراجعتها مع الآخرين .
- ٢- حاول تطبيق محتوى العبارات التي تؤدي فعلاً إلى الاستثمار الجيد للوقت .
- ٣- حاول ممارسة ما جاء في تلك العبارات من سلوكيات تؤدي إلى الإدارة الجيدة للوقت .

•••••