

المبحث الثاني :التوصيات

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها بهذه الدراسة فإن الباحثة توصي بالاتي:

1/ دراسة نتائج مؤثرات متغير (العمل الزائد عن الطاقة) على الحالة الصحية (النفسية والجسمانية) فان هذه الدراسة توصي بعدة توصيات تتناسب مع مسببات الشعور بالعمل الزائد عن الطاقة وفقاً للمقاييس المستخدمة في الدراسة وهذه التوصيات موجه للسادة:

• مديري القطاعات وقطاع النقل محل الدراسة (وهم المديرون المشرفون علي

المديرين محل الدراسة) وهذه التوصيات هي:

- أ- ضرورة التأكيد علي تطبيق مبادئ اللامركزية في منظمات قطاع النقل ، وتشجيع مبادئ تفويض السلطة .
- ب- ضرورة مراعاة تكليف الرؤوسين (المديرين محل الدراسة) بحجم أعمال يتناسب مع الوقت المطلوب انجازه .
- ج- ضرورة التأكيد على تطبيق مبادئ وحدة الأمر ، ومراعاة عدم تعدد أو تضارب التكاليف والأوامر الصادرة إلي الرؤوسين (علي أن يتم تنسيق هذا الأمر مع المستويات الإدارية الأعلى) وذلك حتى لا يشعر الرؤوسين بخضوعهم لأكثر من سلطة ، ولحسن سير الأعمال ، واحترام خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي.
- د- ضرورة الاهتمام ببرامج تنمية الصف الثاني من الإداريين وتكوين الكوادر القادرة علي الاضطلاع بمهام مديري الإدارات الفرعية وتأهيلها لمهام المستقبل وذلك بغرض إعطاء الفرصة لعملية تفويض السلطات .

• أما فيما يتعلق بالسادة مديري الإدارات محل الدراسة فان الدراسة توصي بما يلي:

- أ- ضرورة إعادة النظر في درجة تفويض السلطات للمساعدين والتنسيق بين كل ادوارهم لتخفيف الأعباء الملقة علي عاتق المديرين محل الدراسة وذلك بما يسمح بأداء كافة مهام الإدارة بشكل جيد ومرضي .

ب- ضرورة تنظيم الوقت بين الأعمال اليومية المطلوبة بين المديرين محل الدراسة وضرورة السعي للقضاء على مضيعات الوقت من مقابلات واتصالات تلفونية ليس لها طائل وزيارات لا تخص العمل.... الخ ، والهدف من وراء ذلك هو عدم إهدار أوقات خلال ساعات العمل الرسمية مما يتطلب معه الاضطرار إلي انجاز المهام الموكولة إلي المدير في أوقات إضافية ، مما قد يؤدي إلي تداخل هذه الأعمال مع الواجبات العائلية والأسرية.

ج- ضرورة التأكيد علي عدم التدخل في تفاصيل أعمال المرؤوسين ، أو الاهتمام بالتدخل في الأعمال الروتينية الفرعية الخاصة بهم . مع مراعاة تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف (بمعني أن يكون التركيز علي ماهية المرؤوسين عن طريق تحقيق الأهداف والنتائج).

د- ضرورة تحقيق التوازن بين واجبات العمل ، وبين الواجبات العائلية والأسرية بقدر الإمكان ، وذلك عن طريق عمل جدولة للأعمال المطلوبة في كليهما والتنسيق بينهما والعمل علي تنفيذها منعاً للتداخل والتضارب.

2/ نظراً لما تكشف عنه نتائج الدراسة من تأثير ضغوط العمل علي الحالة الصحية (النفسية والجسمانية) للمديرين محل الدراسة ، وما يتبعه ذلك من تأثير سلبي علي أدائهم (وان اختلفت درجة التأثير من قطاع لآخر ومن نوعيه عمل لأخرى) فإن الدراسة تتقدم بتوصيات لإدارة مؤسسات النقل (وتخص بالتوصية مؤسسات القطاع المشترك النقل لما أظهرته النتائج من تأثير الضغوط علي الحالة الصحية للمديرين بها بدرجة أكبر من مؤسسات القطاع العام للنقل) وهذه التوصيات هي كما يلي:

أ- ضرورة الاهتمام بدراسة الاقتراح الخاص بالاستعانة بإدارة شئون العاملين في استكشاف الضغوط بالمنظمة ، وإيجاد الحلول المناسبة لها. ويمكن أن تقوم إدارة شئون العاملين بدراسة مسببات الضغوط ، ووضع توصيات للإدارة العليا بالوسائل المقترحة لتخفيف حدة الضغوط ، ومن الممكن أن يتم هذا كله بالاتصال بالمديرين محل الدراسة للتعرف علي اقتراحاتهم بخصوص مسببات الضغوط وكيفية علاجها والتأقلم معها.

ب- الاستعانة بالفحوصات الطبية الدورية للمديرين محل الدراسة لتحقيق نوع من الصحة الوقائية لهم من آثار الضغوط النفسية والجسمانية ، حيث يمكن من خلال هذه الفحوصات استكشاف بؤابر الأمراض لديهم وبالتالي إمكانية تحجيمها في بداية ظهورها قبل استفحالها.

ج- ضرورة الاهتمام بإنشاء بعض الأنشطة العلاجية للضغوط داخل المؤسسات. ومن أمثلة ذلك الاهتمام بوسائل الترويح النفسي والجسماني مثل (إعداد صالات للتمرينات الرياضية ، وأخرى لتنس الطاولة ، والبلياردو ... الخ). بالإضافة إلي

الاهتمام بالأنشطة الرياضية الأخرى التي تتناسب مع سن المديرين محل الدراسة.

د- ضرورة سعي إدارة المؤسسة للأخذ بالوسائل التي يمكن من خلالها خلق الانتماء للمؤسسة لدى المديرين محل الدراسة . كالتفكير في استحداث مزايا عينية للمدربين محل الدراسة إلي جانب المزايا الممنوحة لهم حالياً .

هـ- التأكد علي ضرورة حصول المديرين علي إجازاتهم السنوية ، وأيام الراحة الأسبوعية وذلك حتى يتم استعادة المدير لنشاطه وحيويته خلال هذه الإجازات.

3/ وفقاً لما أوضحت نتائج هذه الدراسة من تأثير متغير (عدم التوافق) علي الحالة الصحية للمديرين محل الدراسة بشركات القطاع العام للنقل بعد متغير (العمل الزائد عن الطاقة) دون أي متغير آخر ، فان هذه الدراسة توصي شركات قطاع النقل العام بتوصيات معينة تتفق مع مسببات الشعور بعدم التوافق وفقاً للمقياس المستخدم في الدراسة ، وهذه التوصيات هي كما يلي :

أ- اهتمام إدارة المؤسسة ببرامج التطوير الوظيفي والتي تعني تحديد معايير الأداء السليمة للوظائف والأعمال بالمؤسسة ، وتوضيح فرص الترقى للمستويات الوظيفية الأعلى .

ب- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بتحديد معايير واضحة للترقى داخل المؤسسة بالنسبة لشغل وظائف الإدارة بالمؤسسة.

ج- ضرورة اهتمام السادة مديري القطاعات (الرؤساء المباشرين للمديرين محل الدراسة) باشرافهم في عملية اتخاذ القرارات وخاصة تلك المتعلقة بهم.

4/ طبقاً لما أوضحت نتائج الدراسة من تأثير الضغوط علي الحالة الجسمانية للمديرين أصحاب الأعمال الإدارية بشكل اكبر من تأثيرها علي الحالة النفسية لهم ، وكذلك تأثيرها علي الحالة النفسية للمديرين أصحاب الأعمال الفنية بدرجة اكبر من تأثيرها علي الحالة الجسمانية لهم ، فان هذه الدراسة توصي السادة:

• المديرين محل الدراسة من أصحاب الأعمال الإدارية بالتوصيات التالية :

أ. الاهتمام بوسائل التعامل مع الضغوط التي يمكن من خلالها تقليل آثار الضغوط علي الحالة الجسمانية والتي منها علي سبيل المثال تنفيذ طريقة الاسترخاء للجسم بالجلوس في مكان هادئ لمدة 10 إلي 20 دقيقة ويتم شد مجموعة العضلات الرئيسية في الجسم ثم القيام بإرخائها مرة ثانية .ويمكن تنفيذ الاسترخاء أيضاً عن طريق ذكر الله سبحانه وتعالى أو قراءة القرآن أو التسبيح (كل حسب معتقده).

ب. الاهتمام بمحاولة تنفيذ طريقة التأمل والتي تعني أن تأخذ فيها راحة عند التفكير لمدة من 15 إلى 20 دقيقة في مكان هادئ وبهذه الطريقة يمكن الوصول إلى حالة من السكون الذهني والهدوء والراحة الجسدية.

ج. الاهتمام بالتمرينات شريطة أن تكون هذه التمرينات فردية ولا تقوم علي التنافس وألا تتسم بأي نوع من أنواع العنف ، ويفضل أن تكون في الهواء الطلق . حيث ستساهم هذه التمرينات الرياضية في رفع فاعلية أعضاء الجسم في مقاومة الإجهاد.

• السادة المديرين من أصحاب الأعمال الفنية توصي الباحثة بما يلي :

- أ- محاولة استغلال كل وقت متاح للمديرين من أوقات الفراغ ، ويمكن أن يكون هذا الاستغلال في صورة فترة زمنية تقضي في حديقة ، أو تعلم مهارة جديدة ، أو الاشتراك في المنظمات الخيرية لتحقيق نوع من أنواع الراحة النفسية .
 - ب- السعي لإيجاد وسيلة اتصال مع الأسرة والاطمنان عليهم في خلال الفترات التي تقضي بميدان قطاع النقل إن كان بعيداً عن الموطن الرئيسي للعائلة .
 - ج- محاولة تفريغ الضغوط والمشاكل عن طريق التحدث مع الغير ممن تكون لديك الثقة فيه من زملاء وأصحاب وأصدقاء العمل.
- 5/ نظراً لما توصلت إليه هذه الدراسة من التأثير السلبي لمتغير (تعارض الدور) علي أداء المديرين بصفة عامة في ظل مستويات التحليل الثلاث ، فان الدراسة توصي مؤسسات النقل والمديرين محل الدراسة بالتوصيات التالية والتي تتفق مع محتوى متغير (تعارض الدور) طبقاً للمقاييس المستخدم في الدراسة :

• التوصيات الخاصة بمؤسسات النقل:

- أ- الاهتمام بالبرامج التدريبية لمديري الإدارة الفرعية محل الدراسة والتي تعمل علي رفع كفاءتهم الإدارية ، وتأهيلهم للقيام بأعمال وظائفهم بصورة مرضية .
- ب- ضرورة سعي المتخصصين بإدارات التدريب بالمؤسسات بإعداد البرامج التدريبية عن مسبلت الشعور بالضغوط وفقاً لظروف كل مؤسسة ، وبيان آثارها علي الحالة الصحية للمديرين ، وكيفية تفاديها والتأقلم معها .
- ج- ضرورة إتباع المنظمة للأساليب الرشيدة والمتطورة في تقييم أداء المديرين ، وتوصي الدراسة بإشراك مديرو القطاعات لمرووسيههم من المديرين في عملية تقييم أدائهم ، وذلك حتى يشعر المديرون بعدالة وموضوعية التقييم.
- د- توصي هذه الدراسة مؤسسات النقل بمراجعة الهياكل التنظيمية الخاصة بها ، وذلك للتعرف علي علاقات الوظائف والإدارات بالهيكل التنظيمي ببعضها

البعض وإعادة توصيف هذه العلاقات التنظيمية بين الإدارات حتى يتم توضيح نطاق مسؤوليات مدير كل إدارة بشكل محدد.

• التوصيات الخاصة بالمديرين محل الدراسة :

- أ- ضرورة السعي وراء تحصيل المعلومات الخاصة بوظائفهم ، والتعرف علي كل ما يتصل بإدارتهم من خبرات ونظم للعمل حتى يمكن أن يكونوا علي مستوي عال من الكفاءة اللازمة لأداء مهام ووظائفهم بشكل جيد.
- ب- على كل مدير أن يقوم بإعادة النظر من وقت لآخر في اختصاصات الوظائف الموجودة بإدارته ، للتعريف عليها والنظر في إعادة تصميم إجراءات العمل بالإدارة ومحاولة تبسيطها بهدف إعطاء فرصة له لتفويض سلطاته لتخفيف حدة الضغوط بإدارته والمؤثرة علي أدائه.
- ج- توصي الدراسة كل مدير أيضاً بالسعي لتعريف كل فرد بإدارته للوصف الوظيفي له وتعريفه بما هو مطلوب منه لتحقيق أهداف الإدارة.
- 6/ وفقاً لما كشفت عنه نتائج هذه الدراسة من التأثير السلبي لمتغير (غموض الدور) علي أداء المديرين محل الدراسة بالقطاع العام للنقل والمتمثل في دافعيتهم للعمل فان الدراسة توصي كل مدير بالقطاع العام للنقل التوصيات التالية :

- أ- ضرورة التأكيد علي سبل خلق توثيق وتوطيد العلاقة بين كل مدير وزميله داخل المؤسسة والسعي للتعاون والمشاركة في حل المشاكل والأزمات التي تواجه الإدارات الأخرى وخاصة تلك التي لها علاقة بإدارته وعليه أن يأخذ المبادرة في تحسين العلاقات الشخصية لزملائه المديرين.
- ب- ضرورة سعي كل مدير لوضع نظام المعلومات وابتكار كافة الوسائل التي تكفل الحصول علي المعلومات اللازمة لأداء الأعمال بالإدارة ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تكوين كفاءات ملزمة بإعمال المعلومات محاولة الاعتماد علي الحاسب الآلي في تجهيز ونقل وإعداد وتبادل المعلومات .

• التوصيات الخاصة بمنهجية البحث

1. توصي الدراسة بضرورة المزيد من البحث في مجال علاقة مسببات الضغوط بالآثار النفسية والجسمانية لها وذلك للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة ، كما توصي هذه الدراسة أن يتم ذلك في مجالات عمل مختلفة وفي مؤسسات أعمال و قطاعات مختلفة أيضاً حيث أن هذا سيمثل أثراً لا بأس به من الناحية الأكاديمية كما سيكون له اثر كبير من الناحية التطبيقية حيث سيساهم

ذلك في تطوير المؤسسات للأنظمة العلاجية التي تسير عليها وتطوير المزايا العينية الممنوحة للعاملين بها كما سيساهم بشكل كبير في اقتناع الإدارة العليا بالسودان بضرورة الأخذ بوسائل علاج الضغوط والتأقلم معها مما يستنتج أثر في النهاية علي رفع وتحسين معدلات الأداء وارتفاع كفاءة وقدرات العاملين مما يساهم في دفع عجلة الإنتاج وهو أمر تحتاج إليه الدول النامية والسودان بصفة خاصة .

2. توصي هذه الدراسة بإجراء الدراسات المستقبلية وإدراج بعض المتغيرات الأخرى فيها والتي يمكن أن يكون لها تأثير في توصيف اتجاه العلاقة بين الضغوط والأداء ومن أمثلة هذه المتغيرات (الحالة الاجتماعية ، السن ، الجنس ، نوعية الشخصية (شخصية أ أو ب) خصائص الوظيفة التي يشغلها المستقضي منه ... الخ) حيث أن الدراسة لم تتمكن من إدراجها في نموذج الدراسة.

3. اعتمدت الدراسة في جمع البيانات علي استخدام أسلوب المقابلة الشخصية المدعمة بقوائم الاستقصاء وحده وهذا لا يكفي للوصول إلي البيانات المرجوة من المستقضي منه لهذا توصي هذه الدراسة باستمرار استخدام هذا الأسلوب في جمع البيانات بالنسبة للدراسات المستقبلية .

4. توصي الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية لإتاحة المزيد من البحث والدراسة لما كشفت عنه نتائج هذه الدراسة حول علاقة ضغوط العمل وأثرها في الأداء وذلك للتأكد من اتجاه العلاقة خاصة وان الدراسة كشفت عن عدم وجود علاقة بين الضغوط وبين الأداء في بعض المواقف وهو الأمر الذي يحتاج إلي مزيد من البحث والدراسة للتأكد منه بالإضافة إلي جميع اتجاهات العلاقة الأخرى أيضاً.

5. اعتمدت هذه الدراسة بشكل كبير في التحليل الإحصائي علي أسلوب تحليل الانحدار التدريجي وأسلوب تحليل الاتجاهات أو تحليل المسار (path analyses) ولقد اتضح للباحثة الفائدة الكبيرة التي حصلت عليها من استخدام هذه الأساليب في الكشف عن اتجاه العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة لذا توصي هذه الدراسة الدراسات المستقبلية بالاستمرار في استخدام هذه الأساليب مع إمكانية إحداث تطوير لها.

6. توصي الدراسة باستكمال البحث والدراسة في مجال الكشف عن علاقة ضغوط العمل بالأداء حيث انه يمكن عن طريق تراكم البحوث في هذا المجال عن بيئة العمل السودانية التوصل إلي مسببات الضغوط بالتحديد التي تؤثر سلبياً علي الأداء وتلك التي تؤثر ايجاباً عليه هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فانه يمكن التوصل إلي أبعاد الأداء التي تتأثر سلباً وإيجاباً بمسببات الضغوط وهذا كل بلا

شك سيساهم بشكل جيد في وضع سياسات العمالة والتدريب بالمؤسسات السودانية بما يكون له اثر علي كافة العاملين ورفع إنتاجية الفرد .

7. اعتمدت هذه الدراسة في قياسها مسببات ضغوط العمل لدي المديرين علي قياس تكرار إحداث الضغوط (Frequency of Stressful Events) فقط وفقاً لمقاييس كان وزملائه (Kahn et al.,1964) وهو مقياس أكدت هذه الدراسة صدقة وثباته بالنسبة للعيينة المختارة في بيئة العمل السودانية إلا أن الدراسة الحالية توصي الدراسات المستقبلية باستخدام مقاييس تعتمد علي قياس قوة أو كثافة إحداث الضغوط (Intensity of Stressful Events) بالإضافة إلي المقاييس التي تقيس تكرار أحداث الضغوط حيث سيعطي ذلك فرصة للدراسات المستقبلية في قياس مسببات الضغوط بشكل جيد ودقيق.

8. بالنسبة لبقية المقاييس المستخدمة في هذه الدارسة فانه يمكن القول إن الدراسة هذه أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في قياس الآثار النفسية والجسمانية للضغوط ببيئة العمل السودانية كذلك المقاييس المستخدمة في قياس الأداء إلا أن هذه الدراسة توصي بإجراء المزيد من البحث والتحقق من ذلك الأمر بالنسبة للدراسات المستقبلية.

9. اختارت هذه الدراسة عينة من مديري الإدارة الوسطي بقطاع النقل بالسودان وتوصي أيضاً بإجراء دراسات مستقبلية ونتائج عينة الدراسة وما فيها لإدخال جميع المستويات التنظيمية بالمنظمة سواء كانت قطاعات صناعية أو خدمية أخرى حيث يستفاد من ذلك في التحقق من النتائج المتوصل إليها عن طريق هذه الدراسة كما سيكشف عن طبيعة العلاقة بين الضغوط وأثارها والأداء بالنسبة لباقي المستويات التنظيمية في القطاعات المختلفة.