

تحليل الاستراتيجيات الملائمة في ادارة التوتر

التنظيمي

في مصانع بغداد التابعة للشركة العامة للصناعات

القطنية

مرتضى جبار

النوري*

المستخلص

يركز البحث على معرفة الاستراتيجيات المناسبة لادارة التوتر التنظيمي وتتجلى اهميته من خلال ما يوفره من فرصة للاهتمام بالعنصر البشري والذي يهدف الى التغلب على الصعوبات والعوائق التي تواجه الافراد من خلال تخفيف او ازالة التوتر والقلق والانهاك ، وقد انصبت فرضيات البحث حول العلاقة بين تأثير العوامل البيئية والتنظيمية الفردية ودرجة التوتر لتحديد الاستراتيجية الملائمة لتقليل التوتر وادارته وكذلك معرفة التباين بين هذه الاستراتيجيات ، من خلال استبانة تضمنت مقاييس معتمدة وقد وزعت على مسؤولي الوحدات التقنية في مصانع بغداد التابعة للشركة العامة للصناعات القطنية اضافة الى ادوات جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها احصائيا ، وقد جاءت نتائج الاختبارات معززة لفرضيات البحث ، واشتملت منهجية البحث واجراءتها والمراجعة النظرية وعرض وتحليل نتائج الدراسة اضافة الى الاستنتاجات والتوصيات .

Abstract

* استاذ مساعد/ هيئة التعليم التقني/ معهد الادارة /الرصافة

مقبول للنشر بتاريخ 2008/4/22

This research centralized in to strategies of managing the nervous it is importance become clear through the chances that it presents of interest with the human being and it aims to over loading the difficulties that face the person through reading or deleting the nervous and stress.

The study is theory centralized around the relationship between the relationship between the effect of the environment is element organizing elements perments personal and stress degree to limit the suitable strategies to reduce the stress and manage it , also to recognize the difference between these strategies through counteractive containing independent measurement that presented to liable of the organization is units in Baghdad factories concerning with the general company of cotton textile fabric in addition to the elements of pooling the data , analysis them and dealing with them statically .

The results of the tests confirming the prosergers of the study ,reviewing the theory, tendering and analyzing the result in addition to the conclusions .

المقدمة :

ان تعدد المتغيرات البيئية سواء كانت المادية منها او السيكولوجية ، جعلت انسان العصر يتأثر بهذه المتغيرات ، ولا يقف هذا التأثير في المنزل او في الحياة العامة بل ينتقل الى بيئة العمل ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الانسانية التي تجعل الانسان قلقا وسهل الاثارة والانفعال الامر الذي ينعكس على ادائه الوظيفي وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه وربما صحته النفسية والجسدية وهذا ما اشار اليها (العديلي ، 131: 1993) .

حيث ان التوتر منتشر بشكل واسع فأنه من المحتمل ان يؤدي الى تحطيم المنظمة ، فالافراد والمنظمة يجب ان يهتموا بكيفية ادارة التوتر بفعالية اكثر باستخدام عدة استراتيجيات للمساعدة في ادارة التوتر ، (Gregoy and Ricky 1995 :218) .

الذي يهمننا كيف نتكيف مع الضغوط حيث هناك عدة مداخل منها ما يكون انفرادي واخر تنظيمي وعلى هذا الاساس لابد ان نضع في اذهاننا عدة استراتيجيات وان نختار الاستراتيجية الاكثر تناسبا با ينسجم ووضع الشركة في ضوء تناسب متطلبات العمل والقابليات الشخصية بما يؤمن القدرة على تحمل التوتر العالي .ولا زال الكثير من الغموض يكتنف مفهوم الاستراتيجية ليس للفرد العادي فقط بل حتى للعديد من متخذي القرار والمسؤولين في المنشآت الصناعية ، ولا زالت هذه المنشآت تنتهج

استراتيجية تنافسية محدودة بدون وجود وعي تام لنوع الاستراتيجية المتبعة ، وادراك السبل لتعزيزها
واسنادها .

اولا : منهجية واجراءات البحث

1- مشكلة البحث :

تنطوي مشكلة البحث على تحديد (متى) و (كيف) تتدخل ادارة الشركة للتعامل مع التوتر طالما ان للتوتر عدة مراحل تبدأ بمرحلة دق الجرس (التنبيه) ثم تدخل مرحلة المقاومة وتنتهي بمرحلة الانهك التي عندها يصل التوتر الى مستوى تهديم للنفس او للاخرين فأصبح التوتر مشكلة العصر الحالي ويمكن تحديد مشكلة بما هية الابعاد الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ادارة التوتر ودور المنظمة في التشخيص والمعالجة له .

2- أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من كونه يطرح موضوعاً نتوخى من خلاله توفر فرصة مناسبة للمنظمات العراقية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في اطار الجهود الرامية كالاهتمام بالسلوك التنظيمي وقد اجري هذا البحث ميدانياً لبيان مستوى الانماط السلوكية وكفاءة القيادة الادارية في مجال استخدام الموارد المادية والبشرية ما يحقق اهداف الشركة من خلال الاستراتيجيات التي ظهرت في السنوات الاخيرة الخاصة بادارة التوتر التنظيمي التي تعكس في مجملها اهمية الموضوع بالنسبة لعلماء السلوك التنظيمي من خلال تقليص الاثار السلبية للتوتر داخل المنظمة .

3- اهداف البحث :

يهدف البحث الى تحديد الاستراتيجيات الفاعلة في ادارة التوتر ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية الاتية :

- أ- تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في رفع درجة التوتر في المنظمة من (بين العوامل البيئية ، التنظيمية ، الفردية) .
- ب- تحديد أكثر الاستراتيجيات ملائمة لطبيعة المنظمة المبحوثة .

4- فرضيات البحث :

- رغم تعدد الاستراتيجيات الخاصة بإدارة التوتر التنظيمي فلا بد من وجود استراتيجية أكثر تناسبا .
- أ- ان تأثير العوامل التنظيمية على درجة التوتر تحدد الاستراتيجية الملائمة لتقليل تأثير هذه العوامل في درجة التوتر .
- ب- ان العلاقة بين تأثير العوامل البيئية ودرجة التوتر تحدد الاستراتيجية الملائمة لتقليل تأثير هذه العوامل في درجة التوتر .
- ت- ان العلاقة بين ميل المنظمة نحو العوامل الفردية ودرجة التوتر تحدد الاستراتيجية الملائمة لتقليل تأثير الفردية على درجة التوتر .

5- حدود البحث :

لقد تم اختيار مسؤولي الوحدات الوظيفية في مصانع بغداد التابعة للشركة العامة للصناعات القطنية ميدانياً للبحث ونتوخى من خلال دقة الاجابة وضمان صحة النتائج التي يخرج بها هذا البحث وقد بلغ تعداد مجتمع البحث (51) مسؤولاً وجاء ممثلاً لعينه البحث بنسب ، (100%) اما الحدود العلمية للبحث فتحدد بما ورد في اهداف البحث .

6- ادوات البحث ووسائله الاحصائية :

تمت الاستعانة بنماذج من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة التوتر التنظيمي وقد اعتمدنا استقصاء اوضحنا فيه ان البيانات المصنفة السرية لن تستخدم الا في اغراض البحث العلمي ، كما طلب من المستقصي عدم ذكر اسمه بالاستقصاء لتقليل التحيز في الاجابات وقد شمل الاستقصاء ثلاثة محاور هي الافراد ، التنظيم والبيئة والتي تمثلت جميعها ب (28) فقرة منها (8) تخص الفرد و (14) فقرة تخص التنظيم و (6) فقرات الباقية تخص البيئة وقد صممت بأستمارة أستبيان تخدم هذا البحث ، وكذلك تمت الاستعانة بالمقابلات والسجلات الرسمية في الشركة والمصادر النظرية .

وقد استخدمت الوسائل الاحصائية في التحليل متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل الاختلاف .

ثانيا : الاطار النظري :

ثانيا - 1 : مفهوم التوتر التنظيمي :

أشار (Mrityunjoy و 1995 :67) بأن التوتر التنظيمي هو الشد العصبي الذي ينتج عندما ينظر الفرد الى ظرف معين يشكل تهديداً له يفوق قابلياته وموارده ، وهنا كان التركيز ينصب حول الاثار المترتبة عن التوتر ويجد الباحثان بان هذا التعريف قد حدد في زاوية ضيقة .

أما (المغربي ، 1995 : 165) فقد اورد تعريفا اكثر شمولية عما سبقه وذلك على انه نتيجة لضغوط التنظيم وصراعات الافراد وتأثيرات العوامل البيئية ، فأى من هذه العوامل او مجموعها تؤدي الى التوتر ، وعندها يستجيب الفرد الى الحالة الراهنة اما ايجاباً او سلباً .

الا ان التعريف الذي جاء به (Jhon et,al :1998) كان بنظر الباحثين قد غطى البيئتين الداخلية والخارجية حيث اصبح التوتر يعبر عنه بمجموعة من الضغوط او الاشياء التي تأتي من العمل ، غير العمل او العوامل الشخصية التي يواجه فيها الناس ضغطاً كبيراً

وقد أشار (اللوزي ، 1999 :105) بأنه رغم الكتابات في هذا الموضوع الا ان تعريفاً محدداً وواضحاً لمفهوم التوتر لم يتم التوصل اليه وذلك لارتباط هذا المفهوم بمفردات مختلفة ذات مضامين متباينة شكلت غموضاً كبيراً في عملية البحث عن تعريف واضح ومحدد له .

ثانيا -2 : مراحل التوتر :

ان طريقة التنظيم للسيطرة على التوتر فيها ثلاثة مراحل منفصلة وان البحوث اظهرت بان التوتر يرتبط بالمشاكل والتعقيدات بين الاشخاص والمنظمات ، وربما العمل في فريق او جماعة العمل قد يشجع تنشيط ادارة التوتر لكي يقلل من الضغوط في مصادرها ، ففي أماكن العمل يجب ان يوجه تبني المنهج الثلاثي الذي يتضمن ماياتي (Sutherland & copper, 2000 :161)

- أ- ادارة التوتر في المستوى الابتدائي : هذا النوع من الاستراتيجية اما ان يقلل او يسيطر على مصدر التوتر والهدف من ذلك لمنع وقوع الاجهاد بالعمل .
- ب- ادارة التوتر في المستوى الثانوي : هذا التدخل يعتبر رد الفعل المباشر وهو لمساعدة الاشخاص العاملين لتمييز ردود افعالهم عن التوتر والشعور بالتوتر لذلك فأنهم يستطيعون ان يظهروا ردود افعالهم بطريقة غير مؤذية لانفسهم او للمنظمة وهكذا فان الهدف حول معالجة التوتر ، وتبني استراتيجية تعاونية منسجمة خلال التعليم والتدريب .
- ت- ادارة التوتر في المستوى الثالث : هذا النوع من التدخل يتمثل بأستراتيجية التوجيه والارشاد لمعاونة او معالجة وتأهيل الفرد لمواجهة حالة الانهاك، اما (stell) فقد حدد في دراسته التوتر ردود الفعل التي تحدث معاً في ثلاث مراحل متميزة هي (187-182: 1987 , Judith) .

(1) مرحلة دق الجرس (التنبيه)

تبدأ في هذه المرحلة ردود فعل على شكل انذارات او منبهات تكون بمثابة اشارة كي يستعد الجسم فيها لمواجهة التهديد ، وتأخذ في ضربات القلب ، او افراز هرمونات ، وصعوبة في التنفس ، او تشنج في العضلات .

(2) مرحلة المقاومة :

وهنا ، وبعد حصول المرحلة الاولى ، يحاول الجسم بأستخدام وسائله الدافعية مراجعة الموقف ، واصلاح الاضرار حيث يكون الشعور والاحساس على شكل تعب او قلق او توتر حيث يعيش الفرد حالة نزاع في محاولاته للسيطرة ، والتغلب على هذه الاعراض .

(3) مرحلة الانهاك :

تظهر هذه المرحلة في حالة فشل الفرد في السيطرة على اسباب التوتر ، وتستمر المعاناة فيها بفترة طويلة ، تتأثر قدرة الجسم على التكيف ، وتصبح طاقته منهكة ومجهد . وبالنتيجة تضعف وسائل الدفاع ، ويتعرض الفرد لاعراض وامراض على شكل الصداق والازمات القلبية وبعض الامراض الجلدية ، تعتبر هذه المرحلة من اخطر المراحل واصعبها ، وتشكل تهديداً للفرد والمنظمة .

ثانيا -3: مفهوم الاستراتيجية :

من المعروف ان جذور مصطلح " الاستراتيجية" يعود الى الاصل الاغريقي (Strategia) والتي تعني (فن الجنرال) لذلك فإن نقل هذا المصطلح الى حقل الادارة سيعني بصورة اولية على الاقل (فن الادارة العليا او القيادة) (Feurer & chaharbaghi,1995 :11) .

لقد تنوعت وجهات نظر الباحثين والكتاب الإداريين المهتمين بهذا الموضوع على وفق تنوع خلفياته الفكرية والمعرفية ، وفيما يأتي بعض من تلك الرؤى التي تعكس زوايا معينة للنظر الى الاستراتيجية .

أ- درجة التعقيد : تبنى هذه الرؤية (Thompson) مبيناً بأن الاستراتيجية موضوع معقد وحر في نفس الوقت ، يكمن التعقيد في عدم وجود النموذج او تقنية محددة تكون بمثابة الجواب الصحيح المتعلق بماذا يجب على المنظمة ان تفعله ؟ هما يجب على المديرين استخدام المدى المتاح من المفاهيم والنظريات واعتماد ذلك لمواجهة الموقف (Thompson:1997).

ب- الاستراتيجية فن ، اذ هذا المصطلح يستخدم للدلالة على البرامج الادارية المصممة لتحقيق النجاح والفوز اعتمادا على قدرات المديرين الفنيون التي يستخدمونها لتحقيق ذلك، ان الاستراتيجية هي جوهر القيادة (Wheelen & Hunger ,1995).

ج- الاستراتيجية مجموعة قواعد ، اذ يعد احد المجموعات المتعددة لقواعد اتخاذ القرارات اللازمة لارشاد وتوجيه السلوك التنظيمي (توفيق ، 1995).

د- الاستراتيجية منهج علمي : تقضي وجهة النظر هذه بان الاستراتيجية هي نموذج للنشاط ومدخل الاعمال التي تستخدم لارضاء الزبائن وتحقيق غاية المنظمة (Thompson & Strickland , 1998 :28) .

هـ- شمولية الاستراتيجية : يعبر عنها (pearson) موضحا بان الاستراتيجية لايتعلق بالتخطيط فقط بل بالتفكير والتصريف (pearson 1999 :25) .

و- تتطابق وجهة نظر (Gary) مع المدخل الاستراتيجي القائم على الفعل والتأثير (Proactive) موضحاً بأن الاستراتيج قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمرين (7): (Gary, 1997) .

ز- الاستراتيجية قوة غير ملموسة يشير (Mintzberg) الى الاستراتيجية من خلال القدرات العقلية للمديرين ، مذكراً بأنه لم يسبق لاحد رؤية او لمس الاستراتيجية انه الخيال المبدع والقدرة على التصور لدى المديرين (114 - 1007 : Mintzberg , 1994) .

ح- اهمية الاستراتيجية للتخطيط : تبين اهمية ذلك من خلال التغيرات البيئية السريعة متمثلة بالعولمة (Globalization) والانفتاح المنظمي للدخول في اعمال جديدة ومحددة برؤى مستقبلية (Bary , 1997 : 48) .

ط- يتعلق الاستراتيج بشكل جوهري بالغايات الاساسية للمنظمة واخيار اكثر الاهداف الملانمة لتحقيقه (Cole , 1997) .

ي- علاقة الاستراتيجي بالافق المستقبلي للمنظمات : تعتمد وجهة النظر هذه على مهمة ادارة الاستراتيجية التي تتعلق بشكل اساسي باعتماد التوجه المستقبلي للمنظمة واتخاذ القرارات الهادفة لانجاز اهداف المنظمة القصية والبعية المدى ، ان ادارة الاستراتيج هي طريقة لتسيير المنظمة التي تواجه درجة تعقد بينها (Bosomean & phatak, 1989) .

ك- يمثل الاستراتيج المماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (تحديد عناصر القوة والضعف فيها) وبين ما يجب عليها ان تفعله (الاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الحيطية بها والعمل على تلافي التهديدات التي تتعرض لها) .

ل- ملانمة ادارة الاستراتيج لكافة المنظمات (العامة والخاصة) وان هذا المصطلح يستخدم للإشارة الى صياغة وبلورة الاستراتيج من قبل المستوى الاعلى وتنفيذه في المنظمات المختلفة (جواد ، 1994 : 1) .

وهناك محاولات بذلت لتكوين مجاميع للاستراتيجيات لتوضيح ابعادها (Steiner , et , 1986 : 11)

at -) متمثلة بالتصنيف المعتمد على مجال الاستراتيجية ، والذي يصنفها الى :-

1. الاستراتيجيات الكبرى

2. استراتيجيات البرامج

3. الاستراتيجيات التفصيلية

وهناك التصنيف المعتمد على المستوى التنظيمي ، والذي نجد فيه ثلاث مستويات على

الاقل هي :-

1. استراتيجيات على مستوى الشركة

2. استراتيجيات على مستوى وحدة الاعمال

3. استراتيجيات على مستوى الوظيفة

وكما يمكن تصنيف الاستراتيجيات على وفق الغرض / او الوظيفة ، ومن ذلك

1. الاستراتيجية التنافسية

2. استراتيجيات (المنتج - السوق)

3. الاستراتيجيات المالية

كذلك يمكن تصنيف الاستراتيجيات على وفق الاستراتيجيات الشخصية للمدراء ، فهناك

1. الاستراتيجيات الجريئة

2. الاستراتيجيات الهادئة

ويجب الانتباه الى ان الاستراتيجية الناجحة ليست قرارا منفردا ، بل نسيج استراتيجيات

ثانوية وسياسات وتكتيكات متعلقة بعضها ببعض .

ثانيا - 4: استراتيجيات ادارة التوتر:

هناك العديد من المنظمات التي اعتمدت تطبيق برامج تقليل التوتر لمساعدة العاملين للتكيف

مع التوتر ، ومن هذه الشركات والمنظمات التي اعتمدت هذه الصيغة : جون هانكوك ، (اجهزة

تكساس ، شركة بيبسي كولا وشركة دولف كورس ، فقد وفرت فصول دراسية لتعليم كيفية استرخاء

العضلات وتفتتح هذه البرامج عدة تقنيات متوفرة الطرق الاكثر استخداما هي استرخاء العضلات ،

تغذية حياتية ، التأمل ، اعادة هيكلية الادراك وكل واحدة من هذه الطرق تتضمن طرق مختلفة

للتكيف مع التوتر (1: 1985 , Tewall Street Journal) فأقترح (Gregory & Ricky

(Ricky) خمسة من اكثر الاستراتيجيات المعروفة والتي هي : التمارين ، ادارة الوقت ، ادارة الدور

، جماعات الدعم ، بالاضافة الى الاسترخاء .

أ - التمارين :

الأفراد الذين يؤدون التمارين الرياضية بانتظام يعرف عنهم بانهم أقل تعرضاً للنوبات القلبية ويشعرون بعصبية واجهاد أقل ، أكثر ثقة بالنفس ، ويظهرون تفاؤلاً أكثر .
(Foikin , 1979 :385)

ب- إدارة الوقت :

أحدى العمليات التي تستطيع بها ان تنجز المهام والاهداف التي تتمكنك من ان تكون فعالاً في عملك (اللوزي ، 1999 : 168)

بوصي به في إدارة التوتر انه يمكن تخفيض الكثير من التوتر اليومي او الغائها اذا استطاع الشخص ادارة الوقت بفعالية أكثر ، والطريقة الشائعة لإدارة الوقت هي كتابة قائمة الاشياء او المواد التي يجب ان تؤدي في ذلك اليوم ، وتصنيفها الى ثلاثة اصناف : نشاطات مهمة جداً يجب ان تؤدي نشاطات مهمة من الواجب ان تؤدي واشياء اختيارية او غير مهمة التي يمكن تفويضها او تأجيلها ، وادائها يتم حسب اهميتها، هذه الاستراتيجية تساعد الناس على اداء الاشياء الأكثر اهمية كل يوم وتشجع ايضاً على تفويض الاشياء الأقل اهمية الى الآخرين

(Goregory & Ricky , opcit :220)

ج- ادارة الدور :

الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من اجل اداء وظيفته او واجبه فالانسان اثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الادوار الأخرى (المغربي ، 1999 : 311) ، ترتبط ادارة الدور بعض الشيء بادارة الوقت والتي يعمل الفرد فيها بفاعلية لتجنب زيادة العباء ، الغموض والصراع ، فالشخص الذي لا يعرف ما يتوقع ، يجب ان لا يجلس ويقلق فقط ، بدلا من ذلك ان يسأت عن توضيح مع رئيسه . استراتيجية اخرى لإدارة الدور هو تعلم ان تقول كلا ببساطة ، فالكثير من الأفراد يخلقون المشاكل لانفسهم بقولهم دائماً (نعم) بالاضافة الى ادائهم لاعمالهم ، فانهم يوافقون على اعمال اضافية وقبول مهام اضافية ملزمين عليها .
(Business week Careers 1986 :78) .

د- جماعات الدعم :

جماعات الدعم يمكن ان تكون مفيدة بشكل خاص في اوقات الازمات ، فهم جماعة من اعضاء العائلة او الاصدقاء التي يقضي معها الفرد بعض الوقت (Gregory & Ricky 1995 :220)

وهناك اثباتات متزايدة با، الدعم الاجتماعي معبرا عنه بعلاقات الزمالة مع الزملاء العاملين والمشرفين يمكن ان تحد من تأثير التوتر . المنطق وراء هذا الاستنتاج بان الدعم الاجتماعي يعمل كمخفف ويقلل التأثيرات السلبية حتى للاعمال ذات التوتر العالي (David & Stephen , 1999 : 414)

هـ- الاسترخاء :

الاكثر انتشارا بين مختلف التقنيات هي استرخاء العضلات المتمثلة بالنفس ببطة ، الذي يؤدي الى تقليل الشد العضلي وتغيير حالة الوعي ، ومن بين التقنيات المختلفة المتوفرة هو الاسترخاء التدريجي الناتج من تكرار شد واسترخاء العضلات لجميع اجزاء جسم الانسان . وهناك مؤشر يفيد ان الافراد الذي يمارسون الرياضة مثل المشي وركوب الخيل والسباحة وركوب الدراجات والتنس والكرة .. الخ تزداد عندهم قدرة التحمل على التوافق مع التوتر بشكل افضل لما تقوم به هذه الانواع من الرياضة من دور كبير في تنشيط نظام الاوعية الدموية . (العزبي ، 1996 : 140)

ثانيا - 5: الاستراتيجيات التنظيمية :

يزداد ادراك المنظمات بضرورة ادارة التوتر الذي يتعرض له افرادها طالما ان المنظمة مسؤولة جزئيا عن خلق التوتر لذا يجب عليها ان تعمل جاهدة على تخفيفه ، وعلى هذا الاساس فهناك استراتيجيتين على المنظمة ان تأخذ بهما من اجل مساعدة العاملين في ادارة وتقليل التوتر متمثلة بالاتي (Quick & quick .1980) .

أ- البرامج التأسيسية لادارة التوتر (Gregory & Ricky , 1995)

هناك عدة برامج تأسيسية من شأنها ان تساعد في تخفيف شدة التوتر الذي يتعرض له العاملون في ضوء الالية التنظيمية كالتالي تتعلق بالتصميم المناسب للعمل وجدولة ووجباته المتغيرة، وكذلك ثقافة المنظمة التي بالامكان ان تستخدم للمساعدة في ادارة التوتر ففي بعض المنظمات مثلا هناك تقليد قوي ضد التمتع بأجازة على المدى الطويل ، مثل هذا التقليد يكون عامل ضغط كبير لهذا ينبغي على المنظمة ان تعمل من اجل تبني ثقافة تساعد على تحفيز العاملين وخلق الدافعية لديهم من اجل تحقيق الاداء المطلوب ، كما يلعب الاشراف دورا مهما في ادارة التوتر خصوصا عندما يقوم

المشرفون بتوزيع الاعمال واناطتها للعاملين بالشكل الذي ينسجم مع قدراتهم الذهنية والجسدية في ادائها وادراك عبء العمل وتجنب تكاليف العاملين بكمية عمل كبيرة من اجل ان يجعلوا الاعمال تسير بالشكل المقبول ويتوتر اقل .

ب - البرامج المساعدة الثانوية :

تتمثل البرامج المساعدة ببرنامج تنظيمي وضع بشكل خاص لمساعدة العاملين لادارة التوتر والتكيف معه ، كالبرامج التي تتعلق بتعزيز الصحة ، اوقات الراحة ، برامج تطوير العمل وكذلك برامج اخرى اعد لهذا الغرض ويقترح (A.H.Du Briak 1974 : 130 - 132) على الادارة الاساليب التالية لجنب التوتر .

1. استخدام التفكير السليم الفطري (Common Sener) والمبادئ الادارية المتعارف عليها ، وهذا يعني توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية .
2. خلق وظائف ذات معنى حيث ينخفض التوتر وعندما يلتزم الافراد بالاعمال التي يقومون بها ، فالالتزام اتجاه الوظيفة (العمل) يرتبط بادراك الفرد باهمية عمله .
3. تعديل الهيكل التنظيمي .
4. التعزيز من المؤهلات الشخصية حتى تصبح البدائل امامك مفتوحة.
5. ممارسة الصحة العقلية .

بالرغم من تعدد استراتيجيات ادارة التوتر التنظيمي الا ان غالبيتها تركز على جانبين هما :-
وقائي وعلاجي ، فالجانب الوقائي هو استراتيجية طويلة المدى ام الجانب العلاجي فهو استراتيجية قصيرة المدى . (اللوزي ، 1999 : 115 - 116)

(1) - الاستراتيجية القصيرة المدى : ويكون التركيز في هذه الاستراتيجيات على تطبيق

القواعد التالية:-

- تعليم العاملين وتدريبهم في المستويات الادارية العليا على تنمية مهاراتهم فيمواجهة التوتر ، والتفكير بأسلوب موضوعي .
- استخدام المنهج العلمي في اختيار وتعيين الافراد العاملين
- تطوير الوظائف وتوضيح الاهداف لكل افراد المنظمة .

(2) - الاستراتيجيات الطويلة المدى : تركز هذه الاستراتيجيات في معالجتها على الجوانب

- الانسانية والتنظيمية ، وتستخدم القواعد التالية :-
- استخدام منهج علمي جديد في تقويم الاداء يعتمد على الحوار المباشر بين الرئيس والمرؤوس وبصورة شفوية .
- اتخذا وحدة استشارية في التنظيم على مستوى عال من التخصص .
- قيام الادارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين الافراد انفسهم وبين الافراد والمنظمة ، وتنمية المهارات الاتصالية وتطوير وسائلها .
- استخدام النهج الاداري المناسب الذي يتماشى مع الوقت الحالي .
- تكثيف البرامج التدريبية المناسبة .

جدول (1) يلخص استراتيجيات ادارة التوتر التنظيمي

الباحثون		الاستراتيجيات		القرن الثاني 2000	القرن الثاني 1999	1989 Robert & Argelo	عصر 1988	Quick & Quick 1988	The wall street Jorna 1985	1974 Du Brin
سيطرة - هروب - ادارة الاعراض										
تغذية حياتية	تأمل	استرخاء العضلات								
التعزيز من المؤهلات الشخصية										
القضاء على مصادر الاجهاد	تقوية القدرات الذاتية	تعليم مهارات								
تكييف البرامج التدريبية منهج علمي جديد	استخدام المنهج العلمي وحدة استشارية	تعليم العاملين منهج اداري مناسب								
ادارة الوقت الاشراف	ادارة الدور ثقافة المنظمة	استرخاء جماعات الدعم برامج مساعدة								
المشاركة في نشاطات اخرى	التخطيط المسبق تغيير طريقة العمل	الصحة النفسية اجراءات التدريب								
		الصحة الابدية للاختيار والتعيين								

المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات	نظام تقييم الادارة والحوافز	تحاليل الوظيفة							
فتح قنوات الاتصال		بناء قوى تماسك جماعة العمل							

ثالثا- عرض وتحليل نتائج البحث :

اهتم البحث بدراسة استراتيجيات ادارة التوتر التنظيمي ميدانيا على مستوى مسؤولي الوحدات في مصانع بغداد والذي كان عددهم (51) ولم نكتفي على العرض النظري وانما وضعت الاستراتيجيات المذكورة موضع الاختبار للوقوف على أي منهم اكثر تناسبا واستخداما في الشركة المبحوثة وفي ضوء تعدد الاستراتيجيات وتنوعها على اساس الانماط الثلاثة (الفردية والتنظيمية والبيئية) توصلت الدراسة الى الاهمية النسبية والنسب المئوية لها لكل واحدة منها واختيار الاستراتيجيات التي حصلت على اعلى الدرجات وحدد عدد الاستراتيجيات ذات الانواع الثلاثة :-

1- تصنيف الاستراتيجيات من حيث شدة الاجابة والنسبة المئوية :

أ- الاستراتيجيات الفردية :-

تم استنتاج ثلاث استراتيجيات ممن لهن (شدة اجابة) * ونسبة مئوية لها اعلى وحدد هذا العدد على اسا نسبة الجزء الى الكل وقد تمثلت بالاتي :-

جدول (2) يوضح الاستراتيجيات الفردية ممن لهن شدة اجابة ونسبة مئوية اعلى

ت	الفقرات	الاهمية النسبية والترتيب من بين الاستراتيجيات	الترتيب للكل	الترتيب للجزء
3	اشعر بان الشركة لاتمارس الصحة العقلية والجسدية كضرورة لتقليل التوتر	87%	1	1
5	ان تقوية ذات الفرد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل	86%	2	2
7	تكون جماعات الدعم في الشركة مقيدة بشكل خاص في اوقات الشدة او الازمة	76%	7	3

* شدة الاجابة = عدد تكرارات اتفق تماما 5 + عدد تكرارات اتفق \times 4 + ----- عدد تكرارات لاتفق نهائيا \times 1

حجم العينة

شدة الاجابة

----- = النسبة المئوية

مساحة المقياس

ب- الاستراتيجيات التنظيمية :-

14

فقد حددت خمس استراتيجيات في ضوء حصتها من بين كل الاستراتيجيات أي ----- \times 100 = 5

28

وعلى الاساس نختار ايهما اكثر شدة للاجابة ونسبة مئوية من ذلك النمط متمثلة بالاتي :-

جدول رقم (3) يوضح الاستراتيجيات التنظيمية ممن لهن شدة اجابة ونسبة مئوية اعلى

ت	الفقرات	الاهمية النسبية والترتيب من بين الاستراتيجيات	الترتيب للكل الاستراتيجيات	الترتيب بالنسبة للاستراتيجيات التنظيمية
21	ان العلاقة بيني وبين رئيسي على مستوى عال من الثقة	77%	6	1
12	لاتتعامل الشركة مع الضغوط والتوترات حال حصولها	72%	10	2
11	التغير في الهيكل التنظيمي الحالي في الشركة يسهم في تقليل التوتر	69%	12	3
10	تسعى الشركة لتوضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية	65%	14	4
14	تعتمد الشركة استخدام الحوار المباشر بين الرئيس والمرووس في تقييم الاداء	64%	14	5

ج- الاستراتيجيات البيئية :

فقد تم تحديد الاستراتيجيات البيئية التي هي أكثر أهمية نسبية والمتمثلة بالاتي :-

جدول (4)

الاستراتيجيات البيئية

ت	الفقرات	الاهمية النسبية والنسبة المئوية من بين الاستراتيجيات	الترتيب لكل الاستراتيجيات	الترتيب بالنسبة للاستراتيجيات البيئية
28	ينبغي على الفرد ان يتعلم متى ينسحب من الموقف خارج العمل ومتى يلجا الى مساعدة الاخرين	%84	3	1
27	تزداد قدرة الفرد على التحمل والتغلب على الضغوط عندما يتمتع باجازات ويختار هواياته	%80	4	2

2- تصنيف الاستراتيجيات من حيث قوة التأثير من وجهة نظر المبحوثين

تم تصنيف الاستراتيجيات حسب شدة تأثيرها على اساس (ضعيفة ، وسط ، عالية) كما يوضحها الجدول اللاحق وبخصوص الاستراتيجيات الفرعية للاستراتيجيات الرئيسية .

جدول (5)

الاستراتيجيات الفرعية للاستراتيجيات الرئيسية حسب قوة تأثيرها

نمط الاستراتيجيات	ت	قوة التأثير		
		ضعيفة	وسط	عالية
الفردية	1	*		
	2			*
	3			*

			الاجهاد .	
	*		أشعر بأن الشركة تسعى للقضاء على التوتر او الاجهاد بشكل نهائي.	4
*			ان تقوية ذات الفرد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل	5
*			يخلق الكثير من العاملين في الشركة مشاكل لانفسهم بقولهم دانما (نعم)	6
*			تكون جماعات الدعم في الشركة مفيدة بشكل خاص في اوقات الشدة او الازمة .	7
	*		لابشعر الفرد بالقدرة على ادارة الوقت بفاعلية مما يجعله اكثر عرضة للضغوط .	8
	*		تسعى الشركة لادارة اعراض التوتر من خلال الاسترخاء ، التأمل، تناول الادوية	9
	*		تسعى الشركة لتوضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية .	10
	*		التغير في الهيكل التنظيمي الحالي في الشركة يسهم في تقليل التوتر .	11
	*		لا تتعامل الشركة مع الضغوط والتوترات حال حصولها .	12
	*		تهتم الشركة بتنمية المهارات في مواجهة التوتر	13
	*		تعتمد الشركة استخدام الحوار المباشر بين الرئيس والمروؤس	14
	*		لا تعتمد الشركة على البرامج التدريبية المكثفة كوسيلة لتقليل التوتر الوظيفي	15
	*		تعمل الشركة على تنمية الثقة مع الأفراد فيها .	16
	*		تسعى الشركة لتجنب زيادة العبء والغموض الوظيفي	17
	*		تعمل الشركة على حسم الصراعات اول بأول	18
	*		تتبنى الشركة ثقافة تعمل على ادارة وتقليل التوتر	19
	*		اثرء الوظيفة قد يزيد من الشعور بالقلق والخوف من الفشل	20
*			ان العلاقة بيني وبين رئيسي على مستوى عال من الثقة .	21
	*		تلتزم ادارة الشركة نفيها باتخاذ الإجراءات التي تسهم في تقليل التوتر .	22
	*		يمارس الفرد استرخاء العضلات لازاحة الشد العضلي خارج الشركة .	23
	*		لايركز الفرد ذهنه علىالمحاولات المثيرة للتوتر وطرح الافكار المزعجة في المحيط الخارجي .	24
*			يتطلب التكيف مع التوتر استرخاء مناسب كالتمتع بالاجازات وممارسة الهوايات .	25
	*		توقيع الاحداث المرتبطة بالمواقف الجديدة او الطوارئ المستقبلية ضعيفة .	26
			تزداد قدرة الفرد على التحمل والتغلب على الضغوط عندما يتمتع باجازات	27

*			ويختار هواياته .	
*			ينبغي على الفرد ان يتعلم متى ينسحب من الموقف خارج العمل ومتى لجا الى مساعدة الاخرين .	28

3- علاقة الاستراتيجيات المعتمدة في ادارة التوتر التنظيمي وتأثيرها :

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) ادناه الى مستوى تأثير العوامل التنظيمية والبيئية والفردية في ادارة التوتر الا انها جاءت متفاوتة ف ذلك التأثير الا ان جدول (6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستراتيجيات ادارة التوتر التنظيمي.

جدول رقم (6) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف c.v	الانحراف المعياري S	الوسط الحسابي X	الاسلوب الاحصائي نوع الاستراتيجيات
13.887	3.885	27.980	الفردية
14.330	4.012	42.941	التنظيمية
16.458	3.569	21.686	البيئية

نتيجة جاءت لصالح الاستراتيجيات التنظيمية الا ان هذا لايعني عدم وجود ارتباط للاستراتيجيات الاخرى بل جاءت مطابقة لفرضيات البحث وقد اتضح هذا التأثير من خلال الاعتماد على استخدام اسلوب الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاضافة الى معامل الاختلاف في بيان تلك العلاقة .

ثالثا : الاستنتاجات والتوصيات

ثالثا - 1 : الاستنتاجات :

أ- من خلال تحليل نتائج البحث فقد تبين بان الوسط الحسابي للاستراتيجيات التنظيمية بلغ (43.941) والانحراف المعياري (4.012) ومعامل الاختلاف (14.330) في حين بلغ الوسط الحسابي للاستراتيجيات الفردية (27.980) والانحراف المعياري (3.885) ومعامل الاختلاف (13.887) اما بالنسبة للاستراتيجيات البيئية فقد بلغ الوسط الحسابي (21.686) والانحراف المعياري (3.569) ومعامل الاختلاف (16.458) فكانت النتيجة بالدرجة الاولى لصالح الاستراتيجيات التنظيمية وجاءت جميع النتائج لتدعم صحة فرضيات البحث كذلك بالنسبة للاستراتيجيات الفردية والبيئية .

ب- احتلت الفقرات المبينة في ادناه اعلى اهمية نسبية من اجمالي فقرات الاستراتيجيات الفردية فكان ترتيبها على التوالي (1،2،3) واحتلت نفسها الترتيب (1،2،7) بالنسبة لاجمالي فقرات الاستراتيجيات الثلاث (الفردية والتنظيمية والبيئية) .

- هناك شعور عال بان الشركة لاتمارس الصحة العقلية والجسدية كضرورة لتقليل الاجهاد وبأهمية نسبية 87% .
- ان تقوية ذات الفرد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل بنسبة 86% .
- تكون جماعات الدعم في الشركة مفيدة بشكل خاص في اوقات الازمات او الشدة حيث بلغت اهميتها النسبية 76%

ج- صنفت الانماط الثلاثة لاستراتيجيات ادارة وتقليل التوتر من حيث قوة التأثير الى (ضعيفة ، وسط ، عالية) فالاستراتيجيات الفرعية التي كان لها قوة تأثير اعلى من وجهة نظر المبحوثين تمثلت بالاتي :-

- تؤمن الشركة بأن التزام الفرد تجاه وظيفته يرتبط بادراكه لاهمية العمل مما يؤدي الى تقليل التوتر .
- الشركة لا تمارس الصحة العقلية والجسمية لتقليل التوتر .
- تقوية ذات الفرد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل .

- العاملون في الشركة يخلقوا لانفسهم مشاكل بقولهم دائماً (نعم) .
- جماعات الدعم في الشركة مفيدة بشكل خاص في اوقات الشدة او الازمة .
- العلاقة بن الرئيس والمرووس على مستوى عال من الثقة .
- التكيف مع التوتر يتطلب استرخاء تناسب كالتمتع بالاجازات وممارسة الهوايات
- قدرة الفرد تزداد في التحمل والتغلب على الضغوط عندما يتمتع باجازات ويختار هواياته.
- المواقف خارج العمل يتطلب من الفرد ان يتعلم متى ينسحب منه ومتى يلجأ الى مساعدة الاخرين.
- د- الشركة لم تحدد الهدف من الاستراتيجية ولا فعاليتها ولا طريقة العمل ولا الوقت اللازم للانجاز بشكل واضح ودقيق .
- هـ- تفتقر الشركة الى اعتماد برامج تقليل التوتر من شأنها ان تساعد العاملين للتكيف مع التوتر .

ثالثاً - 2 : التوصيات :

- من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة نوصي بالاتي :-
- أ- هناك عدة استراتيجيات افرزتها نتائج البحث بأنها حظيت بأهمية نسبية عالية من وجهة نظر المبحوثين على الشركة ومصانعها ان تأخذ بها وتدعمها من اجل ان تقلل التوتر .
 - ب- على الشركة ان لاتغفل بعض العاملين الذين يعانون من عدم الصحة العقلية والنفسية وان توليهم اهتماما خاصا من اجراء الفحص الدوري وعلى اساسه يتم اعادة توزيعهم على الانشطة والاعمال التي تنسجم مع قابلياتهم .
 - ت- تأخذ المصانع المبحوثة بأستخدام برامج الادارة المعاصرة من خلال توضيح المسؤوليات الوظيفية ، وتقليل صراع الدور وغموضه بالامكان زج المدراء والمشرفين في البرامج التطويرية وبالمقابل تقديم التوجيهات والارشادات للعاملين من خلال اقامة الندوات ولقاء المحاضرات بخصوص الثقافة المهنية وممارستها التي من شأنها ان تسهم في تقليل التوتر
 - ث- ينبغي على الادارة ان توفر البيئة العلمية الملائمة التي يشعر بها الافراد بانهم اعضاء في جماعة العمل أي على المصانع المبحوثة ان تنطلق نحو بناء مجاميع العمل الفرقية كأسلوب ناجح مارسه عدة شركات وحققتم طموحاتها من خلاله .
 - ج- جعل ادارة التوتر مسؤولية كل مدير او مسؤول او مستوى اداري طالما ان التوتر ظاهرة موجودة في كل منظمة ولا يخلو فيها مهما كان نوعها وطبيعتها عملها .

ح- على الشركة ان تضع استراتيجيات واختيار ما يناسبها وفقا لطبيعة عمل الشركة وظروفها وامكاناتها .

خ- التركيز على الاستراتيجيات التنظيمية لما حظيت به من اهتمام وما توصلت اليه نتائج الدراسة بخصوصها .

رابعاً - 1 : المصادر العربية :

1. العديلي ، ناصر محمد - ادارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، الرياض (1993)
2. الغزوي ، - ادارة الاجهاد الوظيفي في المنظمات المعاصرة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد الثامن (1996)
3. اللوزي ، موسى - التطوير التنظيمي - سياسات ومفاهيم حديثة ، دار وائل ، (1999)
4. المغربي ، كامل محمد - السلوك التنظيمي - مفاهيم واسس ، ط 2 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، (1995)
5. توفيق عبد الرحمن - كتاب مترجم كيف تفكر استراتيجيا ، تأليف بوب جارات، المركز المهني للخبرات والتدريب (بيمك) ، القاهرة (2001)
6. جواد ، شوقي ناجي - استراتيجيات الاعمال ، بناؤها ادارتها ، بغداد دار الكتب للطباعة . (1994)
7. ياسين ، سعد غالب - الادارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار البازوري ، عمان (1998)

رابعاً- 2 : المصادر الاجنبية :

- 1- Barry, Thomas .J, Total Quality Qrgnizations and Harmony for excellence 2nd Published by piramit sdn, kuala Lumpur . (1997)
- 2- Bose man, Gleen & phatak , Arvid, Strategic Management, Text AND CASES, 2nd ., john wiley 7 sons alnc.(1989)
- 3- Cole. GA, trategic Mamagment , 2nd ed., Ashford color press.
- 4- David & Stephen , Human "Resource Management " ,6th Ed. John Wiley & sons, Inc.(1999)
- 5- Gary, Hamed, Comptetence based Competition , john wiley & sons ltd. (1994)
- 6- Grgory & Rickyt, "Organizational Behavior," Geneva, Houghton Miff, Inc. (1995)
- 7- Fewrer & chaharbaghi, Strategy Development ! Past present, and future, Management Decision, Vol. 33. No. 6 . (1995)

- 8- John R., Schermerhorn et. Al., Basic organizational Behavior , Arizona University. (1998)
- 9- Judith R., Adiagnostic, Approach to Organizational Behavior , 2nd Ed Sydney & Toe\ranto : Allyh & . Bacon Inc . (1987)
- 10- Marshal & Cooper, Executive under pressure, London.(1979)
- 11- Mintzberg, Henrt, The fall and Rise of Strategic planning , Harvard Business Review,Vo. 12 . No . 1 (1994)
- 12- Mriyunjoy Banerjee, organization Behaviour, Burdwan University . (2005)
- 13- Nahmias is steven , production and operations Analysis : Boston , USA, Richard D. Irwin Inc. (1989)
- 14- Pearson , Gordon. Trategy Inaction, strategic Thinking understand and practice. 1st,ed. Financial Times prentice Hall – England.(1999)
- 15- Quick & Quick, organizational Stress and preventive management. Business week , April 18. (1988)
- 16- Steiner, et al, Management policy and strategy . 3rd Ed., N.Y., Macmillan publishing company .(1980)
- 17- Thomson , John L., Strategic Management Awareness and change, 3rd ed., International Thomson Business . (1997)
- 18- Valerie J. Sutherland & Cory L. Cooper , " Strategic Macmillan Press Ltd . (2000)
- 19- Wheeler & Hunger, Stategic Management and Business policy, Addison – Wesley pub.(1995)

خامسا - الملاحق

ملحق (1)

استبانة

استراتيجيات ادارة التوتر

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق نهائيا
اولا	الفردية					
1	يتقبل الفرد الظروف السلبية او تلافيها عن طريق الفشل في المواجهة في الشركة					
2	تؤمن الشركة بان التزام الفرد اتجاه وظيفته يرتبط ، بأدراكه لاهمية العمل مما يؤدي الى تقليل التوتر					
3	اشعر بأن الشركة لاتمارس الصحة العقلية كضرورة لتقليل التوتر					
4	اشعر بأن الشركة تسعى للقضاء على التوتر او الاجهاد بشكل نهائي					
5	ان تقوية ذات الفرد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل					
6	يخلف الكثير من العاملين في الشركة مشاكل لانفسهم بقولهم دائما (نعم)					
7	تكون جماعات الدعم في الشركة مفيدة بشكل خاص في اوقات الشدة او الازمة					
8	لايشعر الفرد بالقدرة على ادارة الوقت بفاعلية مما يجعله اكثر عرضة للضغوط					
ثانيا	التنظيمية					
9	تسعى الشركة لادارة اعراض التوتر من خلال الاسترخاء , التأمل , تناول الادوية					
10	تسعى الشركة لتوضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب					

					التغيير في الهيكل التنظيمي الحالي في الشركة يسهم في تقليل التوتر	11
					لاتتعامل الشركة مع الضغوط والتوترات حال حصولها	12
					تهتم الشركة بتنمية المهارات في مواجهة التوتر	13
					تعتمد الشركة استخدام الحوار /المباشر بين الرئيس والمروؤوس في تقييم الادارة	14
					لايعتمد الشركة على البرامج التدريبية المكثفة كوسيلة لتقليل التوتر الوظيفي	15
					تعلم الشركة على تنمية الثقة مع الافراد فيها	16
					تسعى الشركة لتجنب زيادة العبء والغموض الوظيفي	17
					تعلم الشركة على حسم الصراعات اول بأول	18
					تتبنى الشركة ثقافة تعمل على ادارة التوتر	19
					اثرء الوظيفة قد يزيد من الشعور بالقلق والخوف من الفشل	20
					ان العلاقة بيني وبين رئيسي على مستوى عال من الثقة	21
					تلتزم ادارة الشركة نفسها باتخاذ الاجراءات التي تسهم في تقليل التوتر	22
					البيئية	ثالثا
					يمارس الفرد استرخاء العضلات لازاحة الشد العضلي خارج الشركة	23
					لا يركز الفرد على الحاولات المثيرة للاجهاد وطرح الافكار المزعجة في المحيط	24
					يتطلب التكيف مع الاجهاد واسترخاء مناسب كالتمتع بالاجازات وممارسة الهوايات	25
					توقع الاحداث المرتبطة بالمواقف الجدية او الطواري	26
					تزداد قدرة الفرد على التحمل والتغلب على الضغوط عندما يتمتع باجازات ويختار هواياته	27

					ينبغي على الفرد ان يتعلم متى ينسحب من الموقف خارج العمل ومتى يلجأ الى مساعدة الاخرين	28
--	--	--	--	--	--	----

.....