

دراسة حول:
التدريب ودوره في الحد من ضغوط العمل
إعداد الطالب الباحث:
زبير سحنون

أيلول سبتمبر 2017

محتويات الدراسة:

6.....	مقدمة
	الإطار المنهجي:
8.....	تحديد المفاهيم
8.....	الدراسات السابقة
9.....	نوع البحث
	الفصل الأول: التدريب
	أولاً: ماهية التدريب
11.....	1-1. التطور التاريخي للتدريب
12.....	2-1. مفهوم التدريب
13.....	3-1. أهمية التدريب
	ثانياً: أنواع التدريب و أهدافه
15.....	1-2. أنواع التدريب
20.....	2-2. أهداف التدريب
22.....	3-2. الأسس و المبادئ العامة للتدريب
	ثالثاً: أساليب التدريب
25.....	1-3. علاقة التدريب بالموارد البشرية
28.....	2-3. أساليب التدريب
29.....	3-3. نظريات التدريب
	رابعاً: مراعاة إعداد البرامج التدريبية
30.....	1-4. تحديد البرامج التدريبية
32.....	2-4. تصميم البرنامج التدريبي
34.....	3-4. تقويم البرنامج التدريبي
	الفصل الثاني: ضغوط العمل
38.....	أولاً: ماهية ضغوط العمل
38.....	1-1 مفهوم ضغوط العمل

41.....	ثانيا: أنواع وعناصر ضغوط العمل
41.....	1-2 أنواع ضغوط العمل
42.....	2-2 عناصر ضغوط العمل
42.....	ثالثا: مصادر ومسببات ضغوط العمل
43.....	1-3 غموض الدور في المؤسسة
43.....	2-3 مسببات الضغوط الناشئة عند جماعة العمل
43.....	3-3 الضغوط التي تسببها المنظمة
47.....	رابعا: النتائج (الآثار) المترتبة عن ضغوط العمل
47.....	1-4 مترتبات ضغوط العمل على مستوى الفرد
47.....	2-4 مترتبات ضغوط العمل على مستوى المنظمة
48.....	3-4 مترتبات ضغوط العمل على المجتمع
49.....	خامسا: الطرق الإدارية لعلاج ومنع ضغوط العمل
49.....	1-5 التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم
49.....	2-5 تصميم وظائف ذات معنى
49.....	3-5 إعادة تصميم هيكل التنظيم
49.....	4-5 نظم المشاركة
50.....	5-5 الكشف عن مسببات الضغوط
	سادسا: نظريات ضغوط العمل
51.....	1-6 النظريات الجسمية
52.....	2-6 النظريات الاجتماعية
52.....	3-6 النظريات النفسية والسلوكية
	سابعا: إدارة ضغوط العمل
56.....	1-7 إدارة الضغوط على مستوى الفرد
59.....	2-7 إدارة الضغوط على مستوى المنظمة
63.....	الخلاصة

الخاتمة.....65

قائمة المراجع.....66

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المقارنة بين التدريب والتطوير	13
2	أنواع البرامج التدريبية	18
3	أنواع التدريب والمزايا والآثار	19
4	العلاقة بين النشاط التدريبي و الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية	26
5	نموذج أهداف البرنامج التدريبي الخاص بتنمية العلاقات الانسانية	31
6	ضغوط العمل	54
7	جوانب تحليل مضمون ضغط العمل	55

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أساليب مواجهة الضغوط	62

مقدمة :

إن ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي لانعكاسها الكبير و على الفرد والمنظمة والمجتمع ، وعندما نتحدث عن مفهوم ضغوط العمل فأنا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فقد وجد من اجل أن يعمل مكان هذا العمل لا يزال المصدر التعب.

ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان لعدد من المخاطر والتحديات في حياته التي جلبت له تلك الضغوط، وإزاء هذه المخاطر استطاع الإنسان أن يتكيف مع بعضها وأن يسخرها لصالحه في حين كان لبعضها اثر قاسي وشديد كان لها أثر في تعاسته وفنائه ، ومع تكيف الإنسان مع هذه الضغوط وتفاعله معها ، وشيوع استخدام مصطلح الضغوط لدى اغلب الأواسط فان من أهم المشكلات التي واجهها بعض المهتمين ، لموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة وهي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط والفروق الفردية لتحمل درجات الضغوط من عدمه بالإضافة لأسباب الضغوط ويبل معالجتها وأثارها النفسية والجسدية .

هذا وقد وجدت الدراسات التي تمت في هذا المجال أن لضغوط العمل آثار سلبية على صحة الأفراد وبيئته العقلية مثل : أمراض القلب ، ارتفاع ضغط الدم ، التوتر ، الشعور بالإحباط ، الاضطهاد ويؤدي ذلك بلا شك إلى انخفاض الأداء والغياب وترك العمل وتعرض سلامة الآخرين للخطر وبالتالي فان المنظمات والأجهزة تواجه تكاليف ضخمة وأثار سلبية لضغوط العمل وهذا وقد ساهم الباحثون العرب إسهامات مشهورة في مجال الدراسات ضغوط العمل ، حتى أصبحت تلك الدراسات من أهم المصادر المرجعية لموضوع ضغوط العمل ، حيث تم تناول هذا الموضوع من زوايا تختلف باختلاف توجهاتهم وميولهم المعرفية ، وذلك لضغوط العمل من أهمية بالغة ، كما تبين دراسة الضغوط تؤدي إلى نتائج ايجابية تتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي في العمل ، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتجنب المشكلات التي تتعرض لها المنشأة أو المنظمة من جراء تهاونها في القيام بمسؤوليتها الاجتماعية ، وتؤدي كذلك إلى تعرف المدير المعاصر على المصادر المختلفة لضغوط وأن يقف على نتائجها وأثارها على كل من الأفراد والمنظمة بالإضافة إلى أهمية وضع استراتيجيات الملائمة لإدارتها بفاعلية وكفاءة.

ويعد التدريب من العناصر الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة ويعد الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة

وان الاهتمام بالتدريب في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة وبالتالي يكون للتدريب الفعال و المثمر دورا هاما في القضاء على ضغوط العمل .

الإطار المنهجي:

تحديد المفاهيم:

مفهوم التدريب :

التعريف اللغوي :

"أخذت كلمة التدريب من مصدر درب المدرب ، أي القائم بأعمال التدريب ، ومعنى ذلك من يتخذ التدريب مهنة ، وفي الإدارة هو وظيفة ، وفي وزارة الأشغال العامة ، أي من يتولى هذه الوظيفة.¹"

التعريف الاصطلاحي :

" التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ، ويعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة.²"

مفهوم ضغوط العمل : يعرفها كل من بيير وينومان

t-a-beehrandj-e-newman ضغط العمل بأنه حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته ، وتؤدي لإحداث تغييرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي

أما "فرنش" يعرفها بأنها حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد و بيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها.

الدراسات السابقة :

***دراسة دان فاردي كيندر 1980:**

وهي بعنوان " ضغوط العمل مقارنة بين المدرسين وعمال المصانع " وهدفت إلى مقارنة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها المدرسون وتلك التي يتعرض لها عمال المصانع وانطلقت من الافتراض القائل بأنه عمال المصانع يعيشون مستويات عالية من ضغوط العمل أكثر من غيرهم

¹ المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، بيروت: 1976، ص217.

² جمال الدين، محمد المرسي. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.الدار الجامعية الإسكندرية: 2003، ص332.

في المهن الأخرى ، وقد خلصت الدراسة للنتائج : إن الضغوط المدركة في العمل بالنسبة لعمال المصانع ارتبطت بضغط العمل وبعدم الرضا عن العمل ، أمل الضغوط خارج الوظيفة ارتبطت بعدم الرضا عن العمل فقط أن المعلمين أدركوا أن الضغوط الواقعية خارج الوظيفة لا ترتبط بالضغوط المقارنة ، أن عمال المصانع يعيشون مستويات من ضغوط العمل أعلى من ضغوط العمل لدى المعلمين .

دراسة ريبرو:(1999:ribero):

دراسة تحت عنوان " ضغوط العمل لدى العاملين بالمراقبة الجوية " وهدفت الدراسة إلى تحديد عوامل ضغوط العمل في بيئة المراقبة الجوية من اجل وضع تصور أولي عن واقع مهنة المراقبة الجوية ثم التحقق من مدى إدراك المراقبين الجويين للبيئة التي يعملون بها وعبئ العمل ومتطلبات مسؤولياتهم عن المهنة وخلصت الدراسة إلى أن تنامي الحركة الجوية يعتبر عاملا مهما لمصادر ضغوط العمل خصوصا خلال ساعات الذروة ، كما أن نقص المراقبين الجويين يمثل مصدرا مهما من مصادر الضغوط ويعتبر المراقبين الجويين عدم اعتراف الآخرين بجهودهم سببا من أسباب الإحباط وفي المقابل يفخر المراقبين الجويين بالدور المهم الذي يقدمون به اتجاه حركة الطيران لما ينطوي عليه عملهم من تحدي لما يملكونه من استقلالية كصانع قرار بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة شخص موان القوة والضعف في بيئة المراقبة الجوية التي يمكن الاستفادة منها عند التفكير في نظم المراقبة الجوية المستقبلية .

دراسة شارف خوجة مليكة (2010) :

بعنوان " مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين ومعرفة ماذا ان كانت هل هناك فروق في الشعور بالضغوط المهنية وذلك تبعا لاختلاف المراحل التعليمية والخبرة المهنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تمر بناء مقاس مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين انطلاقا من الأدب التربوي والدراسات السابقة حول الموضوع .

نوع البحث:

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث النظرية السردية للمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول: التدريب

أولاً : التدريب

1-1: التطور التاريخي للتدريب

" إن التدريب قديم قدم الإنسان الذي خلقه الله كاملاً عاقلاً في أحسن تقويم، وقادراً على التبصر في كل الظواهر الكونية من حوله، ويعمل على اكتشافها وتفسيرها، وتنمية طاقاته و قدراته للتعامل معها، وتلاقي شروها، و اغتنام خيراتها، و نقل ما يتوصل إليه من تصورات، و ما يكتشفه من معارف، و ما يبنيه من مهارات، إلى الأجيال اللاحقة، فتتابع التراكمات التصويرية و التراكمات المهارية، و تترادف العمليات التربوية و التعليمية و التدريبية في موازاتها، و ليس ثمة شك في أن هذه التصورات و المعارف و المهارات ، و أساليب نقلها و توثيقها، تختلف في بدايتها أو تطورها باختلاف المراحل التاريخية، التي مرت خلالها، و أنه يمكننا أن نصنفها إلى ثلاث مراحل أساسية"¹:

المرحلة الأولى :

و هي مرحلة الحضارات القديمة السابقة على بروز الأديان السماوية، و قد تميزت هذه المرحلة بهيمنة التفكير الأسطوري أو الميتافيزيقية بحيث تغلب عليها التصورات و المفاهيم التي يتوصل إليها الناس، و ذلك لبدائية أساليب التفكير و بدائية وسائل الإنتاج التي تؤثر على مختلف جوانب الحياة.

بالرغم من ذلك فقد تمكن الإنسان من أن يبني حضارات متميزة عامرة بالاكشافات المعرفية و المهارية و التي من دونها لم تكن هناك مراحل اللاحقة، و من أبرز الحضارات، حضارة واد النيل، الحضارة الصينية و الهندية القديمة الخ.

المرحلة الثانية:

و هي مرحلة الحضارات في ضل الأديان السماوية، الأديان ذات الرسالات كالديانة اليهودية و المسيحية و الإسلامية، ميزها ما قدمته للبشرية من عقائد و معارف و نظماً تربوية و تعليمية ، كذلك من أبرز التحديات و المخاطر التي شهدتها هذه المرحلة هي التفوق التربوي الذي جسده منظومة القيم العقيدية وهذا مقابل الضعف على المستوى التعليمي، الذي لم يتمكن الإنسان من استيعابه و لعل الضعف الأشد كان على المستوى التدريبي لأن أصحاب العقائد ركزت على الجوانب القيمية و الجمود معها وبذلك تخلف العمل التطبيقي.

المرحلة الثالثة:

و هي مرحلة ما بعد انطلاقة الثورة الصناعية، و ما ترتبت عنها من تطورات منهجية شملت كل أساليب التطوير و التفكير، انعكست على جميع مظاهر الحياة و علاقاتها.

و من أهم النتائج و أخطرها تمثلت في حدوث انفصام ما بين ثلوث القيم و المعارف و المهارات ، و بين مداخل التنمية الثلاثة التربوية و التعليم و التدريب، بحيث تركز هذا التحول على الجوانب المعرفية و المهارية ليتمكن الإنسان من فرض سيطرته بسرعة فائقة، مما تحتم على المؤسسات

¹ محمد، عبد المعطي عساف. التدريب و تنمية الموارد البشرية. زهران للنشر و التوزيع، جامعة عمان الشرق الأوسط للدراسات العليا: 2008، ص 39 / 43

التعليمية و التدريبية في بناء منهجيات و أساليب جديدة و ابتكاريه، لتتمكن من متابعة ذلك و احتوائه. فابتدأت في بناء المدارس و الجامعات و المعاهد و المراكز المتخصصة، كذلك بداية التحدي الأفراد و الجماعات و بفرض ضرورة الانخراط في هذه المؤسسات لتأهيلهم و الدخول إلى أسواق العمل التي أصبح من الصعب التكيف معها دون الحصول على المؤهلات المعرفية و المهارية المناسبة.

2-1: مفهوم التدريب

التعريف 01: " التدريب عملية اتصال تشكل وظائفه من عمليات تحول سلوكيات الأفراد و تتوازي مع عمليات اجتماعية أخرى مثل العمل الاجتماعي الذي يهدف إلى تغيير سلوكيات الأفراد على مستوى الحياة اليومية."¹

تع 02 : " التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين، المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل، و القدرة على استخدام وسائل جديدة، بأسلوب فعال، و استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد."²

تع 03 : يرى صلاح الشنواني على أنه: " عملية مستمرة تهدف لزيادة معرفة الفرد و بناء و تنمية مهاراته و تغيير مفاهيمه و اتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداءه بكفاءة و فعالية."³

تع 04 : " هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات و المهارات و الاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام تدريب فردية أو جماعية."⁴

• التدريب = معارف + مهارات + اتجاهات و سلوكيات

وقد لا يفرق بعض المتخصصين في مجالات تدريب و تطوير الموارد البشرية، ما بين كل من مفهومي التدريب و التطوير حيث أن " التدريب هو إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيحاً لانحرافات في جوانب أدائهم .

أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً وفق التصورات للتغيرات البيئية و التكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآتية ، و إنما لأبد من الاعتماد على رؤية المدير

1 بلقاسم، سلاطينية. التكوين المهني كرهان مستقبلي. الباحث الاجتماعي. العدد 02، جامعة منتوري قسنطينة : 1999، ص 117

سهيلة ، محمد عباس و علي حسن علي. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر و الطباعة ، 1999، ص 2107

3 صلاح ، الشنواني. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. مدخل للأهداف. مؤسسة الشباب جامعة الإسكندرية، مصر: 1999، ص 107

4 معمار ، صلاح صالح. التدريب الأسس و المبادئ. ط1، دبيونو للطباعة و النشر، 2010، ص 21

الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً، و لابد من النظر غالى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية و التنوع في المهارات و الإمكانيات.¹ و على ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين التدريب و التطوير في الشكل التالي :

شكل رقم (1): المقارنة بين التدريب و التطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية و المستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات و فرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتمات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي

3-1: أهمية التدريب

تمتد أهمية التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين و تطوير سلوكيات العمال مما يمكن من الزيادة في الالتزام و الولاء للمؤسسة. يرجع السبب لتعاظم أهمية و تطبيق مبادئه في مجتمعنا الحديث إلى التزايد تأثير المتغيرات و الظروف البيئية المختلفة من سياسية و اقتصادية و تكنولوجية، و إلى المتغيرات البيئية الداخلية كالتغيير في الهيكل التنظيمي، شغل مناصب جديدة.... الخ. يمكن إبراز أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

1 أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

- يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا أساسيا في المؤسسات الحديثة، فقد أصبح يشكل الدعامة الأساسية لأي مجهودات تقوم بها المؤسسة نحو التطوير و التحديث، و تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي :

زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ يساعد على زيادة المهارات و المعارف و هذا ما ينعكس بلا شك على عملية الإنتاج و بالتالي زيادة الاستقرار التنظيمي.

¹ د.سهيلة،محمد عباس.إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي.ط2،دار الواصل للنشر و التوزيع،الأردن : 2006،ص186

- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحوى العمل و المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و بينهم الإدارة.

2 أهمية التدريب العاملين:

- يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها :
 - مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها.
 - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
 - تطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين.
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.¹

3أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

- تظهر أهميته من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة مهما كانت مستوياتهم، وتبرز من خلال ما يأتي :
 - توطيد العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.
 - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة .
 - يساعدهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة .
 - يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

¹ سهيلة محمد عباس. مرجع سبق ذكره ،ص 188

يتضح ما سبق إن التدريب له أهمية كبيرة تعود على الأفراد العاملين و المؤسسات و العلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة أساسية و مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أنواع التدريب و أهدافه

2-1: أنواع التدريب

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلا تنمية قدرات الأفراد و الارتفاع بمستويات أدائهم، فانه يختلف باختلاف أهداف القيام به و طبيعة العمل ، والمستوى الوظيفي ، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها و حسب مقدرتها المالية و إمكانيتها و عدد الأفراد الذين يعملون بها.

و بناءً على ذلك يمكن القول أن للتدريب أنواع عديدة منها:

1 من حيث التطبيق:

(1) نظري: يعتمد على النظريات و المعلومات و المعارف بشكل أكبر من المهارات.

(2) عملي: يعتمد على المهارات و التطبيقات بشكل أكبر من المعارف و النظريات.

من حيث المكان :

(1) التدريب داخل المؤسسة: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف و كذلك التزام المتدربين بالوقت و الحضور و لكن بشرط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي. "وعن طريق مدرّبين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد معهم المؤسسة لإجراء برامج تدريبية أو تصميمها و الإشراف عليها أو تنفيذها ، ويتم في قاعات متخصصة للدراسة داخل المؤسسة."²

و التدريب داخل المؤسسة يكون أثناء العمل و في موقع العمل في نفس الوقت، بحيث له منفعة كبيرة للمتدربين لتزويدهم بالمهارات و المعارف اللازمة و سهولة تطبيقها و استيعابها و هذا لتمائل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، و هذا ما جعل بعض المؤسسات تشجع التدريب داخل المؤسسة لضمان كفاءة أعلى و نجاح أكبر خصوصاً المؤسسات المصغرة و المتوسطة.

(2) التدريب خارج المؤسسة: "أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، و هذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل و مفيد في التدريب القيادات و الدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة."³

1 معمار، صالح صلاح. التدريب الأسس و المبادئ. مرجع سبق ذكره، ص 23

2 احمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية: 1999، ص 319

3 معمار، صالح صلاح. مرجع سبق ذكره. ص 23

وإنما في بعض الأحيان تفضل المؤسسات إجراء برنامجها التدريبي خارج المؤسسة و هذا راجع إلى توفر الأدوات التدريبية اللازمة و المتاحة بشكل أفضل أو بسبب عجزها عن تصميم برامج تدريبية أفضل لتوصلها للنجاح.

" و قد يتم النوع من التدريب في المؤسسات الخاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني و التمهين أو من خلال الغرف التجارية و الصناعية و هي تركز على رفع المهارات و المعارف لدى الأفراد. ومن سلبيات التدريب خارج المؤسسة ، أن تكاليفه مرتفعة مقارنة مع التدريب الداخلي إلا انه من ايجابياته تزويد المؤسسة بالخبرات و المعلومات و الأفكار الجديدة كذلك مواكبة البيئة الخارجية.¹"

من حيث الوقت :

(1) قبل بداية العمل: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما ، وهذا الإعداد ممكن أن يكون عام أم خاص، و ممكن أن يكون من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما، بحيث الموظف الجديد لا يمكنه أن يباشر وظيفته دون معرفة مسبقة لوظيفته بل هذه المعرفة تتولد عن مجموعة من المعلومات التي يحتاجها و يحصل عليها عن طريق تدريبيه و هذا يهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع حتى يتمكن من الامام بزمام الوظيفة لتأدية العمل على أحسن وجه و يخدم أهداف المؤسسة في نفس الوقت.

و الموظف الجديد تكون لديه أساليب أخرى للبرامج التدريبية و أهم المعلومات التي يتلقاها هي :

* معلومات عامة حول الهيكل التنظيمي الذي يخص المؤسسة و نوع نشاطاتها و قوانينها الداخلية كالوقت، ملابس العمل، السلوك ، قواعد الأكل و الشرب.

* معلومات حول وظيفته و الاستحقاقات و العلاوات و التأمينات.

* معلومات عن الإجازات و الأعياد

* معلومات حول العلاقات الاجتماعية التي قد ترتبط معها داخل المؤسسة المتمثلة في الرؤساء و المشرفين و الزملاء....الخ.

وهذا للتكيف و التأقلم مع وظيفته الجديدة و محيطه الجديد.

(2) التدريب المستمر لكل العاملين :

¹ صلاح، عودة سعيد. إدارة الأفراد. الجامعة المفتوحة ،طرابلس (ليبيا): 1994، ص 245 / 246

يطلق هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب و تجديد نشاطه و مراجعة معلوماته و يقدم للعاملين القدامى الذين يحتاجون للتدريب و ذلك لمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية السريعة و ذلك لتجديد معارفهم و مهاراتهم للقيام بعملهم بفعالية و يؤهلهم للشغل في مراكز أعلى.

" كما إن برامج إعادة التدريب لا تقوم بفرض تعليم العمال عديمي أو متوسطي المهارة فقط . وإنما تقوم هذه البرامج أيضا بتعليم العمال المهرة للقيام بأعمال لآتية الجديدة وما تتطلبه من أنواع جديدة من المهارة وبتطور المعدات الإنتاج التي أصبحت أكثر تعقدا فان المؤسسة في حاجة إلي وضع برامج تدريب العاملين فيها من اداريين و فنيين متخصصين حتى يستطيعوا الإفادة بالتسهيلات الجديدة و الأجهزة المتقدمة التي أصبحت متاحة لهم."¹

من حيث التفرغ:

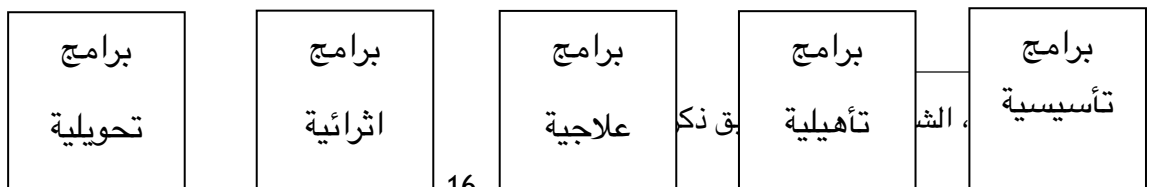
1) أثناء العمل : هذا النوع من التدريب يتم و المتدرب في عمله و يقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء، كما يكون تحت إشراف مسئول معين في الجهة التي يعمل بها المتدرب ، ليتولى عملية إرشاده و توجيهه و تقديم بعض المعلومات اللازمة أو القيام ببعض الأعمال أمامه، ثم يتم تكليف المتدرب بالقيام بالعمل بشكل جديد، و بشكل تجريبي للتأكد من فهمه للتعليمات. ويعتمد النجاح على مدى إخلاص المدرب و مدى رغبته الحقيقية في توجيه المتدرب.

2 خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إن الدوام في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي.

من حيث المدة و الفئة المستهدفة :

الشكل رقم (2): أنواع البرامج التدريبية

انواع البرامج التدريبية



الجهة المستهدفة	برامج تدريبية أساسية مشتركة	برامج تدريبية خاصة بكل فئة	برامج تدريبية متخصصة
--------------------	--------------------------------	-------------------------------	-------------------------

المصدر: معمار، صالح صلاح. التدريب الأسس و المبادئ مرجع سبق ذكره، ص 24

من حيث التخصص : الشكل رقم (3): أنواع التدريب و المزايا و الاثار

نوع التدريب	المزايا و الأثار المترتبة على التدريب
فني: تدريبات تتم في محددات وظيفة بعينها، عادة ما تقدم داخل مكان العمل و خلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين.	* يساعد على اداء المهام بدرجة عالية من الجودة. * يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثا. * يفضل دمجه بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل.
نوعي: التدريب على مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير.	* يوفر اصلاحا سريعا للمشكلات الفردية و المشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المؤسسة. * يؤصل فلسفة التحسين العملي المستمر. * يتحتم الحفاظ عليه الى ما لا نهاية.

<p>* يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب. * معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور . * يحتاج الى الفرص للتمرين لبناء الفاعلية و الحفاظ عليها.</p>	<p>مهاري: المحاسبات المالية، و التفكير، ومهارات التخاطب، وتكنولوجيا المعلومات، و المكاتبات، ومهارات العرض العامة، و تعدد اللغات، و المقابلات، والبيع وغيرها. سواء أكان ذلك خارجيا أم داخليا.</p>
<p>* يساعد على توفير المهارات الفردية، و يكون قيمة الفرد، و كذلك للمؤسسة. * يؤدي التخصص الى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المؤسسة و يحتاج مجهود على مدى زمني طويل.</p>	<p>متخصص: التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلا، و الحقوق، و البنوك و الهندسة- خارجيا سواء كان بعض الوقت أم كل الوقت.</p>
<p>* يؤدي التدريب الوظيفي في أغلب الأحيان الى أداء أحسن و الى نمو وظيفي أفضل في المؤسسة. * يتحتم ربطه بتعيينات العاملين. * عادة ما تتجاهل المؤسسات مثل هذا النوع من التدريب عن الخطأ، و يتمنون الافضل.</p>	<p>وظيفي: التعليم في المجالات التسويقي، و التخطيط، و ادارة الموارد البشرية، وغيرها خارجيا، و عادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب الى تفرغ كامل.</p>
<p>* توفر وسائل فعالة لترابط الفريق و اعادة تنشيط قوة العمل. * يتعين الاضافة اليه، و التنسيق مع تدريبات ادارية أكثر مباشرة و اتصالا بالعمل.</p>	<p>متعلق بالانشطة : مناهج من نوعية المهارات الخاصة: يتعلم الأفراد من خلاله القيادة و العمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام البدنية، مثل تسلق الصخور.</p>
<p>* يتعرف المديرون من خلاله على المشكلات المؤسسية الحقيقية و يعملون على حلها و تأسيس قيم جديدة. * تكون الاستفادة للطرفين في حالة الاحتفاظ الدارسين بالتزامهم.</p>	<p>إدارة: توفر الخبرة و المعرفة في المجالات مثل: الإدارة الإستراتيجية و إدارة التغيير، بنفس التوجه المائل في معاهد الإدارة، سواء كان ذلك خارجيا أو داخليا.</p>

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مرجع معمار، صالح صلاح. مرجع سبق ذكره. ص 26

2-2: أهداف التدريب

يتعين لتحقيق أهداف التدريب ترجمة نتائجه الى الواقع عملي ووضع هذه النتائج موضع التنفيذ الفعلي و على هذا يجب منع المتدرب بعد تكوينه السلطة و الفرصة لتطبيق ما توصل اليه من حلول عملية و اقتراحات بنائه في مجالات العمل بصفة عامة و في نطاق وظيفته بصفة خاصة. فالجانب النظري الموضوع التدريب لا يجدي نفعا ما لم ننقل نتائجه الى الواقع الفعلي¹ قبل التطرق الى أهداف التدريب يمكن تصنيف التدريب الى ثلاثة أهداف كالاتي :

* الأهداف التوجيهية الإرشادية:

ماهي المبادئ و الحقائق و المفاهيم التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التدريب. من الذي يجب أن يتعلم و متى يجب تعليمه.

* الأهداف التنظيمية و أهداف الإدارة :

ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية و الادارية مثل الغياب و دوران العمل و التكاليف المنخفضة و الانتاجية.

*الأهداف الفردية و أهداف النمو:

ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج السلوكية و اتجاهات الافراد² عندما تتصف الاهداف بصورة واضحة فانه من خلال ذلك يمكن تقييم مدى فعالية التدريب وبتوضيح الاهداف كالاتي:

اولا: التدريب كمدخل للتعليم المستمر:

و بذلك يتركز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف:

تعزيز المعارف الأساسية و تعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان.-

- تعديل منظومة المعارف بالحذف أو بالإضافة، وذلك ما يتفق مع التطورات المعرفية و احتياجات العمل الاساسية.

- إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة، و ذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطراً و تحدث اضافات شاملة ، و لا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود.

- تطوير القدرات الذاتية على التفكير و التبصر و التحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة.

ثانيا: التدريب كمدخل للتربية المستمرة:

¹ جابر، عوض سيد. المتغيرات الادارية في المنظمات الرعاية الاجتماعية. ط2، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية: 2004، ص256

² نجم، العزاوي. التدريب الإداري. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن: 2006، ص39

لا يجوز في تقديرنا اهمال هذا الهدف ، مما يشكل تهديدا مستمرا للإدارات التدريبية، بحيث تسعى هذه الادارات الى الاهداف التالية:

- التعاون مع الإدارات المركزية المسؤولة من أجل تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة المعنية.

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي تكون متفقة مع منظومة القيم التي تطالب المنظمة بضرورة بنائها في بيئتها الداخلية.

- تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التواصل اليها.

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم المقترحات و التصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق و دفع المنظمة إلى مواقع الريادة.

ثالثا: التدريب كمدخل للمهارة :

تعتبر هذه الوظيفة الاساسية للتدريب، و يرتكز هذا الهدف من أجل:

- تعزيز المهارات الموجودة و المطلوب توكيدها، و صقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الادارية.

- تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة.

- تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المنظمة المعنية نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل و استبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة.

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم ، و المساهمة في ابتداع الاساليب و الوسائل المساندة لمنظومة المهارات ، و المساعدة على تطويرها.

° اضافة إلى هذه الأهداف المحورية فان التدريب يساهم في تحقيق بعض الأهداف الفرعية أو العملياتية الأخرى وأهمها:

1 تنمية الثقة بين المنظمة و العاملين فيها:

لان العناية بتدريبهم من قبل المنظمات يخلق لديهم الاحساس باهتمام المنظمة بهم، و بضرورات تطويرهم، مما يعمق أحاسيسهم بالاستقرار الوظيفي، و بالانتماء للمنظمة، و الثقة في ادارتها مما ينعكس بالنتيجة على درجات انتمائهم و إخلاصهم و تفانيهم، من أجل مصلحة المنظمة، و الارتقاء بها.

2 تدعيم سياسات الترقية الداخلية:

و ذلك برسم و تخطيط مساراتهم الوظيفية ، فالتدريب كعملية تاهيلية تمكن المنظمة من تنمية المعارف و المهارات اللازمة لترقية بعض العاملين الى مواقع أعلى، مما يساند حالات الاستقرار

الوظيفي من ناحية، كما يعمق الترابط بين العاملين و منظمتهم من ناحية أخرى، و ينعكس كل ذلك على مزيد من الانتماء و التفاني لمضاعفة فعالية المنظمة.

3 مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي:

الاستفادة من العاملين في بعض المواقع التي تؤدي التطورات التكنولوجية، أو تغييرات الاستراتيجية، إلى إلغائها أو تضيق عملياتها، و ذلك بتدريبهم على العمل في مواقع أخرى ازدادت أهميتها، أو أدخلت فيها وظائف جديدة، أو تم استحداثها نتيجة تلك التطورات أو التغييرات.

4 تكييف العاملين الجدد:

و أقلمتهم مع مناخات العمل و اداراته و نظمه و علاقاته و أساليبه... الخ، و تلك مهمة أساسية لا يستشعر أهميتها أحد قدر المعينين الجدد، و يمثل تكييفهم السريع أساسا لانخراطهم في العملية الإنتاجية.

5 تنمية علاقات تفاعلية لتحكم أوساط العاملين:

وهذا على جميع المستويات الوظيفية، و يمثل مدخلا مهما لتنمية روح العمل الجماعي، و تعميق القيم الجماعية، مما ينعكس بصورة مباشرة على صحة المنظمة و فعاليتها.

2-3: الأسس والمبادئ العامة للتدريب

هناك عددا من الأسس والمبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة وذلك حتى: تتحقق فعالية التدريب ويحقق النتائج المستهدفة ومن أهم هذه الأسس والمبادئ كالاتي:

أ- الاسس التدريب:

✓ **التدريب نشاط ضروري ومستمر:** والقصد هنا ان التدريب ليس امرا كماليا تلجا اليه الادارة او تتصرف عنه باختيارها ، و لكن التدريب نشاط ضروري فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تاتي عملية الاعداد والتهيئة.

ان التدريب يمثل نشاط رئيسيا ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مجرى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة .فهو ليس حدث وقع مرة ويتجاوز بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

✓ **التدريب نظام متكامل:** يقصد بذلك ان هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فهو ليس نشاط عشوائي من جانب كما انه لا ينبع من فراغ ولا يتجه الى فراغ من جانب اخر ويمكن ايضا مبداء التكامل في نظام التدريب كالاتي:

*التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي بين المكونات الاساسية التي يقوم عليها التدريب هي كالتالي :

- الأفراد مطلوب تدريبهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمدربين القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.
- المشكلات والنواقص التي تعاني منها المؤسسة.
- *التكامل في الانشطة التدريبية و هي كالاتي :
- توصيف وتحليل الازمات والانشطة التنظيمية والادارية.
- توصيف وتحليل سلوك الافراد وتقييم اداءهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.

✓ **التدريب نشاط فني واداري:** باعتبار التدريب عمل اداري ينبغي ان تتوفر فيه مقومات العمل الاداري الكفاء كاساس من خلال وصوح الاهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية واخيرا توافر الرقابة المستمرة.

✓ **التدريب نشاط متغير ومتجدد:** ويقصد بذلك ان التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة ومن ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب وانما يجب ان يتكيف بالتغير والتجدد هو الاخر. فالانسان لا يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته والوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الاخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاجتماعية والاقتصادية للعمل.

✓ **التدريب له مقوماته الادارية والتنظيمية:** يستند التدريب على اسس ادارية وتنظيمية وهي كالاتي:

- وجود خطة للعمل تحدد الاهداف والانشطة والسلوكات التنظيمية.
- توفر الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة للاداء السليم للعمل.
- توفر القيادة والاشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الاساسية والتوجيه المستمر في اداء العمل.
- توافر الاطار التنظيمي الصحيح .
- اعداد المدربين.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي.¹

- **مبادئ التدريب:**

¹ صلاح الدين، عبد الباقي. ادارة الأفراد . مطبعة الإشعاع، الإسكندرية: 1999، ص258/265

تخضع عملية التدريب الى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة (التخطيط ،التنفيذ،المتابعة،التقييم) وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلي:

* الهدف:

يجب ان يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة ان يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق.

* الاستمرارية:

ويتحقق هذا المبدأ بان يبدأ التدريب الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

* الشمول:

حيث يجب ان يوجه التدريب الى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.

* **التدرج:** يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج الى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل الى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.

* **مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب ولا يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وباحث الاساليب وتكنولوجيا التدريب.

* **الواقعية:** وذلك بان يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.¹

وفي الاخير تعتبر اسس ومبادئ التدريب عبارة عن معايير ارشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغير الاتجاه بما يتماشى ومصلحة المنظمة من خلال اعطاء صورة واضحة المعالم للعملية التدريبية باعتبارها نشاط عملي وسلوك تنظيمي تعمل عليه اي مؤسسة لتحقيق اهدافها الاجتماعية والاقتصادية. " لينعكس ذلك على حسن الاداء المتمثل بتقليل التكاليف و تحسين نوعية المنتج، و يجب ان لا ننسى أن التدريب القائم على أسس علمية يبرر كلفته في أغلب الأحيان، حيث أن اقل مردود ايجابي على المنظمة التي تتيح فرص التدريب للعاملين فيها هو احساس العاملين بأنهم محل اهتمام و عناية الادارة، مما يتوقع أن يزيد في ولائهم وانتمائهم المؤسسي."²

ثالثاً: أساليب التدريب

3-1: علاقة التدريب بالموارد البشرية

" يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته كما يساهم في تعديل اتجاهاته ومن هذا المنطلق يمكن القول ان كل العاملين بالمنظمات يحتاجون للتدريب حتى يمكنهم ممارسة وظائفهم

¹ محمد قاسم، القريوتي. الوجيز في ادارة الموارد البشرية. ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن: 2010، ص

ومهام اعمالهم.لهذا نجد ان العلاقة وثيقة بين هذا النشاط الحيوي وكافة الادارات الاخرى بالمنظمة وعلى وجه الخصوص الاقسام التابعة لادارة الموارد البشرية.حيث يوضح الشكل المرفق للعلاقة بين نشاط التدريب والتنمية والوظائف الاخرى للادارة.

علاقات التأثير المتبادل واضحة بين النشاط التدريبي وادارات واقسام ادارة الموارد البشرية.¹

" فالنشاط التدريبي يؤثر ويتأثر بسياسات الاستقطاب التي تتبعها المنظمة،فالاستقطاب يبين امكانيات وقدرات الافراد مما يساعد في اتمام النشاط التدريبي اللازم حتى يتمكن الافراد من اداء متطلبات الوظيفة،كما يسهم التدريب في تحقيق معدلات الاداء فان تقييم الاداء يمد النشاط التدريبي بالبيانات والمعلومات التي تساعد في التخطيط للاحتياجات التدريبية وهكذا نجد علاقات التأثير المتبادل واضحة بين النشاط التدريبي وادارات واقسام ادارة الموارد البشرية.²

الشكل رقم (4): العلاقة بين النشاط التدريبي والوظائف الاخرى لادارة الموارد البشرية



المصدر: نفس المرجع، ص 257

3-2: أساليب التدريب

سواء كان التدريب أثناء التدريب أو خارج وقت العمل، فإن الأساليب المتبعة متعددة و متنوعة و فيما يلي التعريف بأهمها:¹

1) أسلوب المحاضرات: يعتبر أسلوب التدريس طريق المحاضرات أيلوبا تقليديا يقترب من التعليم، حيث يتولى المحاضر دورا أساسيا كمقدم للمعلومات، ولا يكون هناك فرصة كافية للنقاش، و يتبع هذا الأسلوب عادة في الجماعات الكبيرة، وفي البرامج التوجيهية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل و حقوقهم وواجباتهم.

2) أسلوب النقاش: يعتمد هذا الأسلوب في التدريب على وجود مدرب ديناميكي يسمح للمتدربين بالمناقشة و يشجعهم على طرح الاسئلة.

اذ يكون هناك مرونة في عرض المعلومات و الموضوعات، ولا يكون هناك أطرا جاهزة لتقديم المعلومات.

3) التناوب في العمل:

يتم وفقا لهذا الأسلوب تدريب الموظف عن طريق قيامه بالعمل في كل قسم، تحت اشراف شخص مناسب. بحيث يتدرب الموظف على مختلف الأعمال و يكتسب الخبرة المناسبة.

4) طريقة دراسة الحالات:

يتم بتقديم مشاكل ادارية حقيقية أو افتراضية تجري مناقشتها بين المتدربين ليقتروا الحل، اذ ليس هناك نمط واحد للحالة بل تتخذ أشكالا مختلفة، فهي تقرب الواقع للمتدرب لوضعه أمام مشكلة إدارية حقيقية.

5) طريقة لعب الأدوار:

يبدأ هذا الأسلوب بطرح المدرب على المتدربين حالة تدريبية واقعية أو افتراضية ، وتوزيعه أدوارا و سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، فلو كان التدريب على نمط الاشراف قد يكون هناك دورا مكتوبا لشخص يلعب دور المدير و دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل شخص

¹ محمد قاسم، القريوتي. مرجع سبق ذكره، ص 175

وفقا لمقتضيات الدور المحدد له، و يكون هناك المتدربين و المراقبين لهذا الأداء، و يفترض ان يزيد مثل هذا التمرين من تفهم كل فريق للفريق الاخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف كل منهم محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية و يعاد توزيع الأدوار وهكذا، ان من شأن هذا الأسلوب ان يساعد في توسيع مدارك المتدربين و إزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

(6) المماريات الادارية :

يتجاوز هذا الاسلوب أسلوب دراسة الحالة، بعد توزيع الادوار على المتدربين ووضوع قواعد لهذه الادوار، ووضوع نقاط أو علامات أو حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات المتدربين، و احتساب النتائج عند كل خطوة، مما يثير المتدربين و ينمي التفكير العلمي لديهم و يجعلهم أكثر اهتماما بما يجري، بحيث يتخذون قرارات و يترتب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة.

(7) التلمذة المهنية:

يتمثل هذا الأسلوب في منهجية الإعداد المهني العملي للمتدرب بشكل عام. إذ يتلقى المتدربون معرفة علمية من ناحية، و تطبيقا عمليا من ناحية أخرى بحيث يتدرج المتدرب في المهنة من مبتدئ إلى متخصص. و يتناسب هذا الأسلوب بشكل أكبر مع الوظائف ذات الطبيعة المهنية و الحرفية. و تقوم مؤسسات التدريب المهني التي تستقطب التلاميذ من خريجي المرحلة الإلزامية بهذا الدور، و تتولى إعدادهم ضمن برامج تستغرق عدة سنوات يتلقى فيها الطلبة خلال السنة الأولى دراسة نظرية و يقومون بأعمال تطبيقية، ثم يتم توزيعهم في السنوات اللاحقة على الشركات المختلفة ليزاولوا العمل تحت إشراف مشترك من المختصين في هذه الصناعات و من المؤسسة التدريبية، كما يتلقون أجورا رمزية في البداية تتطور إلى أجور الحرفيين الجدد في نهاية الأمر.

(8) التدريب الميداني:

لعل أفضل الأمثلة على هذا النوع التدريب ما يعطى للأطباء و المهندسين في المستشفيات و الشركات ليكتسبوا خبرة حقيقية عن طبيعة العمل الذي درسوه، أو لمزاولة تخصص من نوع آخر لم يمارسوه من قبل. و يتم ذلك تحت إشراف جهات متخصصة ذات علاقة بالموضوع، و يتم حضور المتدربين في صفوف تعليمية باستمرار لمناقشة المسائل التي تتصل بالعمل و الاجتهاد في وسائل حلها.

3-2: نظرية التدريب بالمنظمات

3-2-1: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915) :

ظهرت و تطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1900-1920) على يد تايلور، حيث كانت هذه النظرية سببا في تبنيه الإدارة العليا و إلى أهمية وظيفة الإدارة الأفراد ، تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ أهمها :

* تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لانجاز المهام، و ذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها ، و قياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.

* اختيار العمال بأسلوب علمي و تدريبهم على عمالهم لإكسابهم المهارة في الأداء و القدرة على الانجاز.

* توفير أحسن الفرص للطاقات الفردية و اختيار العمال و تدريبهم على الطرائق الجديدة للعمل

* تطوير الثقة بالنفس و احترام الذاتي للعمال .

* الحوافز المادية كالترفية من أهم العوامل الرضا الوظيفي .

* تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة و العمال ، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط و التنظيم ، و العمال يقومون بأداء المهام الموكلة إليهم.

لقد دعا تايلور على ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة و مسؤوليات العاملين، و اهتم بالجانب المعرفي و التدريبي للعمال و اعتبره أساس هام في الإدارة ، حيث يؤكد على أن " العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه ، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل ومنه فان تدريب العامل و تطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل."¹

ومن جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بالعاملين و الأجر المستحق لديهم الذي يجب أن يحسب و يدفع على حسب مجهودهم أي (الأجر بالقطعة) و كذلك تثمين التدريب كآلية فعالية لتحقيق المردودية ، و تطبق هذه العملية على المنفذين فقط (الوظيفة التقنية).

وعلى الرغم من انتشار الحركة الإدارية في كل من ارويا و أمريكا إلا أنها تعرضت إلى الكثير من الانتقادات ، تمثلت في تأكيد هذه الإدارة على الإنتاجية لتحقيق الربح لصاحب العمل و إنما العامل مجرد من الطابع الإنساني حيث " تجاهلت الجوانب الاجتماعية و النفسية للأفراد في

¹ صلاح الدين، عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية: 2002، ص 23

التنظيمات ، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية و الفيزيولوجية في الإنتاج، دون الالتفات إلى قدرتهم على الابتكار و التطوير خدمة للعمل و العملية الإنتاجية.¹

3_ نظرية التعلم في التدريب : لـ Kohls Robert

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فالبرامج التدريبية ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، و التي تنطوي على جهود واضعي و مصممي البرامج ، الذين يعتقدون بان هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد فان لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب ، فذلك راجع إلى انفعال بعض المبادئ نظرية التعلم ، لذلك يعطي مسؤولوا برامج التدريب أهمية كبيرة و من مبادئ التعلم في التدريب ما يلي :

* الحافز

* قياس مدى التقدم في التدريب

* إتاحة الفرصة للتطبيق العملي

* تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء

* السرعة و الدقة في عملية التعلم

* ضرورة التركيز

* الاستيعاب و التذكير

* أهمية القائمين بالتدريب

و ركزت هذه النظرية على بعض الايجابيات و السلبيات المتمثلة فيما يلي :

الظروف الايجابية التي تخلق مناخا للتعلم هي :

° ربط المعلومات القديمة بالجديدة للمتدرب .

° تقديم المؤشرات الكافية للمتدرب و ذلك لمعرفة ما مدى تقدمه في عملية التدريب.

° إعطاء الفرص للمتدرب بتقديم بعض الإجابات سواء كانت خاطئة أم صحيحة فهي محاولة للتعلم .

الظروف السلبية التي تؤثر على التدريب :

1 عبد الله، محمد عبد الرحمان. علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة. دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت: 1999، ص 88

° الظروف التي تسبب الإحباط و تعيق الرغبة في التعلم.

° الظروف التي تجعل المتدرب أن يحس بالاهانة و عدم الارتياح و بتالي قد تسبب له عدم الاحترام.

° الظروف التي تؤدي إلى الخوف و التوتر .

و لهذا فقد ركزت هذه النظرية على ضرورة توفير كل الاحتياجات اللازمة للمتدربين و الاهتمام بكل شروط تدريبهم و الوسائل اللازمة لذلك ، من المؤطرين و محتوى التدريب وأهدافه حتى يتيح لهم الفرصة في اكتساب الكفاءة والمهارة و الاهتمام بالعمل و تنفيذه بسرعة و دقة.

رابعاً: مراحل إعداد البرامج التدريبية

1-4: تحديد الاحتياجات التدريبية

تتحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال تحليل المنظمة أولاً و المهام ثانياً، و أخيراً تحليل العاملين.

*** تحليل المنظمة:** يتطلب فحصاً و تشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة و رسالتها و أهدافها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التدريبية التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فان حاجتها إلى البرنامج التدريبي متنوع المهارات تكون اثر من حاجاتها إلى المهارات محددة، كما و ان عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي، و في هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى البدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج.

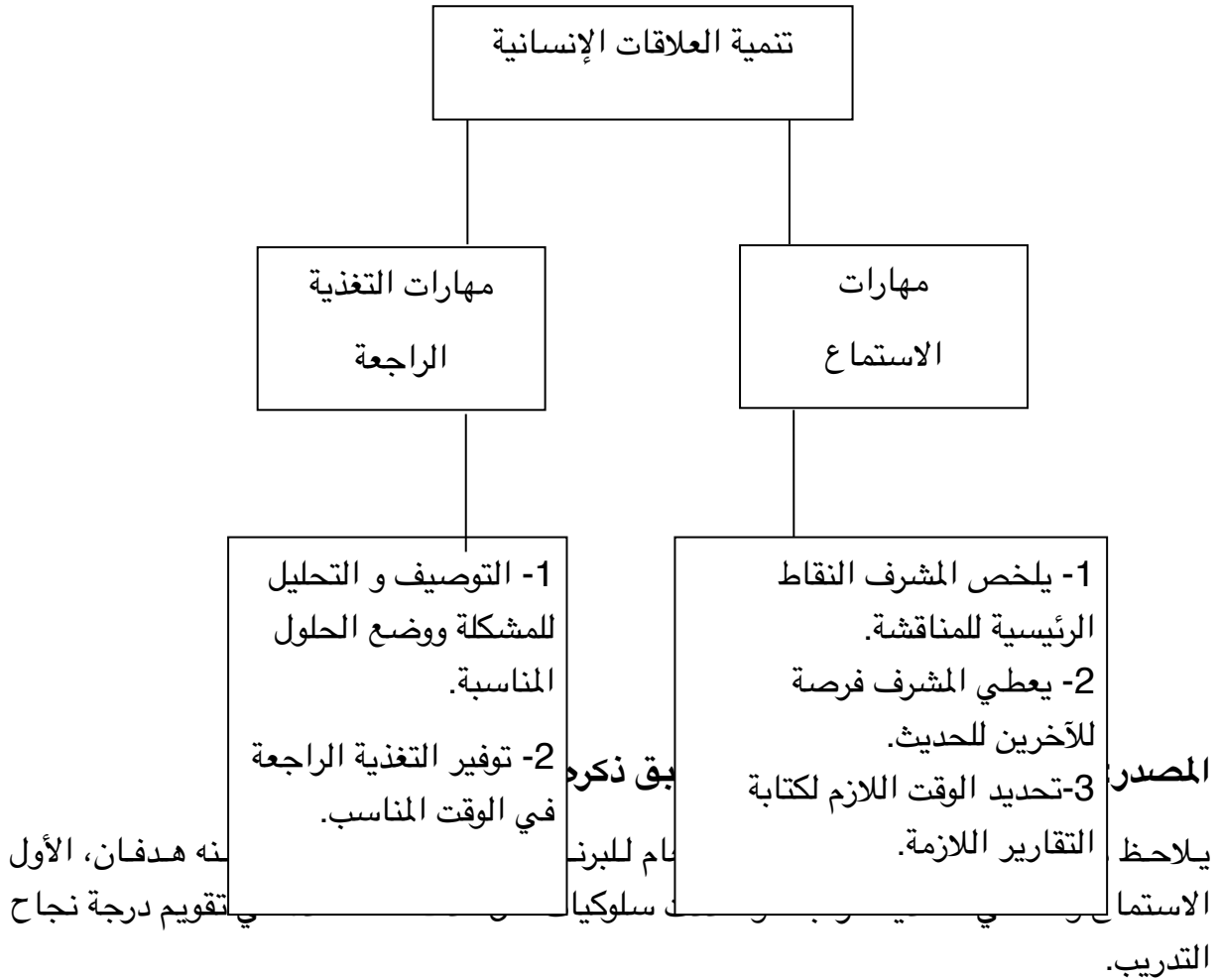
*** تحليل المهمة:** فتتمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات و الأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات و القابليات المطلوبة لانجاز الوظيفة بفاعلية.

*** التحليل على مستوى الأفراد:** فيحدد حاجة الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم و تحديد الانحرافات بين اداء كل فرد و توقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

تتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي و لابد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة و مفهومة من قبل جميع العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم.

و النموذج التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): نموذج أهداف البرنامج التدريبي الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية



2-4: تصميم البرنامج التدريبي

من العناصر الأساسية التي لابد من تحديدها عند تصميم البرنامج التدريبي ما يأتي:

1/ موقع التدريب 2/ التسهيلات الضرورية لتنفيذ التدريب 3/ طرق التدريب

1- موقع التدريب: من الممكن أن يتم التدريب في مكان العمل و توجيه احد العاملين من ذوي الخبرة سواء كان من قبل المشرف المباشر أو المدرب المتخصص بعملية التدريب و قد يكون التدريب خارج موقع الوظيفي أو خارج المنظمة، و كل ذلك يتوقف على طبيعة المهمة التدريبية و ظروف المنظمة.

2- التسهيلات و المستلزمات الضرورية لتنفيذ التدريب: يتطلب البرنامج التدريبي تحديدا مسبقا لكل من :

أ- مؤهلات المدربين و المتدربين المتوافقة مع الحاجات و الأهداف التدريبية، إذ لابد من توفير المدربين الذين يتمتعون بالقابليات التوجيهية فضلا عن امتلاكهم الاتجاهات الفكرية الداعمة للتطوير و التغيير، كما و انه لا بد و إن يتمتع المتدرب بالقدرة على التعلم و الرغبة فيه.

ب- الأجهزة و المستلزمات المساعدة على التدريب، تتحدد وفق هدف و محتوى البرنامج التدريبي و أكثر الوسائل شيوعا هي عارضات الفيديو و أجهزة الحاسوب و المكائن و المعدات المماثلة لما هو في موقع العمل.

ج- وقت التدريب، لابد من تحديد الوقت المناسب لتعلم المهارة و الخبرة و المعرفة المراد إكسابها للعاملين، إذ أن بعض المهارات تتطلب وقتا أطول لاكتسابها و تعلمها من مهارات أخرى، كما و أن توفر الأجهزة و المستلزمات المساعدة و أنواعها تؤثر على تحديد الوقت المناسب للتعلم و اكتساب المهارات و المعارف

فالتعلم الفردي عن طريق الحاسوب من الممكن أن يأخذ فترة أطول من التعلم الجماعي، من خلال استخدام الاجهزة السمعية و البصرية.

3- طرق التدريب و التطوير: من الطرق الشائعة ما يأتي:

1- التدريب في موقع الوظيفي: هذه الطريقة التدريبية من أكثر الطرق شيوعا، إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي و يقوم المشرف المباشر بممارسة مهمة التدريب و التوجيه وفق خطوات مخططة من خلالها تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم و نقل ما يتعلمه و تطبيقه بعد ذلك، و من سلبيات هذه الطريقة، انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التدريب. كما و إن المدرب يكرس جزءا من وقته لهذه العملية، إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمدرّب يحتم نقل الممارسات و السلوكيات التقليدية باستمرار. و ربما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي لم تعد متناسبة مع المتغيرات البيئية.

2- طريقة ممارسة المهنة: تنطوي هذه الطريقة على إعداد المتدرب لمهنة معينة قبل دخوله إلى عالم العمل، هذه الفترة قد تتراوح بين (2-5) سنة بحسب نوع المهنة و متطلبات تعلمها، و في اغلب الأحيان يدفع للمتدرب أجورا خلال فترة التدريب اقل من الأجر المدفوعة للعاملين في نفس المهن.

3- طريقة التعليم الوظيفي: تعد هذه الطريقة جزءا من برنامج تدريب الصناعي، و تتضمن ثلاث خطوات هي:

ا. إلحاق المتدرب في برنامج إرشادي حول متطلبات و إجراءات العمل.

ب- تقديم محاضرات نظرية حول نظام و ضوابط العمل و الظروف التي يؤدي فيها إضافة إلى معلومات تتعلق بالمهام الرئيسية و الثانوية.

ج- تهيئة الفرصة للمتدرب لتجريب و ممارسة العمل فعليا لنقل المعارف النظرية إلى الواقع العملي.

4- التناوب الوظيفي: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر. إذ يصحب عملية نقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه.

يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة و المهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلّة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

5- التدريب في بيئة مماثلة للعمل: تتم بموجب هذا النوع من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات و المعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من المكائن و الآلات التي يستخدمها العامل في العمل. إضافة للتغيرات البيئية المتمثلة بالمتغيرات التكنولوجية و المنافسة و متطلبات الإيداع و التحديات الخاصة برضا الزبائن قد أوجدت الحاجة إلى الطرق تدريبية معاصرة، و من أهم هذه الطرق المعاصرة كالأتي:

ا- تدريب الفريق: يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

* تدريب أعضاء الفريق على المهارات الاتصالات و التفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو للأعضاء الآخرين في الفريق.

* تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد

* إعداد برنامج تعليمي في الروح المعنوية لأعضاء الفريق و حل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف و المصالح، أي إكساب أعضاء الفريق مهارة حل مثل هذه الصراعات.

* إكساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة و المرونة في التعامل مع هذه المواقف.

ب- التدريب الإبداعي: من الطرق التدريبية المساهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني ، حيث يمنح المشاركون فرصة حثاً لأفكار الإبداعية و بلورتها بما يتناسب مع الواقع ، إذ إن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث و انبثاق الأفكار الجديدة، و التي تبدو خيالية، و كذلك الأفكار و التطبيقات المنسجمة مع الواقع.

يتطلب التدريب الإبداعي إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير و التجديد، إضافة إلى تعزيز و دعم الأفكار الجديدة و التي قد تبدو غريبة.

ج- تدريب الأزمات: تواجه المنظمات العديد من الأزمات كالحوادث و الأمراض و مشاكل العنف التي هي جزء من الحياة، و لابد إن تهيئ المنظمات نفسها لمواجهة هذه الأزمات لتلاقي الكوارث إن هذا التدريب يركز

على تجنب الأزمات، و كذلك مواجهتها من خلال الحلقات الدراسية و الجلسات، و برامج الطوارئ لمواجهة أي أزمة سواء كانت طبيعية أو غير طبيعية.

د- تدريب خدمات الزبون: أصبح للزبون أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة الزبون احد المزايا التنافسية التي تسعى لتحقيقها اغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ضل إدارة الجودة الشاملة.

إضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتعامل المباشر مع الزبائن من خلال المقابلات و الاستفتاء عن آرائهم نحو المنتجات أو الخدمات المقدمة إليهم.

4-3: تقويم البرنامج التدريبي

تعتمد عملية تقويم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج، و من أهم هذه المؤشرات ما يلي:1

1- أهداف التدريب (توافق التدريب مع الأهداف الإستراتيجية): الهدف الأساسي من التدريب هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل و المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، و في هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تدريبي خاص بإكساب المهارات و القدرات في حل المشكلة، ولذلك فإن معيار نجاح و فاعلية البرنامج التدريبي هو **توافق** الأهداف التدريبية مع الحاجة (الآتية و المستقبلية) و إذا ما تشعبت أهداف التدريب لتضم الإعداد و التهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا و التغير المرافق لها عند ذلك لابد من تحليل البيئة و تحديد الأهداف الإستراتيجية، و على ضوء هذه الأهداف التدريبية و التطورية، أي لابد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية و أهداف البرنامج التدريبي.

2- كلف التدريب مقابل العوائد: هي احتساب الكلف الناجمة عن مشاكل العمل الحالية و التي تتطلب برنامجا تدريبيًا، و كذلك كلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن كلف أي برنامج تدريبي تتضمن كلفة الإعداد و التهيئة للبرنامج و كلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته و كلفة تقويم فاعلية البرنامج، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبًا للمنظمة و وفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالعوائد أو الفوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية للمكائن و التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي يكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية و الأساليب السلوكية كبناء الفريق.

3- درجة نجاح التدريب عند التنفيذ: إن المؤشر الأخير لنجاح التدريب في التنفيذ يعد واحداً من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية و أكثر وضوحاً ، فبغض النظر عن الأهداف البرنامج التدريبي و درجة توافقها مع الحاجات التدريبية و كذلك مع الأخذ بالموازنة بين الكلف و العوائد، تبقى هناك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التدريبي في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة و اتجاهات المدير و إيمانه بأهمية التعليم و التطوير للفرد و المنظمة، و منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير. من كل ما تقدم يتضح بان هناك أربعة مستويات من مقاييس تقويم فاعلية البرنامج التدريبي.

* **مقاييس تقويم البرنامج التدريبي:** و تتمثل فيما يلي:1

1/ ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد الانتهاء من التدريب، حيث يتم توزيع استمارات استبانة تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج و مدى فائدة المحتوى للمتدربين و طرق التدريب و أسلوب التدريب و درجة التفاعل بين المدرب و المتدرب و درجة ملائمة فترة التدريب و موقعه و المستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.

إن هذا القياس من المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج،

1 د. سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره. ص 198/201

و لذلك فان نتائج مقاييس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التدريبي بموضوعية و بصدق كبيرين.

2/ تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي، و هذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج و غالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم و الأسس النظرية دون تحديد تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام و التطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس و الهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية تحقيقه.

3/ استخدام المهارات الجديدة و المعارف التي تم اكتسابها و هذا يتم تحديده انتهاء التدريب و ممارسة العمل لكي يتم قياس أدائه بعد العمل و يقارن مع ما كان من قبل التدريب، و هذا القياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق و اللاحق.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

4/ العوائد الإجمالية المتحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب. إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة كلف البرامج المختلفة و تحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج و أدائه و تقويمه و كذلك كلفة الرقابة و السيطرة على البرنامج.

الفصل الثاني: ضغوط العمل

اولا: ماهية ضغوط العمل

إن الضغوط ليست اختراعا حديثا فقد عرف الإنسان الضغوط أو بالأحرى عاشها منذ وجوده علي الأرض فالضغوط ليست مرادفة للحياة وقد واجه الإنسان القديم ضغوطا عديدة تمثلت بشكل أساسي في مواجهة الطبيعة وظروفها القاسية وإذا كان الإنسان الحديث قد حقق طفرة هائلة في مواجهة تلك التحديات إلا أن ذلك لا يعني انه في الوقت الحاضر اقل تعرضا للضغوطات

لذلك فان من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلي تعريف متفق عليه لمعني الضغوط

1-1 : مفهوم طبيعة ضغوط

تعددت المفاهيم والمصطلحات لموضوع ضغوط العمل واختلفت هذه التعارف لكل من الباحثين والكتاب في هذا المجال فليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يقبل بيه الجميع ويرجع ذلك أساسا إلى ارتباطا ضغوط العمل بكثير من العلوم الأخرى

فيرى بعض الباحثين بان الضغوط هي شعور بعدم الراحة مؤقت قد يزول بزوال المشكلات المسببة له ويعرفها لوثر بأنها "الاستجابة لموقف أو ظرف الخارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة"¹

ويعرفها سيزلاجي وآخرون بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدي الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة بيئة العمل نفسه أو الفرد نفسه

أما كابلن وآخرون يعرفون ضغوط العمل علي أنها "أية الخصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد"

أما عبد الباقي فيري "بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"²

وعرفها زيلاجي وآخرون الضغط بأنها "تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا وعضويا لدي الفرد وتنتج عن عوامل في بيئة خارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه "

¹ الدكتور :معن محمود عيا صرة ،مروان بني احمد :إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل دار الحامد طبعة الأولى 2008 ص 107 108

² نفس المرجع ص109

وقد ظهرت ثلاث محاولات من قبل الباحثين لتحديد مفهوم وطبيعة ضغوط العمل علي النحو التالي:

1

أ- المفهوم الذاتي للضغوط

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة حيث يعرف سالي الضغوط بأنها "الاستجابة غير محددة لما تعرضه الظروف علي الفرد من متطلبات

ب- المفهوم البيئي للضغوط

يتعامل هذا الاتجاه مع الضغوط علي أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوي البيئية التي تؤثر علي الفرد العامل ومن أصحاب هذا الرأي هال وما نسي فيلد حيث تعرف بأنها "عبارة عن قوي خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرد أو منظمة وتؤدي إلي حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد " أما ميدل فيعرف الضغوط بأنها "تلك القوي الخارجية التي تمارس تأثيرها علي الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد "

ج- المفهوم المتكامل للضغوط

يري هذا الاتجاه بان الضغوط هي محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد حيث يعرف فرانكس وزملاؤه الضغوط بأنها "حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم علي مواجهتها

وقد اختلف أيضا بعض الباحثين في تعريفها من خلال النظر إليها علي أنها مثيرات أو استجابات أو تفاعل بين الفرد والبيئة وذلك علي النحو التالي: 2

أ- الضغوط كمثيرات

يروون أن الضغوط إحداث تفرض علي الفرد فهي تشمل الضغوط التي تنشأ من داخل الفرد مثل (الجوع والجنس) وهناك ما تحدث في البيئة وتسمى (مثيرات الضغوط) ومن هذا المنطلق عرفت بأنها الأحداث التي تتحدي الفرد وتتطلب التكيف الفسيولوجي أو المعرفي أو السلوكي

ب- الضغوط كاستجابات

1 محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية الطبعة الأولى 2005 ص 42 43

2 جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004 ص 17 18

يرى كانون احد الرواد في بحوث الضغوط أن الفرد عندما يتلقى تهديدا فان الجسم يستشاور بسرعة وتؤدي هذا إلي استجابات فسيولوجية تمكن الشخص من مواجهة التهديد أو الخطر لأنها تترك أداءه الانفعالي والفيولوجي ويمكن أن تسبب مشكلات مرضية

ج-الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة

يري بان الضغوط علاقة متبادلة بين الفرد والبيئة المحيطة وتعتبر الضغوط مرتبات عمليات التقدير لدي الفرد بمعنى فحص ما إذا كانت المصادر الشخصية كافية لمواجهة المتطلبات التي تفرضها البيئة ويتحدد الضغط حين إذن بالمدى تناسب بين الفرد والبيئة فعندما تكون مصادر الفرد اكبر وتمتاز بالكفاءة في التعامل مع المواقف الصعبة فان الفرد يشعر بقليل من الضغوط والعكس صحيح

ومن كل ماسبق يمكن أن نستخلص مايلي:

إن معظم الكتاب يركز علي المفهوم السلبي للضغوط سواء البيئية أو التنظيمية وبالتالي اعتبار إن ضغوط كلها غير مرغوب فيها

إن تأثير الضغوط خاصة السلبي منها يتوقف علي تفاعل الظروف والمتطلبات المفروضة علي الشخص مع خصائصه الشخصية

إن كل الضغوط ليست سلبية وان هناك الضغوط الايجابية اللازمة لاستمرار وحيوية الفرد فما دام الفرد يعيش في مجتمع متحرك فانه لا يمكن إن يتجنب الضغوط وعلي حد قول جون دون لا يوجد رجل يستطيع أن يعيش متوقعا أو منعزلا داخل نفسه

يترتب علي مما سبق إن الإدارة العليا في المنظمة يجب أن تاخذ في الاعتبار الصفات والخصائص الفردية لكل شخص عند إدارة الضغوط بمعنى أن مايعتبر مرغوبا فيه من ضغوط العامل ما قد لا يعتبر كذلك لغيره

كما يمكن استخلاصه أن مفهوم وطبيعة الضغوط يركز علي البعدين التاليين :

الضغوط التي يشعر بها الفرد قد تكون ناتجة عن مواقف سلبية (وجود معوقات أو مطالب) وقد تكون ناتجة عن مواقف ايجابية (وجود فرص معينة)

إن تفاعل العوامل الذاتية مع البيئة تحدد طبيعة إدراك الضغوط كفرص أو قيود وكذلك مقدار هذه الضغوط

ومن كل ما ذكر يمكن استنتاج التعريف التالي للضغوط:

الضغوط هي الانعكاس السلبي أو الايجابي علي الحالة النفسية والعضوية للفرد العامل نتيجة المتطلبات المتزايدة في بيئة العمل والتي تفوق قدرة الشخص علي العطاء في كثير من الأحيان

ثانياً: أنواع وعناصر ضغوط العمل

2.1 أنواع ضغوط العمل

يقول سيلاي أن الضغوط هي الحياة وغيابها يعني الموت وهي نوعان:¹

2.1.1-الضغط الإيجابي : ويعد هذا الضغط دافعا يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل تساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس وهي الضغوط المفضلة مثل اجتياز اختبار ما أو دورة يحوز علي رضا رئيسه المباشر عندما يلتزم بالأداء وفي المواعيد المحددة

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلي ضغوط مثالية للوظيفية حيث إن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو أداة تحذير للمشاكل التي تتعارض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلي تقليل حدة وأثار هذه المشاكل

وتعتبر الضغوط الايجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر

كما تساعد الضغوط الايجابية الفرد العامل علي تجديد خطوط المواجهة مثل تقديم تقارير الأداء الوظيفية وذكر تاريخ بداية ونهاية العمل²

2.1.2-الضغط السلبي: وهي ما يطلق عليها الضيق وهي عبارة عن صورة مدمرة للضغوط حيث يؤدي إلي اختلال وظيفي في تكيف الكائن في استجابة المعرفة السلوكية النفسية الأمر الذي يؤدي إلي ضعف الأداء³وهي الضغوط الغير المفصلة وتسبب الضرر و الأذى والمرض للأفراد يركز معظم الكتاب علي التعامل مع الضغوط والضغط السلبي كما عرفه احد الكتاب عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي تنتج عنها اى ضرر على عقل أو جسم الفرد وتفرز الضغوط السلبية آثارا ضارة بالفرد سوءا من الناحية الصحية مثل (تعرضه لبعض أمراض القلب) أو من الناحية النفسية (اللامبالاة الأرق النظرة التشاؤمية لأمر) ومن الناحية الوظيفية (انخفاض الإنتاجية زيادة معدلات الغياب) كما أن مساعدة المدير لمسؤولية علي التكيف مع الضغوط يؤدي إلى زيادة فاعلية الأفراد في الأداء كما يترتب علي زيادة حجم الضغوط التي يعتبرها الفرد ايجابية

2.2 عناصر ضغوط العمل

¹ معز محمود عيا صرة , القيادة والرقابة و الاتصال ، دار حامد للنشر و التوزيع ,الأردن , 2008 ص 141

² نفس المرجع ص320

³ معن محمود عيا صرة ،مروان محمد بني احمد مرجع سبق ذكره ص141

نتيجة لضغوط العمل التي يواجهها العامل تظهر علي الفرد أعراض مألوفة مثل التوتر القلق الأرق
عدم القدرة علي الاسترخاء

وقد بين ولأس وسيزلاجي أن ضغوط تجارب الداخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو
فسيولوجي وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص) عناصر رئيسة
ثلاث للضغوط في العمل تتمثل في:¹

1-2-2 عنصر المثير: يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصادرها البيئة أو
المنظمة أو الفرد .

2-2-2 عنصر الاستجابة: ويمثل ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد
مثل القلق و التوتر و الإحباط.

3-2-2 عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة .

وهكذا يكون ضغط العمل يتكون من ثلاث عناصر هي المشاعر وردود الفعل والتفاعل حيث يشعر
الفرد بالمثيرات الأولية ثم ينتج عن ذلك الشعور ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية حاصلًا بذلك
على العوامل المثيرة

ثالثًا: مصادر ومسببات ضغوط العمل

تتعدد مصادر الضغوط والتوتر في العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تترك
أثرها علي مستويات الأداء وعلي حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق
والأمراض وهي علي النحو التالي²

1.3 غموض الدور الفرد في المؤسسة : ويقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه
وقد ينتج شعور الفرد بالضغط لعدة أسباب أهمها

*عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله

*عدم توفر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله

*قصور قدرات الفرد

*توتر العلاقات بين الأفراد

*عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل جدا

1 الدكتور معن محمود عيا صرة ،مروان محمد بني احمد المرجع السابق، ص112

2 الدكتور معن محمود عيا صرة ،مروان محمد بني احمد المرجع السابق ص115

2.3 ظروف العمل المادية: وتتمثل في الظروف التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي

* بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل

* مستوي الإضاءة

* درجة الحرارة والرطوبة

* معدلات الأداء العالية لا تتناسب مع الوقت المحدد للعمل

3.3 مسببات الضغوط الناشئة عند جماعة العمل

* الافتقار إلي تماسك الجماعة

* افتقار الفرد إلى دعم الجماعة و مؤازرتها

* التنازع و الصراع بين الأفراد والجماعة

4.3 الضغوط التي تسببها المنظمة: حيث تسبب المنظمة ضغوطا كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي وبعضها بثقافة المنظمة والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات ()

أما مجموعة من الباحثين الآخرين في هذا المجال صنفوا مصادر ضغوط العمل إلي نماذج 1

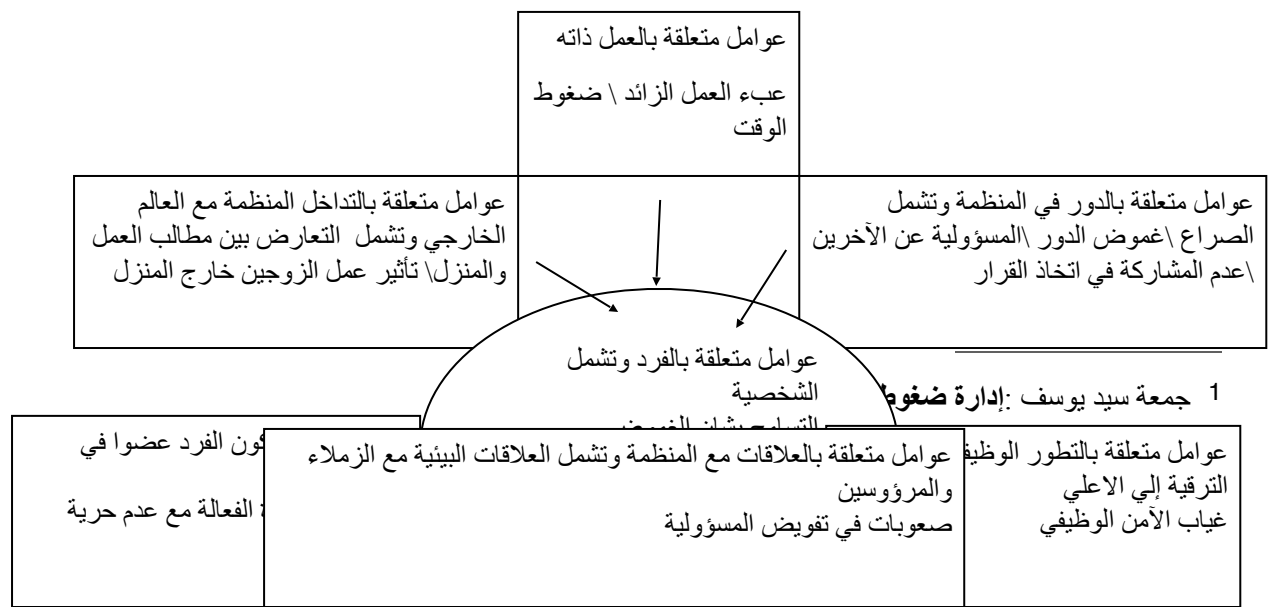
النموذج الأول صنف المصادر كالتالي :

- المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات

- المصادر المتعلقة بمصادر وخصائص الدور

- المصادر المتعلقة بخصائص الفرد وتوقعاته

النموذج الثاني: فهو ممثل في الشكل التالي -



ج -النموذج الثالث

ا-الضغوط المتصلة بالفرد وتشمل مفهوم الذات القلق نمط الشخصية

- المصادر النفسية التكيف الإحباط

- المصادر السلوكية سوء إدارة الوقت صراع الشخصي

ب- ضغوط خاصة بالمنظمة وتضم ثقافة المنظمة

- طبيعة الوظيفة

-عبء العمل

-العمليات التنظيمية

-ظروف العمل المادية

-التغير في بيئة العمل

د - النموذج الرابع

يشتمل علي مصادر الضغوط في المنظمة والتي تتألف من مطالب كالتالي¹

ا- مطالب المهمة الفئة الوظيفية -الأعمال الإدارية -التقدم الوظيفي

ب-مطالب الدور صراع الدور (خارجي- داخلي) دور الشخص

ج- المطالب المتعلقة ببيئة العمل الحرارة - الإضاءة - تصميم المكتب

د- المطالب الشخصية انسجام وتعارض المكانة - العبء الاجتماعي -

1 جمعة سيد يوسف :إدارة ضغوط العمل، مرجع سبق ذكره ص34،33،32

- النموذج الخامس

أ- التغيرات وعدم التأكد في العمل (النقل -إنهاء الخدمة - التغيرات الجوهرية - إنهاء الخدمة دون استشارة

ب- الضغوط الخارجية مثل (العمل في المجالات الخدمية والعلاقات العامة والطلبات الغير معقولة من العملاء)

ج- الضغوط الداخلية مثل (شبكة العلاقات داخل العمل التعامل مع الرئيس)

د- الضغوط الداخلية مثل (القدرات البيئية المحيطة -آلات المتهاكلة - الإضاءة الضعيفة)

و- الضغوط التي تخص الموظفين مثل (نقص التأهيل التدريب الغير الكافي)

رابعاً: النتائج (الآثار) المترتبة عن ضغوط العمل

1.4 مرتبات ضغوط العمل على مستوى الفرد

الفرد هو المستقبل الرئيسي والمباشر لمرتبات الضغوط وتأخذ هذه المترتبات صوراً متعددة وتكون شاملة بحيث تشمل كل أو معظم الجوانب (جسمية-نفسية-سلوكية-اجتماعية) فتحدث تغيرات و تحولات غير طبيعية داخل جسم الإنسان و هذه التغيرات غير الطبيعية سيكون لها نتاج واضحة على صحة الفرد لاسيما عندما يكون مستوى هذه الضغوط مرتفعاً اضطرابات و ضعف الكسل وربما إلى أكثر من هذا ومن بين هذه المترتبات نذكر¹

1.1.4 الأمراض النفسية

في حالة التعرض إلى انفعال أو توتر معين ايجابياً أو سلبياً فإنه يترجم في مراكز الانفعال ثم تنتقل الإشارات عبر دائرة من المهاد ألتحناني إلى الجهاز العصبي المستقبل فإذا كانت الإشارة سلبية (كما في حال انفعال الغضب الحزن التهديد) فإن الجهاز السمبثاوي (جهاز الطوارئ) يعطي تعليمة لأجهزة الجسم لتكون في حالة تأهب و استعداد وإشارة والعكس صحيح وإذا كانت هناك ضغوط كثيرة على الإنسان فإن أجهزة الجسم لا تسترخي لفترات طويلة وهو ما يؤدي إلى الإجهاد والإنهاك ويترجم ذلك في صورة مرض جسدي (وهو ما يطلق عليه الأمراض النفسية أو السيكوسوماتية) ومن ثم القول إن كل مرض جسدي عضوي له مكافئ سيكوسوماتي مرتبط بالتعرض للضغوط وما ينجم عنها من توتر وانفعال زائد ومن أمثلة هذه الأمراض ما

-مرض القلب و الجهاز الدوري مثل (النوبات القلبية -اللغظ في القلب - ضغط الدم المرتفع-الذبحة الصدرية)

- أنواع الصداع المختلفة

¹ جمعة سيد يوسف :إدارة ضغوط العمل، مرجع سبق ذكره ص44،42

2.1.4 الاضطرابات النفسية

نعتبر الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل علي تحديد نتائج أو آثار الضغوط ذلك أن الناس جميعا لديهم درجة محددة من تحمل الضغوط الواقعة عليهم وهو ما يطلق عليه عادة "عتبة الإحساس" لذا فانه عندما يتجاوز الأفراد هذه النقطة نتيجة للضغوط التي يواجهونها تظهر عليهم الأعراض و الاضطرابات النفسية التي تتراوح بين سوء التوافق و حتى اشد الاضطرابات النفسية وطأة كالاكتئاب وتشمل القائمة القلق، الغضب، العدوان القابلية للاستثارة، التعب، العصبية، التوتر، الملل، انخفاض تقدير الذات، فقدان القدرة على التركيز، والشكوى من النسيان و ضعف الذاكرة، و نوبات الهلع، المخاوف المختلفة، اللوازم التردد المزمّن¹.

3.1.4 المشكلات و الاضطرابات السلوكية

تحدث هذه الاضطرابات بشكل مستقل عن الضغوط وتمثل استجابة لنمط من أنماط الشخصية إلا أن ارتباطهما بالضغوط أمر وارد تماما باعتبارها الوسيلة التي يتبناها بعض الأفراد في مواجهة و كأنها أساليب توافقية تكيفيه للضغوط و تشمل المشكلات و الاضطرابات السلوكية التغير في عادات الأكل و الشرب (الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية) التدخين بكثافة-شرب الكحوليات-المخدرات-المواد النفسية المؤثرة في الأعصاب ،كالأدوية المهدئة أو المنشطة وكذلك الاضطرابات في النوم : الأرق و الكوابيس

4.1.4 المترتبات الاجتماعية

نظرا لان الكثير من الأفراد لا يستطيعون الفصل بين جوانب حياتهم فان ضغوط العمل تؤثر على جوانب حياتهم الأخرى كالعلاقات في المنزل وفي المجتمع بشكل عام و العلاقات في العمل فنجد الاختلافات الزوجية وما ينتج عنها من انفصال و طلاق و مشاجرات و مسيء للزوجة أو الأبناء و توتر في العلاقات الاجتماعية وارتكاب المخالفات و الحوادث و الانسحاب من الحياة الاجتماعية

2.4 مترتبات ضغوط العمل علي مستوى المنظمة

لا يمكن الفصل بين الفرد والمنظمة فهو جزء لا يتجزأ منها وعلاقة التأثير والتأثر بينهما متبادلة ومن ثم فان التأثيرات السلبية على الأفراد كالأمرض والاضطرابات تنعكس علي المنظمة فيكثر الغياب والتسرب والاستقالة والتوتر في العلاقات مما يؤدي إلى تدهور الأداء ونقص الإنتاج

¹ جمعة سيد يوسف :إدارة ضغوط العمل، مرجع سبق ذكره ص50،45

وبالعكس فإن المنظمة المضغوطة لا تراعي حقوق أفرادها ولا تعمل علي نموهم وتطورهم ولا توفر لهم فرص الحوافز والتشجيع مما قد يعرضهم للاضطرابات فيما يلي:1.

*عدم الدقة في القرارات وتنعكس في

*الخوف من النتائج المترتبة على القرار

*اتخاذ قرارات غير سليمة

* تجنب اتخاذ القرارات

* إدراك متخذي القرار لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط

*التكاليف المالية وتنقسم إلى

- التكاليف المباشرة والمتمثلة في

تكاليف العضوية أو المشاركة

تكاليف الأداء في العمل

تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة

-التكاليف الغير المباشرة

*انخفاض الروح المعنوية

*سوء الاتصالات

*سوء العلاقات

* ضياع الفرص

* تدني مستوى الإنتاج

*الغياب والتسرب الوظيفي

* ارتفاع معدل الشكاوى وحوادث العمل

*الصراع الشخصي في بيئة العمل

3.4مرتببات ضغوط العمل علي المجتمع

1 نفس المرجع، ص53

يؤدي التفاعل الجيد بين الإنسان وبيئة العمل إلى زيادة الإنتاج وجودته ويعم الخير ذلك على كل أفراد المجتمع ومن ثم المهم أن يكون الأفراد أصحاء جسميا ونفسيا ويتمتعون بالرضا عن أنفسهم وعن أعمالهم وغير المتوافقين مع هذه الأعمال يسهمون في تدهور الأداء وانخفاض كمية الإنتاج وانخفاض جودته كما يحملون المجتمع تكاليف باهظة للحصول علي خدمات صحية وتحمل الخسائر التي يتسببون فيها ومن ثم فان الآثار السلبية علي كل منظمة تضاف إلى آثار السلبية في بقية المنظمات لتمثل في النهاية الفاتورة التي ينبغي علي المجتمع أن يدفعها سواء كانت مالية (الاستيراد لتعويض الفارق بين الإنتاج والاستهلاك الخدمات الصحية) ومعنوية كما تتمثل في سمعة المجتمع بين المجتمعات

خامسا: الطرق الإدارية لعلاج و منع ضغوط العمل
يمكن للمنظمات أن تمارس بعض السياسات التي من شأنها أن تعالج أو تمنع ضغوط العمل النفسية ون بين هذه السياسات نذكر¹

1.5 التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم

أن تعقد المستويات الإدارية العليا بممارسة مبادئ الإدارة و التنظيم بشكل جيد يمكن ان يشيع حالة من الانضباط الإداري و التنظيمي بين المستويات الوظيفية الأدنى

2.5 تصميم وظائف ذات معنى

يمكن للوظائف أن تفقد معناها و أهميتها من خلال زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي لذة و متعة في العمل أو عدم الحصول على معلومات كاملة عن الأداء و الانجاز ف العمل وعليه يكون العلاج أو الرقابة متمثلة في تصميم أو إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية و يتحقق ذلك من خلال ضمان قيام الوظيفة بالعديد م الأنشطة و المهام كما تنتج مقدارا مناسباً من السلطة للأداء

3.5 إعادة تصميم هيكل التنظيم

يمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط فمثلا إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج الوظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين اصغر في الحجم أو إنشاء وظائف مثل (مساعد مدير) يمكنها إن تحل الكثير من المشاكل و يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات و إعادة تصميم إجراءات العمل و تبسيطها .

1 احمد ماهر :سلسلة ابن مهارتك علي كيفية التعامل وإدارة ضغوط العمل ،الدار الجامعية الإسكندرية 2004 ص

4.5 نظم المشاركة في اتخاذ القرارات

يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغبرة و ضغوط العمل و يفيد المديرين أن يشيعوا نظم المشاركة في الأرباح

5.5 الكشف عن مسببات الضغوط

يمكن للمدير وأخصائي الشؤون الأفراد من خلال تيقظهم وحساسيتهم للعمل أن يكتشفوا وجود بعض مسببات الضغوط النفسية للعمل، وفي واقع الأمر يمكن أن نقول أن أشياء كثيرة من حولنا يمكن أن تسبب هذه الضغوط سواء لأسباب إنسانية أو جسمانية أو كيميائية موجودة في العمل، فقد يكتشف احد المديرين إن الضوضاء الموجودة في مكتب المرؤسية تسبب التوتر والضغوط لبعضهم وقد يكتشف أخصائي صناعي أن الأبخرة المتصاعدة من بعض المواد أثناء تخزينها بسبب قلق واضطراب للعاملين بالمخزن والتعرف علي بعض هذه المسببات تمكن المديرين علي الأخص والأخصائيين في إدارة الأفراد والموارد البشرية من إيجاد حلول لها .

6.5 الأنشطة العلاجية في مناخ العمل

تسعي المنظمات التي تتعرف بتأثير ضغوط العمل على سلوك موظفيها في إنشاء أنظمة علاجية لتخفيض هذه الضغوط عن كامل العاملين ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمارين الرياضية وحجرات لتركيز والاسترخاء .

وللإرشاد فوائد هامة للموظف حيث يتم بواسطة أفراد متخصصين وله وظائف عدة منها:

-النصح بحيث يتم إخبار الفرد بما يجب عمله

-التأكيد على منح الفرد الشجاعة والثقة لمواجهة مشكلته

- التحرر من التوتر العاطفي

- التفكير الواضح في الإرشاد يشجع الفرد علي التفكير بالصورة أكثر تماسكا

- إعادة التوجيه التشجيع والتغيير الداخلي في أهداف الفرد وقيمه

أما حريم فصنف طرق ووسائل الوقاية من الضغوط إلي فردية وتنظيمية ():

1-الوسائل التنظيمية

يمكن للمنظمة تخفيف من ضغوط العمل علي أفرادها بما يلي:1

1 دكتور محمود عيا صرة ،مروان بني احمد: ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل مرجع سابق ص144،145

-تحليل ادوار الفرد وتوضيحها ليعرف كل فرد دوره

- إعادة تصميم الأعمال وتحسين جوانب العمل

-مؤازرة اجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية للفرد من قبل زملائه ورؤيسه

- برامج مساندة العاملين مثل البرامج التدريبية والإرشادية

ب-الطرق الفردية لعلاج الضغوط

-التمارين الرياضية

-الاسترخاء الذي يؤدي إلي انخفاض توتر العضلات الفكاهة ومحاولة الترويح

_إزالة أسباب التوتر والتقليل منها وموازنة الأعمال

_ضبط السلوك ذاتيا وذلك بسيطرة الفرد علي سلوكه

سادسا: نظريات ضغوط العمل

1.6 النظريات الجسمية

تركز الدراسات الفيزيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر في البيئة المحيطة وان تأثير هذه الضواغط على الجسم يتم دون تقييم موضوعي من الفرد لهذه الضواغط على أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضغوط أهم هذه الأجهزة هي الجهاز الطرفي

ويتلقي الجهاز الطرفي إشارات عن المثيرات والضواغط المحيطة ثم يقوم بتأثير على جهازين آخرين مهمين في جسم الإنسان الجهاز الأول هو جهاز الغدد الصماء والجهاز الثاني هو الجهاز العصبي اللاإرادي

وبالرغم من أن هذه النظرية تلقي بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية إلا أنها تعاني من بعض النقص وعلي سبيل المثال

ا-تجاهل تأثير وعي وانتباه الفرد للإخطار والضواغط حتى يتكون الشعور بالضغط

ب-لا يوضح هذا الاتجاه أي من الضواغط يرتبط بأي الأغراض الفسيولوجية للضغط

ج-أيضا أن بعض الأغراض الفسيولوجية مثل (سرعة ضربات القلب) قد تكون مرتبطة بعناصر ليس لها علاقة بالضواغط وذلك مثل التمرينات الرياضية

ومما سبق نستطيع القول أن هذه النواقص تجعل من الصعب قبول هذه النظرية

2-6 النظريات الاجتماعية

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه وان وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضواغط والذي يؤدي إلي عدم التوافق الاجتماعي أو الشعور بالاعترا ب وعدم التكيف والشعور بالظلم وتعتمد احدي النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى لتكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة وان الاضطرابات في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى التوتر وشعور الفرد بالضغط وفيما يلي شرح مبسط لهذه النظرية .

إن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسيا مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية

- أن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بـ إن إتباع الفرد للأتماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ويعني هذا إن الفرد الذي يشعر بتعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه يكون ميالا لعدم إتباع الأتماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشارك فيها .

- إن الشعور بالتعارض والغموض ينشا من احتلال الفرد لمركز أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة توقعتها مع الفرد.

- إن عدم التوافق وعدم الانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشا من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على أحداث تكامل بين مجموع التوقعات.

و من خلال استقرار النظريات الاجتماعية الأخرى لوحظ إن هناك إجماع من قبل الباحثين علي وجود ثلاث عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط وأنها تمثل العناصر هامة

تشكيل النظريات المقبلة للضغوط وهذه العناصر الثلاثة هي: ()

-هيكل القيم والحاجات

- أنماط التكيف والدفاع النفسي

-أحداث الحياة الشخصية

3-6 النظريات النفسية والسلوكية

تفترض هذه النظرية إن المشاعر التوتر والضغوط هي استجابات تظهر وتبقي لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد فعندما يدرك الفرد إن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغوط وبين العناصر المثيرة لها يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلي احتمال كبير لشعور الفرد بالضغوط، ولقد أمكن إثبات إن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحدد مقدار

الضغوط وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هي إلى تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة .

ولقد استطاع التقدم العلمي إن يتواصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين من الشخصية وذلك في علاقتهما بالضغوط والتوتر وهذين النوعين هما الشخصية (أ) والشخصية (ب) فالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (أ) يتميز بالحيوية والحدة في الطباع الرغبة في العمل الدؤوب ويعمل كأنه يسابق الآخرين ويسابق الزمن وذلك بالمقارنة بالشخص (ب) فيمكن رؤية الفرد ذو الشخصية (أ) وهو يقرأ كتابا أثناء تناوله الطعام أو يراجع بعض الملفات أثناء السفر و يميز يراجع بعض الملفات أثناء مشاهداته للتلفزيون ويكتب بعض خطابات العمل أثناء السفر و يتميز هذا الشخص أيضا بالقلق ونفاذ الصبر والتحمل في

الأداء ويتحمل الفرد ذو الشخصية (أ) ضغوط العمل والتوتر أكثر من الفرد ذو الشخصية (ب) وبالرغم من ذلك فإنه حينما تقع الشخصية (أ) في أزمة شديدة فإنها تؤثر بصورة حادة قد تؤدي بحياته.

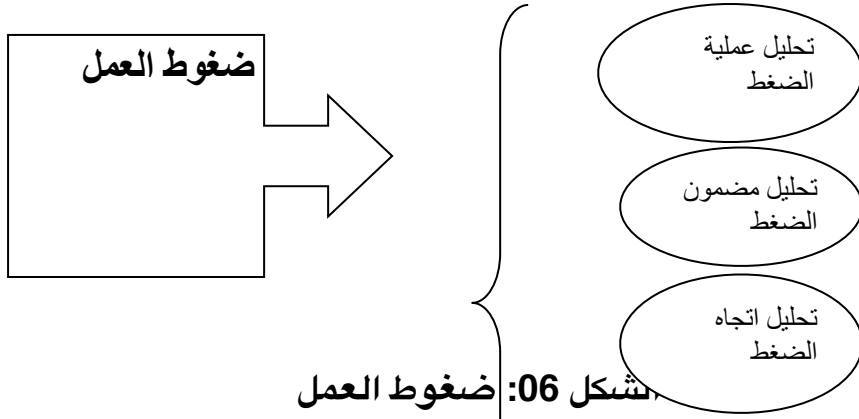
من خلال مات طرقتنا إليه في هذا المبحث نجد إن الضغوط تختلف حسب المراحل الوظيفية التي تمر بها الفرد العامل بحيث يترتب علي ضغوط آثار تعتبر هذه الأخيرة مؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة علي العاملين بحيث إذا اختلفت هذه المؤشرات وساءت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها

أ- تحليل ضغوط العمل

تمر عملية تحليل ضغوط عمل بمجموعة من مراحل التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل يوضح مراحل ضغوط العمل:





تحليل حالة الضغط ب -

يقصد بتحليل حالة الضغط مجموعة النتائج والآثار والإفرازات المتراكمة التي أحدثها الضغط وهذا يستدعي دراسة المكونات التالية: 1-

-الفرد متخذ القرار الواقع تحت الضغط

-الجماعة التي يعمل معها متخذ القرار

- البيئة المحيطة للمنشأة التي يعمل فيها متخذ القرار

ج - تحليل عملية الضغط

يقصد بتحليل عملية الضغط النظر إلى المراحل المختلفة التي يمر بها الضغط وهي : مرحلة النشوء - مرحلة النمو

- مرحلة النضج
- مرحلة الانحصار

ويمكن التعبير عن هذه المراحل بدورة حياة الضغط ولدراسة هذه المراحل يستلزم توفر ثلاث عناصر هي:

أ- الوعي المعرفي بماهية الضغط وأنواعه والقدرة علي التشخيص السليم لكل مرحلة من مراحل

ب-الوعي بطرق التعامل مع الضغوط الإدارية لدى متخذي القرار

ج -مدي توافر المواد والأفكار اللازمة للتعامل مع الضغوط ومع عناصرها

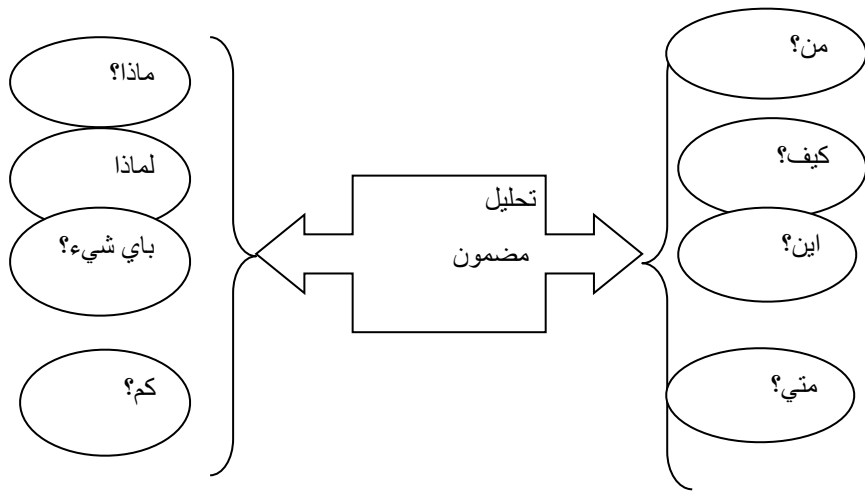
تحليل مضمون الضغط

¹ محمد احمد الخيصري: ضغوط الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص210

يستدعى تحليل مضمون الضغط الإجابة علي التساؤلات التالية :

- من القائم بالضغط وذلك بقصد التعرف على مدي قوته والهدف الذي يسعى إليه
- كيف نشأ الضغط وذلك بقصد التعرف علي الأسباب والعوامل المساعدة التي أدت إلي حدوث الضغط
- أين نشأ الضغط وذلك بقصد التعرف علي موقع ذلك الضغط داخل الهيكل التنظيمي
- متى نشأ الضغط وذلك بقصد كشف العلاقة بين الضغط والزمن ويقصد التعرف علي علي كينونة الأحداث والدوافع التي أوجبت نشوء
- ماذا يشكل الضغط علي المشروع وذلك بقصد التعرف علي آثار هذا الضغط علي متخذ القرار
- لماذا نشأ الضغط وذلك بهدف التفرقة بين الأسباب الظاهرة الخادعة والأسباب الحقيقية الكامنة
- بأي شيء تضغط القوي الضاغطة على متخذ القرار وذلك بهدف رصد حجم الضغط وحجم القوي الضاغطة التي ولدت هذا الضغط

الشكل 07: جوانب تحليل مضمون ضغط العمل



تحليل اتجاه الضغط

نقصد بتحليل اتجاه الضغط رصد حركة الضغط واتجاه الحركة حيث هناك ثماني اتجاهات رئيسية يأخذها الضغط وهي :

- اتجاهات نحو التزايد
- اتجاهات نحو التناقض والانكماش
- اتجاهات نحو التمحور حول محور معين

-اتجاهات نحو التغيير والتحول والتعديل

-اتجاهات نحو الانقسام

-اتجاهات نحو الرفض والصراع

-التعايش والتوافق

سابعاً: إدارة ضغوط العمل

لا يستطيع احد أن ينكر وجود ضغوط العمل يتعرض لها أفراد العاملون ،ومما سبق يتضح أن للضغوط أسباب وعوامل تزيد من حدتها أو تخفف منها ،ولهذا كان لزاما علي الباحثين في العلوم الإنسانية وضع توصياتهم لمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل والتي يعاني منها الأفراد ،ولهذا سنعرض الاستراتيجيات المختلفة الفردية والتنظيمية التي تمت صياغتها من قبل عدد من العلماء لإدارة ضغوط العمل وتتمثل في مايلي :

1.7 إدارة الضغوط علي مستوى الأفراد

يقصد بالأسباب الفردية لمواجهة ضغوط العمل الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر او يحد أو يدير مسببات ضغط العمل التي تفوق طاقته الشخصية ،إن العبرة في إدارة الضغوط لا تكمن في التخلص من هذه الضغوط بقدر ما تتمثل في حسن إدارتها والاستفادة منها ويتم ذلك من خلال مايلي :

*الفرع إلي الله

لقد اهتم الإسلام بالجوانب الصحية للفرد من خلال معالجة الجانب الروحي للفرد المسلم بالإضافة إلي الطلب من الطلب من المسلم الاهتمام بجسمه وعقله ،واهد كان الإيمان بالله والفرع إليه جزءا مهما من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط ،فقد تبين لكثير من الأطباء أن أهم عامل في الشفاء من المرض ليس هو العقاقير لكنه الأمل في الله الذي لا يخيب رجاء من ارتجاه ،ولقد أثبتت نتائج التجارب الميدانية التي أجريت علي المتطوعين من غير المسلمين ومن غير الناطقين بالعربية خلال 42 جلسة علاجية تضمنت كل جلسة خمس تجارب ،وفي مرة أخرى تليت عليهم قراءات عربية غير قرءا نية بحيث تكون مطابقة للقراءات القرآنية من حيث الصوت واللفظ والوقع فاتضح وجود اثر مهدئ للقران في 97% من التجارب المجرات وذلك في الشكل تغيرات فسيولوجية تدل علي تخفيف درجة توتر الجهاز العصبي تلقائيا والذي بدوره يؤثر على أعضاء الجسد الاخرى ووظائفها ولذلك توجد احتمالات لا نهاية لها للتأثيرات الفسيولوجية التي يمكن أن يحدثها القران ،فمن المنطق افتراض أن اثر القران المهدئ للتوتر يمكن أن يؤدي إلي تنشيط ووظائف المناعة في الجسم ،والتي بدورها ستحسن من قابلية الجسم لمقاومة الأمراض أو الشفاء

منها ،وهذا ينطبق علي الأمراض المعدية والأورام السرطانية وغيرها أيضا ، كما أشارت نتائج هذه التجارب المقارنة إن كلمات القران بذاتها وبغض النظر عن فهم معناها ،لها اثر فسيولوجي مهدئ للتوتر في الجسم البشري ، إن الفرع لله عز وجل والتقرب إليه بالرجاء والدعاء مع الإكثار من الاستغفار والصلاة علي النبي والتوكل علي الله يساهم في خفض درجة مستوي الضغوط¹

*التأمل :

ويشير ذلك إلي الجلوس الإنسان مغمضا عينيه ومصدرا صوتا معيناً كالدعاء لبعض الدقائق لعدة مرات كل يوم ،وتسعي هذه الطريقة إلي التخفيف من حالة الهدوء والراحة الجسمية ، وتوفر الفرص للفرد كي يوقف أنشطة اليومية وان يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي بمشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلي إعداد الذهن وتدريبه علي تحمل ضغوط العمل

*التركيز :

إن قيام الفرد بالتركيز في أداءه نشاط ذي معني وأهمية لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل ، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ علي نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء ،والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في المصادر الضغوط ويؤدي به إلي القيام بعمل خلاق وانجاز ما يساعد علي الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات

*الرياضة والتمارين :

ليس من المهم إن تكتسب أو تخسر بقدر أهمية ممارسة الرياضة بحد ذاتها ،ويمارس الأفراد في مختلف الأعمار التمارين الرياضية المتنوعة كالمشي والركض ،ركوب الدرجات ،وغيرها بغية إخراج الشحنات الداخلية ،وعلي الرغم أن الباحثين لم يستطيعوا أثبات تقليل الرياضة من الإصابة بأمراض القلب إلا أنهم وجدوا بالمقابل أن الأشخاص الذين يمارسون الرياضة اقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم .

*الاسترخاء :

وهي جلوس الفرد مسترخيا هادئاً من خلال التقليل مستوي التوتر عنده ،وخلق حالة من الهدوء والسكينة من الناحية النفسية والجسدية ،حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم ،ويمكن ممارسة تمرين الاسترخاء عشرين دقيقة يوميا عن طريق تمارين التنفس والتدليك

¹ هيجان عبد الرحمان :ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ،معهد الإدارة العلمية ،الرياض 1998 ص 293

*نظام التغذية :

تلعب التغذية دورا رئيسيا في معالجة الضغوط ،فالغذاء المتوازن مهم جدا بالنسبة للفرد وذلك من اجل الحفاظ علي توفر الجسم علي درجة عالية من الطاقة لمواجهة الضغوط ،وأفضل غذاء متوازن يوصي به الأطباء هو تناول اللحم والسّمك والخضروات والعصائر التي تحتوي علي البروتينات إلي جانب مقادير مفيدة من الجبن والعسل ، كما ينصح بعدم الإكثار من السكريات التي تمد الجسم بالطاقة الكبيرة لفترة وجيزة إلا أنها قد تسبب في بعض الأحيان مضاعفات غير مرغوبة تتضمن الشعور بالضعف والإنسان

*معرفة شخصية الأفراد :

الوقوف علي مدي قدرتهم علي تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من اثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين ،وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة ،والعمل علي توفير بيئة هادئة¹

*إدارة نمط الحياة:

من بين الوسائل التي تساعد علي التكيف مع الضغوط ،نمط الحياة ،إتباع نظام غذائي سليم ،محاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد إن يخصص جزءا للنشاط الأسري ، الأنشطة الثقافية ، الناشطة الاجتماعية ، لان هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد،ويؤدي عمله بهدوء ،ويواجه التحديات ت بقدرة فائقة .

2.7 إدارة الضغوط علي مستوي المنظمة

في الوقت الذي يحاول فيه الفرد العمل علي تخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض توجد ضغوط لا يستطيع ان يتحكم فيها أو يخفف من أثارها ،وهي تلك الضغوط المرتبطة بهياكل المؤسسة وثقافتها ، ولهذا كان الواجب علي إدارة المؤسسة التعرف علي العوامل التي تسبب ضغوط للعاملين فيها والعمل علي علاجها ،وفيما يلي عرض لبعض العوامل التي يسبب ضغوط للعاملين فيها والعمل علي علاجها ،وفيما يلي عرض لبعض العوامل :

* الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة

إن عدم التزام المنظمة بمبادئ الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط الناتجة عن صراع الدور في هذا المجال من خلال بعض الممارسات مثل: المرونة في جدول العمل اليومي حيث تساعد تلك الممارسات الأزواج علي إعادة ترتيب حياتهم بالشكل الذي يقلل من ذلك يقلل من ذلك التعارض

1 العميان محمود سلمان , السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال , دار وائل للنشر و التوزيع , ط2, الاردن ,2004

*تغير هيكل المنظمة وإعادة تصميم الوظائف

إن عدم تصميم العمل وإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وأعمالاً ذات معنى مع استقلالية أكبر وزيادة المعلومات، يمكن أن تقلل مستويات الضغوط. يسبب كون هذه العوامل توفر للعامل شعوراً بالسيطرة على الفعاليات العمل، وتقلل الاعتمادية على الآخرين. غير أنه ليس كل العاملين يرغبون بإثراء العمل، وبذلك فإن عملية إعادة التصميم العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص أعمال بمسؤوليات للعاملين الذين تكون حاجاتهم للنمو متخصصة¹

*تطوير نظم الاختيار والتعيين :

وذلك باختيار أفراد لديهم قدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيف أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم التدريب المتطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز، وتقييم الأداء وتنشيط نظم الاتصال وقنواته، وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات "مثل اللجان وبرامج المشاركة بالأرباح" والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة وكذلك تطوير النظم الخاصة باختيار العاملين بحيث يتم انتقاء الأفراد الأكثر قدرة على تحمل ضغوط هذا العمل، من خلال وضع شروط جديدة لتوظيف وإعادة تصميم الوظائف، وكل هذه الإجراءات تهدف إلى تعديل المواقف المسببة لضغوط في العمل

*العمل على تطوير العلاقات الجيدة بين العاملين :

ويكون ذلك بين السلطات الرئاسية، وتوفير سبل التعاون فيما بينهم، وبين المستويات القيادية والرئاسية وبالتالي تخفيف حدة الضغوط التي يواجهها الفرد داخل المنظمة التي يعمل فيها .

*تلمس أسباب الضغوط:

ويكون من خلال اليقظة والدراسة المستمرة لأسباب المحتملة لضغوط العمل في ضوء التطور الذي يشهده المجتمع والعمل على مواجهتها قبل استفحالها

*المشاركة و فرق العمل :

لكي تساعد المنظمات أفرادها في التغلب على ضغوط التي يواجهونها فإنها تعمل على تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة، في إطار فرق العمل كحلقات الجودة، لجان خاصة بمجموعات حل المشاكل، إذ يمكن إذا وفرت الإدارة شروط نجاح العمل الجماعي من حسن اختيار أفراد المشاركين، وتنسيق مجهوداتهم، وتحفيزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم مساهماتهم، أن تتحقق مزايا عديدة على مختلف مستويات

¹ جرينبرج رجي رالد وبارون: ترجمة رفاعي، رفاعي سيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ النشر الرياض، 2004، ص 271

*تحسين ظروف العمل المادية :

تعد ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء ،والحرارة ،والرطوبة والتلوث،مصدر من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها وإذا ما أرادة المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من آثار هذه الضغوط عليها توفير البيئية الملائمة للعاملين وذلك عن طريق :

_تكييف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتتلاءم مع مستوي السمع الاعتيادي بالنسبة للإفراد

*الحرص علي استغلال النوافذ لتصميم مباني وخاصة في البلاد المشمسة ،ذلك لان النوافذ لا توفر الضوء فقط ولكن تسمح للعينين بان تكون علي اتصال مع البيئية الخارجية،مما يزيد من متعة الشخص ويجدد نشاطه .

*تحديد المخاطر المترتبة عن التلوث الناجم عن استخدام الأجهزة أو الموارد في بيئة العمل ،علي أن يتم تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن هذه المخاطر ،وما قد يترتب عليها في المستقبل كما ينبغي أن يتم تزويد الأفراد بأساليب الوقاية والأمن الصحي .

*القيام بتدريب العاملين علي الأجهزة والمعدات الجديدة ،مع توفير وسائل الحماية من مخاطر هذه الأجهزة وإجراء الفحص الدوري لهذه الأجهزة والمعدات الجديدة ،لتأكد من سلامتها وملائمتها للعمل ،فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في بيئة العمل من المحتمل أن يكونوا اقل عرضة للضغوط وبالتالي أكثر إنتاجا ¹

*الإرشاد:

يهدف إرشاد الموظفين إلي تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا ونفسيا ،بحيث يشعر الفرد بارتياح اتجاه نفسه ،واتجاه الآخرين ،وبأنه قادر علي مواجهة متطلبات الحياة ،وعلما إن الإرشاد يمكن أن يتم من خلال أشخاص متخصصين أو غير متخصصين ،فقد يتم من خلال أخصائي في شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف ،علي أن يتم بصورة سرية وكومة بحيث يشعر الفرد بحرية التحدث والإفصاح عن مشاكله وظروفه الشخصية ،لان الرشاد ليس مقتصرا هنا علي مشكلات العمل فقط بل قد يشمل المشاكل الحياة الخاصة التي قد تؤثر علي أدائه ويهدف الإرشاد هنا إلي مساعدة الأفراد علي تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل ، بحيث تنمو لديهم ثقة بأنفسهم ،ويزداد فهمهم لأنفسهم ولمنظمتهم ،وبيئتهم وسيطرتهم علي أنفسهم داخل هذه المجتمعات ولالإشارة يمكن إن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجات المشاركة وسيطرت الموظف في عمليات الإرشاد .

¹ هيجان عبد الرحمان ،مرجع سبق ذكره،ص207

*التدريب :

يجب أن يطور الموظف نفسه ن خلال التوجيه والتدريب السليم وهذا في البداية مع خدمات الاستقبال والإدماج إثناء العمل، وهذا يعني التخلص من المصدر الرئيسي لمصادر الضغوط لان تقديره لذاته وزيادة دقته في نفسه تزداد وبدون شك مع زيادة جرعات التدريب

جدول 01: يبين أساليب مواجهة الضغوط

مستوي الصعوبة	الأساليب المعرفية السلوكية	أساليب الاستجمام
سهل	تعديل البيئة	التنفس ،، الأنشطة الرياضية
متوسط	الاتصال الشخصي المتبادل	الاسترخاء العصبي
صعب	تغيير المعتقدات	الإرشاد

الخلاصة:

لقد تبين من خلال الدراسة، أن هناك اثر واضح للنظام التدريبي داخل المؤسسة في مساهمته على الحد من ضغوط العمل.

فانطلاقاً من مراحل البحث التي تم إتباعها توصلت الدراسة إلى أن نظام التدريب يشمل جميع المستويات الإدارية وإجبارية خضوع العمال للدورات التدريبية باعتباره حق من حقوق العمال وواجب من واجباته التنظيمية الواجب الالتزام بها، وذلك قبل الخدمة وبعد الخدمة، وتتجه مسؤولية التدريب الجهات الخارجية أي خارج المؤسسة وإن كانت داخلها فحسب ظروف العمل، وذلك لتوفرها على تكنولوجيا جديدة وأساليب متطورة بالإضافة إلى مدربين مؤهلين علمياً وذو خبرات. وذلك للدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة الخبرات والمهارات وتوجيه سلوكياتهم وضبطها تنظيمياً وصقل قدراتهم، بالإضافة إلى بلورة مجهوداتهم الفكرية والبدنية والعمل على وضعهم في مواقف صعبة في اتخاذ القرارات الحاسمة وذلك بتهيئتهم علمياً وعملياً بشأن هذا الخصوص. ومن خلال التركيز على التقنيات المكتسبة جراء العملية التدريبية وتطبيقها حسب التخصص الوظيفي، وكذلك بالأخذ بالآراء التي يقدمها العمال فيما يخص مدى فعالية البرنامج التدريبي، مبدئياً يمكن القول أن هناك رضا واضح عن فعالية البرامج التدريبية لمعظم العمال بالمقابل لم تكن الدورات التدريبية فعالة إلى حد ما للبعض الآخر وهذا راجع أنها لم تغطي جميع الاحتياجات الوظيفية.

نستنتج من هذا أنه لا بد تصميم برامج تدريبية تتوافق والاحتياجات الوظيفية للعمال بمعنى لا بد أن تتوافق البرامج التدريبية المتطلبات الوظيفية والأخذ بعين الاعتبار الاختلافات والفروق الفردية. فالهدف من التدريب هو إشباع الحاجات الوظيفية المادية والمعنوية للعمال من خلال تحفيزهم وتحسين مناصب شغلهم والمركز الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع وداخل التنظيم وكذا تحقيق الربح والإنتاجية للمؤسسة إلا أن تبقى هذه الأهداف ثانوية بالنظر إلى الهدف الرئيسي من وراءه وهو رفع الأداء الوظيفي للعمال وتحسين الأداء الفعلي. ومن ناحية أخرى يمكن القول أن سياسة التدريب كان الغرض منها صقل مهارات العمال وتجديدها وتطويرها من أجل الحد من الضغوط. وهو هدف استراتيجي اتبعته المؤسسة كخطط بعيدة ومتوسطة المدى، محاولة منها لأن تتماشى مع طبيعة التسيير الحديث قائم على تكنولوجيا أكثر تعقيداً نوعاً ما، وكذلك لخلق بنية تنظيمية فعالة وعلاقات إنسانية بين أجزاء النسق البناء الاجتماعي. ويجب أن يلتزم كل طرف بواجباته وحقوقه سواء الإدارة أو العمال خاصة فيما يخص نظام التدريب داخل التنظيم، وهذا ما حاولت الدراسة البحث فيه أن المؤسسة اهتمت بمواردها البشرية، وتعمل على تحقيق أهداف التنظيم وبالمقابل التزام العمال بوظائفهم في إطار عملية التدريب التي مروا بها من أجل أن تكون المؤسسة كبناء عام اجتماعي اقتصادي أكثر ثباتاً وتوازناً واستقراراً.

الخاتمة

يعتبر موضوع نظام التدريب في المنظمات من أهم المواضيع التي لم تلقى اهتماماً بالغا في مجال علم الاجتماع، وكان لا بد من دراسته والإلمام به خاصة في الآونة الأخيرة، لما له من تأثير واضح على نجاح أو فشل المنظمات كمتغير أساسي يضبط الأداء والذي يؤثر بشكل كبير على

مستويات الضغوط على العمال حيث أن الأفراد يتميزون بمؤهلات علمية وخبرات ومهارات ومجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والإبداع والابتكار والتطوير والانضباط في العمل والالتزام بقواعد المنظمة، كل هذه المميزات لها تأثير على سلوك ورضا الأفراد عن منظماتهم و في تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الذاتية للعمال، ومنه تحقيق أداء متميز.

وقد تبين وجود نظام التدريب كثقافة تنظيمية وتعتبر مقوما تنظيميا مهما لتجنب الضغوط.

وفي الأخير لابد من إشاعة ثقافة نظام التدريب بين مختلف المؤسسات الخدمائية والاجتماعية والاقتصادية باعتباره نظام علمي وعملي وإدماجه في الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. احمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية: 1999

2. احمد ماهر :سلسلة ابن مهارتك علي كيفية التعامل وإدارة ضغوط العمل ،الدار الجامعية الإسكندرية 2004
3. العميان محمود سلمان , السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال , دار وائل للنشر و التوزيع , ط2 ,الاردن ,2004
4. بلقاسم،سلاطنية. التكوين المهني كرهان مستقبلي. الباحث الاجتماعي. العدد 02،جامعة منتوري قسنطينة : 1999
5. جابر، عوض سيد. المتغيرات الادارية في المنظمات الرعاية الاجتماعية. ط2 ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية :2004
6. جمال الدين، محمد المرسي. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.الدار الجامعية الإسكندرية: 2003
7. جرينبرج رجي رالد وبارون :ترجمة رفاعي ،رفاعي سيوني :ادارة السلوك في المنظمات ،دار المريخ النشر الرياض،2004
8. جمعة سيد يوسف:إدارة ضغوط العمل، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004
9. سهيلة ، محمد عباس و علي حسن علي.إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر و الطباعة ، 1999
10. سهيلة،محمد عباس.إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي.ط2،دار الوائل للنشر و التوزيع،الأردن :2006
- 11.صلاح الدين، عبد الباقي. ادارة الأفراد . مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية: 1999
- 12.صلاح الدين،عبد الباقي.الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية: 2002
- 13.صلاح ، الشنواني. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية.مدخل للأهداف.مؤسسة الشباب جامعة الإسكندرية، مصر:1999
- 14.صلاح، عودة سعيد. إدارة الأفراد. الجامعة المفتوحة ،طرابلس (ليبيا): 1994

15. عبد الحميد وعبد الفتاح المغربي. الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية. ط 1، المكتبة البشرية، المكتبة العصرية، 2006
16. عبد الله، محمد عبد الرحمان. علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة. دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت: 1999
17. محمد إسماعيل بلال :السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية الطبعة الأولى 2005
18. محمد ،عبد المعطي عساف. التدريب و تنمية الموارد البشرية. زهران للنشر و التوزيع، جامعة عمان الشرق الأوسط للدراسات العليا: 2008
19. محمد قاسم، القريوتي. الوجيز في ادارة الموارد البشرية . ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن: 2010
20. معز محمود عيا صرة , القيادة والرقابة و الاتصال ، دار حامد للنشر و التوزيع ,الأردن , 2008
21. معن محمود عيا صرة ،مروان بني احمد :إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل دار الحامد طبعة الأولى 2008
22. نجم،العزاوي. التدريب الإداري. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن: 2006
23. نور الدين، حاروش. ادارة الموارد البشرية. ط1، دار الامة للطباعة و الترجمة، عمان: 2011
24. هيجان عبد الرحمان :ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ،معهد الإدارة العلمية ،الرياض 1998
- القواميس و المعاجم:
25. المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، بيروت: 1976

