

## انطلاق الإصلاح الإداري والرؤية التقويمية



د. إبراهيم بن  
عبدالكريم الخطيب

دون تحقيق الأهداف المرغوبة فهو الجهاز العصبي الموجه لجميع العمليات النظرية والإجرائية، وهو جزء مكمل لعملية البناء وليس مجرد تذييل لها، فالتقويم والتدريب متلازمان منذ التخطيط لتنفيذ أي برنامج .

وعلى هذا فالتقويم عملية تشخيصية وقائية وعلاجية تهدف إلى الكشف عن مواطن الضعف والقوة بقصد التحسين والتطوير بما يحقق الأهداف المنشودة، فهو وسيلة وليس غاية، وسيلة يمكننا بها معرفة مدى ما حققناه من أهداف، وترشدنا إلى مواطن الضعف لكي نعمل على إصلاحها، والتقويم لا يقتصر على تقويم الأثر فقط، وإنما يتعدى ذلك ليشمل تقويم جميع عناصر المنشأة ومكوناتها فهو يقيس مدى سلامة الأهداف والمحتوى والإجراءات العملية بكل أبعادها، ويكشف عما فيها من مواطن قوة وضعف .

وإن الناظر بعين النقد البناء لبعض أنظمتنا العامة، والحقوقية الخاصة يجدها لم تواكب أوجه التقدم الحضاري والعلمي في بعضها، ولعلي في هذه الزاوية سأطرح إن شاء الله، بعضاً منها مبيناً جوانب النقد فيها ومحاولاً طرح أو اقتراح البدائل المعينة في تطوير ما سيطرح، إذ الأمر يحتاج إلى وقفة جادة لمراجعة بعض الأنظمة والتعليمات التي ربما كانت مناسبة لوقتها عندما وضعت، ولكنها في هذا الوقت السريع التقدم والتطور الذي واكبه جوانب إيجابية وأخرى سلبية في المجتمع تحتاج إلى مراجعة مستمرة وتطوير دائم لتواكب هذا التسارع العلمي والعملية والمعملي بل النوعي لكثير من القضايا الاجتماعية والحقوقية .

والتقويم يجب أن يستهدف تحديد الغايات، ومدى ما بلغناه من أهدافنا بقصد تعرف المشكلات، وتشخيص الأوضاع، وتحسين العائد. ولذا فإن الأنظمة وكذلك العاملين في جميع المجالات يحتاجون إلى التقويم والتدريب المستمر وذلك: "بإجراء بحوث نظرية، ودراسات ميدانية لجمع البيانات والمعلومات، التي يمكن أن تساعد في تطوير وتحسين العائد لمجتمعنا وبلدنا .

إن مما لا شك فيه أن التقويم أمر ضروري وأساسي ليعرف المجتمع والمعنيون بأمر المجتمع نتائج الجهود التي تبذل لتحقيق الأهداف والغايات المرسومة .

والتقويم: هو تحديد قيمة الأشياء وهو الحكم على مدى نجاح الأعمال والمشروعات، وبمعنى أوضح فإنه تحديد مدى ما بلغناه من نجاح في تحقيق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وقد استخدم الإنسان التقويم بصوره المختلفة وأساليبه المتنوعة منذ كانت هناك أمامه غايات يبتغي الوصول إليها، وآمال يسعى إلى تحقيقها، وأعمال يمارسها، وقد تزايدت أهمية التقويم بالنسبة لجميع المجتمعات وفي التقدم الحضاري. وتعدد أمور الحياة وتزايد أهمية الجهود التي يبذلها الإنسان. والمال الذي ينفقه. والوقت الذي يتطلبه أداء الأعمال، وقد بدأ التطور السريع في هذه الأزمنة المتأخرة أسرع منه في الأزمنة السابقة في شتى المجالات، كذلك التقدم الإلكتروني أصبح في هذه السنوات مذهلاً وسريعاً بشكل لم يسبق له مثيل في الأزمنة السابقة بعيداً وقريباً .

وبدأ العالم أجمعه يلح على إحراز النجاح إشباعاً للحاجات وتحقيقاً للذات، وارتفاعاً بمستوى الحياة الكريمة للأفراد والمجتمعات؛ وإذا لم يكن النجاح الذي يحرزه الإنسان كاملاً فمن الأهمية بمكان أن يكون بأعلى النسب، وأن يستمر بالتعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه النجاح لتذليلها ابتغاء المزيد من النجاح وذلك لن يكون إلا عبر التقويم .

وقد أصبح التقويم مركز الاهتمام وملتقى الجهود المكثفة للمنشآت والمؤسسات في العالم، فهو جزء لا يتجزأ من هيكل أي مؤسسة لأنه وسيلتها إلى التجديد، وسبيلها إلى التطوير، وهو في الوقت نفسه وفاء بحق الأمة التي تمنح كل الإمكانيات وتعدد عليها الآمال، إذا فالتقويم أصل وركن أساس من أركان المؤسسات الحكومية والفردية، فهو الذي يحدد نقاط القوة والضعف في مختلف الجوانب العملية والنظرية، كذلك هو مقياس لمقدار ما حققتة من أهداف، ويظهر العقبات التي حالت



## أثر ضغوط العمل على إنتاجية الموظف

إعداد: محمد بن سليمان الضبعان

التي تتمثل في حالات مختلفة، منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني، والتشاؤم وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار، وعليه فإن ردود الفعل الناتجة عن الضغوط تحدث وفقاً لثلاث مراحل متتالية:

### المرحلة الأولى:

تسمى بمرحلة التنبيه من الخطر والإنذار عنه، وتعتبر عنها ردود الفعل الجسمية للفرد في حالة الضغط، حيث يقوم الجسم بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ينتج عنها تغيرات جسمية متعددة مثل: سرعة ضربات القلب، وزيادة معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة سكر الدم.

### المرحلة الثانية:

وتبدأ مع زيادة معدل الضغط الذي ينقل الفرد من مرحلة المقاومة إلى مرحلة الإنذار، وفي هذه المرحلة يحاول الجسم التغلب على الأعراض التي تنتج من المرحلة الأولى، فيشعر بالقلق والتوتر والإرهاق مما قد

النامية، إلا أن الشواهد على انتشار ضغوط العمل والتوتر والقلق الناجم عنها في ازدياد مطرد في المنظمات العربية بصفة خاصة ووسط القيادات العليا فيها مما يضاعف من الآثار السلبية لتلك الظاهرة، ومن هنا ظهر الاهتمام بموضوع ضغوط العمل بعد أن أصبح محل اهتمام الكثير من علماء النفس والأطباء العموميين والنفسيين وذلك بسبب أمرين رئيسيين هما: الأمراض المترتبة على هذه الضغوط والتكاليف الناجمة عنها إلى جانب ما ينتج عن تلك الظاهرة من مشاكل تتمثل بشكل أساسي في تدني الرضا الوظيفي وضعف العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين والغياب المتكرر وانعدام روح المبادرة والإبداع وزيادة معدلات الدوران الوظيفي.

### فما هي ضغوط العمل؟

هي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية

عاش الإنسان منذ بداية نشأة الكون عبر ملايين السنين باحثاً عن الاستقرار والأمان جازياً وراء الراحة التي تقود إلى التوازن في الحياة، فمنذ تلك الأزمان وهو ينشد الطمأنينة له ولأبنائه، فهو يسعى لتخفيف عبء الحياة عن كاهله ولما زادت الحياة تعقيداً وازدادت مطالبها وحاجاتها، ازدادت الضغوط الواقعة عليه لتلبية تلك المطالب فلا يستطيع التوقف عن مجاراة ذلك؛ لأنه سيتخلف عن اللحاق بها، مما اضطره إلى مواكبة التسارع لتحقيق الرغبات والمطالب، هذا الإسراع زاده مرة أخرى من الضغط على النفس وتحميلها أكثر من طاقتها بغية اللحاق بموكب الحضرة لكل ما يحمله من قسوة ورخاء فالحضرة تحمل معها رياح التغيير، والتغيير يحمل معه التبدل في السلوك وقد ينتج عنه بعض الانحرافات التي تؤدي إلى مزيد من الصراعات والمواجهات. ولقد أثبتت الإحصاءات المنشورة أن نسبة ضغوط العمل والآثار الفادحة المترتبة عليها تزيد في البلدان المتقدمة عن مثيلتها في الدول

وتعالى يضفي على النفس الهدوء والسكينة ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط.

**ثانياً:** تعديل بناء الشخصية لدى الفرد وهذا يؤكد أن حقيقة الأمر متعلق بالفرد بالدرجة الأولى وأن مسببات هذه الضغوط قد تكون داخل الفرد نفسه.

**ثالثاً:** تعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية والذي يتسم بالإقدام والطموح والاهتمام بالموقف.

**رابعاً:** التمارين الرياضية هي من أهم وسائل تخفيف ضغوط العمل وهذه التمارين

وأصحاب هذا الاتجاه يزعمون أن الأفراد قد أبرموا عقداً نفسياً بينهم وبين المنظمات التي يعملون بها وبمقتضى هذا العقد فعليهم أن يقدموا جهودهم ويؤدوا العمل بكفاءة، وذلك في مقابل ما يحصلون عليه من أجر ومميزات حيث يمثل هذا العقد نوعاً من الوعي لدى الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط الملقاة على عاتقهم ولا يتجاوبون معها أثناء أدائهم للعمل، لأن التهيئة النفسية السالفة أوجدت لديهم القدرة على الفصل التام بين العمل وحياتهم الخاصة، فهم يتوجهون للعمل

يترتب عليه وقوع الفرد في بعض الأخطاء، واتخاذ القرارات غير الصائبة، والتعرض للأمراض، بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معاً.

### المرحلة الثالثة:

تنهار عندها مقاومة الفرد حيث تستنفد طاقة الجسم ويصبح الفرد غير قادر على التكيف، وهنا تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي كالصداع وقرحة المعدة وتصلب الشرايين، وأمراض القلب، وغيرها الكثير التي تؤدي بالفرد في النهاية إلى انخفاض مستوى أدائه في العمل ومن ثم تأثر فاعلية إنتاجية الإدارة وكفاءة أدائها بشكل عام.

أما عن علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي، فإنه يفترض أن يؤدي التوافق بين قدر العمل الذي يمارسه الموظف وإمكانياته الخاصة إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا، في حين أن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على الموظف بوصفه فرداً، وإلى تدني عامل الرضا لديه حيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، وبالعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفضاً، فإنه يدل على زيادة أداء الموظفين بشكل طبيعي.

في الاتجاه المعاكس أشارت نتائج الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء وضغوط العمل، فعندما يكون مستوى ضغط العمل منخفضاً جداً أو معدوماً، فإن العاملين أيضاً يقل مستوى أدائهم وذلك لانعدام النشاط أو الدافعية، أما في مستويات الضغوط المتوسطة فإن العاملين يستحثون لتحسين مستوى أدائهم لأنه في حقيقة الأمر يوجد مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل بوصفها محفزة للأداء، لذا عندما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات فإن الأداء ينخفض مرة أخرى بصورة ملحوظة نتيجة لتكريس الفرد قدراً من جهده وطاقته لتخفيف الضغط الواقع عليه بدلاً من توجيه جهده نحو الأداء، وتظهر في هذه المرحلة أعراض متعددة من أهمها العدوانية والتخريب أو ترك العمل والغياب.

في حين تؤكد دراسات أخرى عدم وجود أية علاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي،



تسمى المنشطة والمنعشة، وتمثل في تمارين التنفس والمشي والسباحة وركوب الدراجات والكرة الطائرة والقدم أو التنفس والاسترخاء العضلي.

**خامساً:** الغذاء المتوازن، يعتبر أيضاً مهماً بالنسبة للفرد من أجل الحفاظ على درجة عالية من الطاقة لمواجهة ضغوط العمل، وأن أفضل غذاء متوازن يوصي به الأطباء هو تناول اللحوم والسّمك والخضروات التي تحوي البروتينيات إلى جانب الانتظام في تناول الوجبات وعدم إضاعة وجبة الإفطار، والتقليل من شرب الشاي والقهوة إلى جانب النوم الكافي لمدة ٧ ساعات يومياً للحفاظ على الطاقة وذلك من أجل مواجهة ضغوط العمل.

وفي الختام نقول إن الضغوط تحيط بالإنسان في كل مكان في البيت والشارع والعمل ومكان الدراسة ولكن النفس البشرية أثناء جهادها لمعرفة ما يدور بداخلها هو جهاد ليس سهلاً، فإذا عرف الإنسان نفسه وصل بها إلى الاستقرار والراحة النفسية.

لإتمام شروط العقد.

إن نخلص مما سبق إلى بعض الآثار الناتجة عن ضغوط العمل، وهي تنقسم إلى قسمين: الأول: التأثير السلبي على صحة الموظف، والثاني: تأثير إنتاجية الموظف في وظيفته، أما الأول فهو يتمثل في الأمراض التي يتعرض لها أو يكون عرضة لها عند استمرار الضغط لفترات طويلة بمعدل عال، والثاني يتمثل في الغياب غير المبرر وارتكاب الحوادث والمخالفة والعدوانية في التعامل والتخريب وغيرها.

ولكن ما من داء إلا وله دواء، نعم يمكن التغلب على هذه الضغوط بالعديد من الأساليب:

**أولاً:** الالتجاء، والفرز إلى الله، حيث إننا نعلم جميعاً اهتمام الإسلام بصحة الإنسان المسلم، ولقد جاء في القرآن الكريم - ليؤكد أهمية الالتجاء إلى الله - قوله تعالى: ((وننزل من القرآن ما هو شفاء ورحمة للمؤمنين)) (الإسراء: ٨٢)، وقوله تعالى: ((ألا بذكر الله تطمئن القلوب)) (الرعد: ٢٨)، والله سبحانه