



تعزير الصحة النفسية والرعاية الجماعية في أماكن العمل

دليل نسوي لمنظمات المجتمع المدني



© ٢٠٢٣ رابطة النساء الدولية للسلام والحرية

يُسمح بنسخ وتوزيع ونقل هذا الدليل أو أجزاء منه لأسباب غير تجارية وطالما تم الذكر الكامل للمنظمة الناشرة، كما لا يمكن تغيير النص أو تحويله أو البناء عليه.

تعزيز الصحة النفسية والرعاية الجماعية في أماكن العمل
دليل نسوي لمنظمات المجتمع المدني

أكتوبر ٢٠٢٣

الكاتبة: د. خلود صابر بركات — أخصائية نفسية واستشارية نسوية معنية بجندرة وتسييس قضايا الصحة النفسية والمعاناة

التصميم: آلين نصّار

الإخراج الفني: ياسمين حسن

٥) نحو بيئة عمل صحية: خطوات التغيير

١٨

١-٥) الخطوة الأولى:

١٨

تحليل بيئة العمل

٢-٥) الخطوة الثانية: إعداد عناصر

٢٣

وأدوات التغيير

٣-٥) الخطوة الثالثة:

٢٥

تنفيذ عملية التغيير

٤-٥) الخطوة الرابعة: التقييم وتعديل

٣٠

المسار

٦) كلمة ختامية

٣٣

ملحق:

٣٤ قائمة ببعض المصطلحات الهامة

٣٥

المراجع



٦



٥

٤) المفاهيم الأساسية

١١

١-٤) بيئة العمل الآمنة

١١

٢-٤) بيئة العمل الصحية

١٣

٣-٤) العافية النفسية

١٣

٤-٤) الاحتراق النفسي الوظيفي

١٣

٥-٤) التعافي من منظور نسوي

١٥



٤

٢) المنهجية

٩



٣

٢) الإطار العام والأهداف الرئيسية للدليل

٥

١-٢) لماذا نتحدث عن الصحة النفسية

٥

اليوم أكثر من أي وقت مضى؟

٢-٢) عن المنظور النسوي في التعامل

٦

مع العافية النفسية في بيئة العمل

٧

٣-٢) الهدف الرئيسي من الدليل

٧

٤-٢) من يستهدف الدليل؟ وكيف

٨

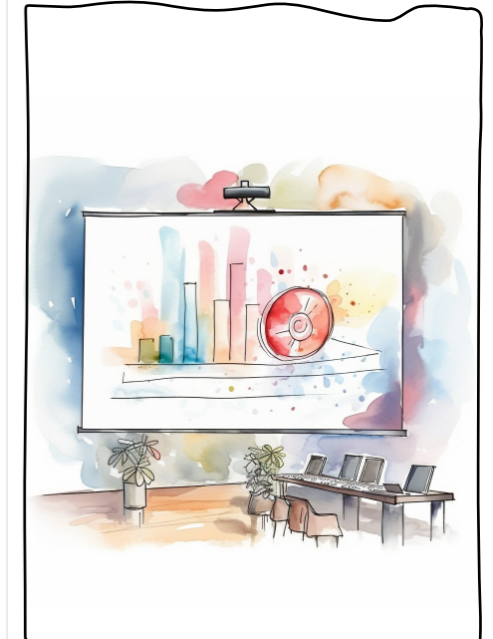
يمكن الاستفادة منه؟



٢

١) مقدمة

٤



١

١. مقدمة

نقدم هذا الدليل الإرشادي كمدخل يمكن للمؤسسات أن تعتمد لتحسين بيئات عملها، ونأمل أن يسمح بتطوير سياسات وآليات وأدوات تعزز الشعور بالأمان والدعم داخل بيئة العمل؛ وبتوفير سبل الرعاية الجماعية والفردية؛ وفي المحصلة تحسين العافية النفسية لطاقم العمل.

يهدف الدليل إلى تقديم إطار عمل أولي، يحتوي على عدد من المبادئ الإرشادية العامة نأمل أن تساعد في خلق بيئات عمل تدعم الصحة النفسية داخل المؤسسات النسوية والعاملة في مجال حقوق النساء في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

تم تطوير هذا الدليل بالتعاون بين رابطة النساء الدولية للسلام والحرية (WILPF) ود. خلود صابر بركات – أخصائية نفسية واستشارية نسوية معنية بجنودة وتسييس قضايا الصحة النفسية والمعاناة، وذلك في إطار احتياجات الرعاية النفسية التي حددتها المؤسسات السورية النسوية العاملة ضمن مظلة مشروع حراك نسوي من أجل التغيير في سوريا.

يعتمد الدليل بشكل رئيسي على المعرفة النسوية المتراكمة في مجال الصحة النفسية، ويتخذ منحنى تكاملياً يرى الصحة النفسية قضية سياسية ونسوية مركبة يحتاج التعامل معها إلى تحليل دقيق لعدد من العناصر الهيكلية المتداخلة، بما يشمل البيئة والسياق والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة. نتناول الصحة النفسية هنا كمسؤولية مشتركة بين الأفراد وبين المجموعات والمجتمعات التي يعيش فيها الأفراد، بما يضمن خلق أنظمة دعم هيكلية وذات طبيعة مستدامة تساعد الأفراد على إدارة الضغوط بشكل أفضل، وعلى الاستمرار في العمل ومع تقليل الكلفة النفسية المصاحبة له.

يحتوي الدليل على عدد من المعارف النظرية الهامة من أجل فهم الصحة النفسية داخل بيئات العمل، بالإضافة إلى عدد من المبادئ الإرشادية التي يمكن الاستعانة بها لتحليل الوضع الحالي لبيئات العمل. وتهدف هذه المعارف والمبادئ إلى الوقوف على أهم الفرص والتحديات الموجودة، وخاصة فيما يتعلق بالنظرة العامة للصحة النفسية ضمن تلك البيئات، ومن ثم وضع خطط لتحسين العافية النفسية للعاملات والعاملين، ورفع مستوى الرعاية الجماعية والفردية المقدمة، وبالتالي خلق بيئات عمل أكثر أمناً وصحة.

يتناول الجزء الأول الإطار العام والأهداف الرئيسية للدليل، والمنهجية التي يتبعها، بينما يتناول الجزء الثاني المفاهيم الرئيسية التي تبنى عليها بيئة العمل الصحية، وخطوات التغيير التي يمكن اتباعها من أجل بناء تلك البيئة وضمان استدامتها.

” الصحة النفسية قضية سياسية ونسوية مركبة يحتاج التعامل معها إلى تحليل دقيق لعدد من العناصر الهيكلية المتداخلة، بما يشمل البيئة والسياق وما يرتبط بهم من عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية.“

هذا الدليل يعتمد المنظور النسوي- السياقي، والذي لا يرفض فقط أن تعرّض بيئة العمل أفرادها إلى أضرار نفسية شديدة، بل ويطالبها أن تكون داعمة ومساندة بالقدر الذي يسمح بالتعافي، وبالوصول إلى توازن نفسي أفضل يتيح المواءمة بين الأدوار الناشطة والشخصية والاجتماعية، بالإضافة إلى الأدوار المهنية.

٢-١) لماذا نتحدث عن الصحة النفسية اليوم أكثر من أي وقت مضى؟



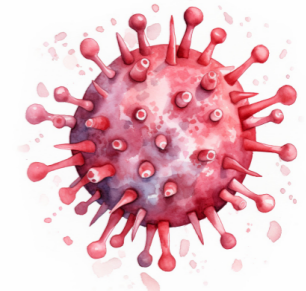
استرعت قضية الصحة النفسية داخل بيئات العمل كثيراً من الانتباه في السنوات القليلة السابقة، خاصة بعد تفشي جائحة كورونا، وما صاحب ذلك من تغيرات جوهرية في بيئات العمل ودينامياته، وما ترتب على ذلك من آثار نفسية شديدة على العاملين-ات، وكذلك على علاقات العمل. فعلى مدار الأعوام القليلة الماضية، تم إنتاج العديد من الدراسات والأوراق البحثية التي تُعنى بتحليل الآثار النفسية لانتشار الجائحة عبر المجتمعات المختلفة، وما نتج عنها من مشكلات نوعية عديدة ومركبة مرتبطة بالعمل والحياة المهنية.

من هذه الآثار، مثلاً:

- ← الاحتراق النفسي الوظيفي
- ← فقد الدافعية للعمل
- ← الصراع داخل بيئة العمل
- ← عزز الكثيرين عن مواصلة الإنتاج في ظل أوضاع الإغلاق العام والعمل من المنزل
- ← اختلال الحدود الفاصلة بين العمل والحياة الشخصية
- ← غياب الدعم والتواصل الاجتماعي مع زميلات وزملاء العمل بما يخفف من التعب والإرهاق الناتجين عن العمل، وبما يحمي - بشكل جزئي - من الاحتراق النفسي الوظيفي.

إلا أن هذه الدراسات فتحت النقاش حول الصحة النفسية داخل بيئات العمل بشكل أوسع وأبعد من تأثير الجائحة، ولفتت النظر إلى عدد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الحالة النفسية للعاملين والعاملين، والتي ربما لم ندرک مدى جوهريتها بشكل كامل من قبل. فقد أصبح واضحاً أن الأحاديث الصباحية البسيطة على فنجان القهوة، أو أثناء استراحة الغداء، أو حتى مجرد تبادل السلام الصباحي مع الزميلات والزملاء، كلها تساعد عادة على خلق مناخ حميمي داخل بيئة العمل، يُشعر الأفراد بالانتماء إلى مجموعة، ويعطيهم-ن الدافع للاستمرار بالعمل. كما أن تبادل الأخبار عن مستجدات أمور العمل، وتشارك الآراء حول تلك الأمور، قد يعزز التقارب بين أفراد المجموعة، ويساهم في بناء فهم مشترك لـ «قيم العمل» وكذلك تشكيل «ثقافة بيئة العمل»، وهما ما يحدد بدوره ديناميات العلاقة بين مختلف العاملين-ات.

وبذلك فإن التغيرات المصاحبة للجائحة فتحت الحوار بشكل واسع ومكثف حول ضرورة وضع اعتبارات الصحة النفسية داخل بيئات العمل كأولوية قصوى على أجندات المعنويات والمعنيين بالصحة النفسية، وكذلك على أجندات إدارات المؤسسات والهيئات المختلفة، ومن ثم حشد الجهود لتطوير سياسات ونظم وآليات للرعاية الجماعية، ودعم سبل الرعاية الذاتية، ليس فقط من أجل التعامل مع المترتبات النفسية لجائحة كورونا، ولكن من أجل خلق بيئات عمل أكثر صحةً وتوازناً بشكل عام؛ بيئات عمل تدعم إحساس الأفراد بالتوازن وبالعافية النفسية.



ولكن بالرغم من التقدم الملموس في حجم الوعي بأهمية الصحة النفسية داخل العمل، إلا أن عدداً من القضايا والمفاهيم والأطر وثيقة الصلة لا تلقى الاهتمام الكافي، خاصة تلك التي لا تقع ضمن المظاهر النفسية بشكل مباشر، ولكنها تمثل عوامل مشكّلة لهيكلية وطبيعية بيئة العمل التي إما تجعلها بيئة آمنة وصحية: قادرة على دعم أفرادها ومساعدتهم-ن على التعامل الأمثل مع ضغط العمل، أو تجعلها بيئة مهددة لأمان الأفراد: مليئة بالصراعات والمشكلات وتمثيلات القوة المؤدية. يشكل ذلك، من جهة، عوامل خطر على الصحة النفسية للعاملات والعاملين في تلك البيئة، ومن جهة أخرى يعد عامل خطر على استمرار الفريق أو المؤسسة ككل.

في هذا الإطار، نرى أن قيماً مثل **الوضوح، والشفافية، والعدالة**، هي قيم رئيسية لا يمكن عزلها أبداً عن الحديث عن الصحة النفسية داخل بيئات العمل. كما أن طريقة تفعيل تلك القيم، وطريقة مقاربتها من خلال سياسات وممارسات واضحة وفعالة، هو جزء لا يتجزأ من مقومات تقييم بيئات العمل من منظور الصحة النفسية. ولذلك فإن هذا الدليل لا يركز فقط على المشكلات النفسية الأكثر ارتباطاً بضغط العمل - مثل مشكلات الاحتراق الوظيفي، أو القلق، أو انخفاض الدافعية للعمل - ولكنه يُعنى كذلك بمقاربتها من منظور هيكلية: أي من خلال الهيكل الذي تتشكل منه طبيعة بيئة العمل وتتحدد ملامحها، ما يجعلها بيئة عمل آمنة وصحية وداعمة أو غير ذلك.

بالإضافة إلى أهمية العناصر السابقة، يبقى تحديد الإطار المعرفي الذي تنطلق منه معايير تقييم بيئات العمل، والذي تبني في ضوءه خطط تحسين وتطوير بيئات العمل تلك. الإطار المعرفي أمر شديد الأهمية، فهو مرجعية نظرية تفهم من خلالها ما نعنيه تحديداً بكون البيئة صحية وآمنة. كما أنه يحدد مسؤوليات الأطراف المختلفة داخل بيئة العمل، ويوجه الخطط التي يمكن تنفيذها لتحسين مناخ العمل وديناميات العلاقات بين الأفراد داخل العمل.

٢-٢) ما هو المنظور النسوي في التعامل مع العافية النفسية في بيئة العمل؟

الكثير من أدلة الصحة النفسية المتوفرة داخل بيئات العمل تعتمد إطاراً نيوليبرالياً، يركز بشكل رئيسي على رفع إنتاجية العاملين والعاملات، أو تقليل احتمالات فقد الكفاءات نتيجة ترك العمل في حال انخفاض رضا العاملين-ات. بعض الأدلة الأخرى تعتمد منظوراً طبياً (psycho-medical) يركز بشكل قاصر على الأعراض النفسية والعقلية الموجودة في الأدلة التشخيصية للطب النفسي، والتي يمكن ربطها بضغط العمل أو الصراع داخل بيئة العمل، دون النظر إلى ما هو أبعد من ذلك مثل القيم المشتركة ضمن بيئة العمل أو السياق الجغرافي والسياسي والاجتماعي المحيط.



هذا الدليل يعتمد المنظور النسوي-السياسي، والذي لا يرفض فقط أن تعرّض بيئة العمل أفرادها إلى أخطار نفسية شديدة، بل ويطالبها أن تكون داعمة ومساندة بالقدر الذي يسمح بالتعافي، وبالوصول إلى توازن نفسي أفضل يتيح المواءمة بين الأدوار الناشطة والشخصية والاجتماعية، بالإضافة إلى الأدوار المهنية. كما يطالب هذا المنظور بيئات العمل أن تتيح لعاملاتها وعاملاتها فرصاً للتطور والتعلم، بما يسمح لهم-ن بالتحقق الذاتي والنمو المعرفي والوظيفي. وبذلك فإن هذا المنظور لا يهتم بالصحة النفسية للموظفين-ات من منظور المنفعة المؤسسية البحتة، أو يسعى لتحسين قدرتهم-ن على الإنتاج ومواصلة العمل فحسب، ولكنه يرى أن الرعاية الصحية النفسية - كالرعاية الصحية الجسمية - هي حق أصيل للعاملات والعاملين، يجب أن تُخصّص له الموارد اللازمة من أجل توفير متطلباتها الأساسية بشكل مؤسسي ومستدام.



يُعنى المنظور النسوي-السياسي كذلك بفهم تأثير السياق السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي على الصحة النفسية للأفراد. كما ينظر إلى الأدوار الجندرية، والتوقعات والمعايير الاجتماعية المرتبطة بها، باعتبارها محددات رئيسية للصحة النفسية والمرضى. وهكذا فإننا حين ننظر إلى أشكال المعاناة النفسية للنساء والرجال - كالأعراض الاكتئابية، وأعراض القلق، أو ردود الأفعال النفسية على الأحداث الصدمية (traumatic experiences) التي تظهر فيها فروق جندرية واضحة بين النساء والرجال - لا نعتبرها قضايا شخصية أو تجارب فردية يلام عليها من يعاني لعدم امتلاكه البنية النفسية الصحيحة. بل نعتبرها قضايا سياسية تعكس أنماطاً مجتمعية-ثقافية مرتبطة بالطريقة التي تتم بها تنشئة كل من النساء والرجال، بما يشمل الطرق التي يتعلمها كل نوع اجتماعي لإدارة مشاعره والتعبير عنها. وهو ما يجعلها قضايا مرتبطة أيضاً بالتوقعات الاجتماعية ذات الصلة بالأدوار الجندرية والمعايير الاجتماعية المحددة للسلوك.

وبذلك فإن المنظور النسوي يضع على رأس أولوياته التعافي من تجارب العنف والصدمات، وإتاحة الدعم النفسي الاجتماعي الحساس جندرياً، بما يتيح للأفراد - خاصة الأكثر عرضة لتجارب العنف الممنهج، مثل النساء وأصحاب الهويات الجندرية غير النمطية - التعامل مع الضغوط والصدمات. وفي المنظور النسوي يحتل التعامل مع المشاعر مكاناً محورياً، فهو ما يمكّن الناشطين-ات في القضايا النسوية وحقوق النساء مواصلة عملهم-ن الثقيل والمنهك. وفيما يرتبط تحديداً بالصحة النفسية داخل بيئات العمل، يوجب هذا المنظور على الناشطين-ات أن يعطوا-يعطين الأولوية للصحة النفسية والتعافي، وذلك لكي يتمكنوا-يتمكن من مواصلة عملهم-ن دون التضحية بصحتهم-ن النفسية والجسدية. وحيث يرى المنظور النسوي أن الصحة النفسية للفرد مسؤولية مشتركة بين الفرد والمجموعة التي يتواجد ضمنها، فإن التعامل مع هذه المسؤولية يجب أن يتم داخل المؤسسات بشكل هيكلي ومنهجي، بما يحقق بيئات عمل آمنة وداعمة للأفراد، تؤمّن الفهم والتضامن من المحيطين والمحيطات، وتسمح باستكشاف الاحتياجات المرتبطة بسبل التعافي وتليبيتها، وتوفر الشعور بالثقة والأمان اللازمين للتعامل مع المشاعر الشخصية في بيئة العمل - بما في ذلك المشاعر تجاه العمل، وتجاه زميلات وزملاء العمل.

ومن هنا فإن القدرة على الاستمرار في العمل ومواصلة النشاط المدني - سواء فيما يرتبط بالمؤسسات أو الأفراد العاملين-ات في تلك المؤسسات، وعموم المعنويات والمعنيين بالشأن السوري، وخاصة فيما يرتبط بأوضاع النساء - ترتبط إلى حد كبير بتطوير آليات وأدوات مناسبة يمكن استخدامها على المستويين: الجمعي-المؤسسي، والفردى بدعم مؤسسي، من أجل تقديم الدعم النفسي اللازم للأفراد ومساعدتهم-ن على التعافي من التجارب التي مروا بها، وكذلك على حماية أنفسهم-ن قدر المستطاع من الآثار النفسية المرتبطة بالعمل على قضايا النساء في السياق السوري، ومن ثم إدارة ما يصاحبها من ثقل نفسي.

٣-٢ ما الهدف الرئيسي من هذا الدليل؟

يهدف هذا الدليل أن يكون مدخلاً يمكن للمؤسسات المعنوية الاعتماد عليه لتحسين بيئة عملها وجعلها أكثر دعماً للصحة النفسية. يقدم الدليل الأطر التي يمكن استخدامها لتطوير سياسات وآليات للرعاية الجماعية والفردية داخل بيئة العمل، بما يسمح بتحسين مستوى العافية النفسية لفريق العمل.

بالرغم من إدراكنا لتشعب وتداخل الموضوعات المرتبطة بخلق بيئة عمل آمنة وصحية، ومن ثم العناصر التي تؤثر على صحة العاملين النفسية، إلا أن هذا الدليل لن يغطي كل الموضوعات المهمة، ولن يشتبك مع جميع النواحي التي تشكل بيئة العمل بنفس الدرجة من التفصيل.

ولذلك فمن المهم التذكير بما يلي:

- ١ هذا الدليل وثيقة أولية، سيجري العمل على تطويرها تبعاً من خلال العمل مع الأطراف المعنية، بما في ذلك المؤسسات الشريكة المستهدفة من هذه الوثيقة.
- ٢ يحتوى هذا الدليل على أطر عامة تستطيع كل مؤسسة أو مجموعة تطويرها بما يتناسب مع ظروف عملها، وهيكلتها الإدارية، والسياق الذي تعمل فيه، ومصادر المشقة والتوتر والصراع الناجمة داخلها، وكذلك حسب ما يتوفر للمؤسسة من موارد وما يواجهها من تحديات.
- ٣ يأتي هذا الدليل ليتكامل مع عدد من الوثائق الأخرى المنتجة في سياق المجتمع المدني السوري والعربي بشكل عام، بما في ذلك دليل ممارسات الحماية المؤسسية للاستجابة للاستغلال والعنف والتحرش والتنمر داخل المؤسسات النسوية السورية.

فيما يرتبط بالسياق السوري، ومؤسسات المجتمع المدني المعنية بقضايا النساء بشكل خاص فإن حالة الإجهاد النفسي الشديد التي يعاني منها أغلب العاملين-ات في تلك المؤسسات، وحالات الصراع والتوتر المؤسسي التي شهدتها بعض المؤسسات في السنوات الأخيرة، تمثل تجليات لعدم إعطاء الصحة النفسية للأفراد القدر الكافي من الاهتمام، وكذلك غياب سياسات وآليات فعالة تساعدهم-ن على التعامل مع المشقة ومصادر التوتر وضغط العمل والسياق الصدمي الذي يعملون-ن في ظله. فهناك عدد من عوامل الخطر التي تزيد من فرص التعرض للتوتر أو الاحتراق الوظيفي، أو الصدمات النفسية. ومن بين تلك العوامل القضايا التي تعمل عليها المؤسسات (مثل قضايا العنف، والنزوح، والتهجير القسري، والاعتقال والتعذيب والفقدان والاختفاء القسري) أو قضايا العنف ضد النساء (سواء الذي يرتكبه النظام السوري أو الجماعات المسلحة، أو من المجتمع وسلطاته الأبوية والذكورية). هذه قضايا مشحونة عاطفياً وثقيلة، وغالباً ما تؤثر على الصحة النفسية للأفراد والمجموعات بشكل مباشر.

ومن ضمن عوامل الخطر الأخرى أن العاملين-ات في هذه المجال هم-ن في أغلب الأحيان - من الناجين-ات من النزاع السوري، وربما مروا بتجارب صدمية شديدة مرتبطة بالحرب والنزوح، ولم تتح لهم-ن الفرصة للتعافي من هذه التجارب بالقدر الكافي، بل ربما ما يزالون-يزلن يعيشون-ن تحت وطأة ظروف اقتصادية واجتماعية ضاغطة في دول النزوح واللجوء، بما يشكل مصدر ضغط وتوتر إضافي دائم، وبالتالي عامل خط على صحتهم-ن النفسية بشكل عام.

٤-٢) كيف يمكنك الاستفادة من هذا الدليل ؟

ينطلق الدليل من ضرورة تحفيز شعور بالانتماء والمسؤولية عن بيئة العمل ضمن المؤسسة أو المجموعة، وهذا الشعور بالمسؤولية المشتركة هو ما يضمن قيام الجميع بدور نشط لتحسين مقومات الصحة النفسية في هذه البيئة بالنسبة للمجموعة، مع الانتباه للاحتياجات النفسية بالنسبة للفرد والمساهمة في تليتها. ومع ذلك، فإن المراحل الأولى التي تتضمن إعادة هيكلة بيئة العمل - في حالة الكيانات التي تتخذ طابعاً مؤسسياً - وتطوير السياسات والآليات التي تدعم الصحة النفسية تقع مسؤوليتها الأكبر على الفريق الإداري وفريق الموارد البشرية. فهذان الفريقان مسؤولان عن توفير الموارد اللازمة لتطوير أنظمة الرعاية النفسية، وإعادة هيكلة العمل بما يتناسب مع مبادئ الصحة والعافية النفسية، وكذلك قيادة عملية استحداث سياسات الحماية أو تطوير السياسات الموجودة بالفعل. **لذلك فإن الأطراف الأساسية المعنية بهذا الدليل هي أعضاء وعضوات الفرق الإدارية، بما في ذلك أقسام الموارد المالية والمتابعة والتقييم والبرامج والوحدات، وصولاً إلى أقسام الموارد البشرية.**

من المهم الإشارة إلى أن هدف هذا الدليل في الوقت ذاته هو تحفيز باقي فرق العمل أو المجموعات لكي يكونوا -يكن أكثر فاعلية في عمليات تقييم وتطوير بيئة العمل بما يتناسب مع الاحتياجات النفسية والاجتماعية المتنوعة لكل عضو-ة في الفريق. يطمح الدليل أيضاً إلى تنبيه الفرق والمجموعات إلى ضرورة توسيع نطاق الحماية والدعم ليشمل أيضاً جميع المتعاملين-ات بشكل مباشر مع المنظمة أو المجموعة، بما في ذلك الشركاء والمتطوعين-ات وملتقي-ات الخدمات.



تم تطوير هذا الدليل بالتعاون مع عدد من المؤسسات السورية الشريكة لرابطة النساء الدولية للسلام والحرية، وذلك في إطار مشروع حراك نسوي من أجل التغيير في سوريا.

بدأ عملي مع الرابطة منذ عدة سنوات، حين توليت تقديم الدعم النفسي الاجتماعي للعاملات والعاملين في المؤسسات الشريكة كاستشارية نفسية، ولا سيما إدارة ضغوط العمل وما يصاحبها من آثار نفسية. برزت الحاجة لتطوير أشكال التدخلات النفسية على المستوى الجمعي الذي يتيح للعاملات والعاملين مساحة للتعامل مع المشاعر والتجارب الخاصة، أولاً بغرض فهمهما، ومن ثم التعامل معها على نحو أفضل. تم تصميم عدد من ورش الدعم النفسي الجمعي، حيث يتم اختيار موضوع محدد ذي صلة بالواقع المعاش ضمن مؤسسة ما، ومن ثم إنشاء مساحة آمنة ومريحة تتيح لكل أعضاء الفريق مشاركة مشاعرهم-ن وأفكارهم-ن، بما يتيح التعلم المشترك من التجارب المختلفة في إدارة ضغوط العمل، وتخفيف الثقل النفسي المصاحب له، وخلق توازن بين العمل والحياة الشخصية، وبالتالي مساحات للتعافي الشخصي بشكل فردي وجمعي.

أثارت تلك الورش نقاشاً حول طبيعة مؤسسات المجتمع المدني كمساحات تعيق أو تيسر تمتع الأفراد والمجموعات بالصحة النفسية، وكذلك كمساحات تقع عليها مسؤولية خلق بيئات صحية للأفراد تتيح العمل دون الإضرار بالصحة النفسية، وتمكّن كذلك من التعافي. برزت الحاجة لفتح نقاشات حول عدد من الموضوعات مثل غياب الشعور بالأمان والعدالة والتقدير داخل بيئات العمل، وغياب الوضوح أو الشفافية، وتأثير ذلك على الصحة النفسية للعاملات والعاملين، وغياب فرص التعلم والتطوير التي تمكن من اكتساب مهارات ومعارف جديدة وفتح أفق الترقى الوظيفي، وغياب ثقافة (وضعف مهارات) التواصل الفعال واللإعني داخل بيئة العمل، وتذبذب أساليب الإدارة، وعدم وضوح معايير التقييم والتوظيف والترقي، وكذلك غياب الأمان المادي والوظيفي - إما نتيجة قلة الموارد أو الصعوبات المرتبطة بالبنية القانونية للتسجيل وحقوق السوريات والسوريين في العمل في دول الجوار السوري أو دول النزوح بشكل عام. يضاف إلى ذلك غياب سياسات الحماية وآليات التعامل مع شكاوى العنف الجنسي أو التنمر أو التمييز أو العنصرية، أو عدم فاعلية السياسات الموجودة.

يرى المنظور النسوي التكاملي للصحة النفسية داخل أماكن العمل في كل ذلك مسائل وثيقة الصلة بالعافية النفسية للعاملات والعاملين. فإذا اقتصر على الحديث عن مشكلات مثل الاحتراق الوظيفي أو الإرهاق النفسي، دون مقارنة بنية العمل وطبيعة ديناميات العلاقات داخلها، وكذلك حزمة السياسات والآليات التي تعزز إحساس الأفراد بالأمان والدعم، سيظل حديثاً ناقصاً. وعليه فقد تم الاتفاق مع الرابطة على تخصيص برنامج الدعم النفسي الاجتماعي العام السابق من خلال مقارنة هيكلية لعدد من عوامل البنية التحتية لسياسات الرعاية الجماعية والفردية وآليات دعم وحماية العافية النفسية داخل بيئات العمل.

قمنا بتقدير احتياجات تفصيلي اتبع آليتين معاً:

١ عقد مقابلات معمّقة مع عدد من المؤسسات الشريكة في المشروع؛

٢ تصميم استمارة استبيان، وتطبيقها مع أحد ممثلي-ات الفريق الإداري أو فريق الموارد البشرية في كل من المؤسسات الشريكة في المشروع، وذلك بغرض جمع المعلومات حول بنية كل مؤسسة وطبيعتها وهيكلها، وأهم القضايا التي تعمل عليها، بالإضافة إلى أهم مصادر الضغوط التي يتعرض لها فريق العمل، وأهم مظاهر الإرهاق النفسي لدى الفريق، والسبل المتبعة حالياً داخل المؤسسة للتعامل مع الضغوط، بما في ذلك سياسات وآليات الرعاية النفسية، والسياسات ذات الصلة بتنظيم التفاعلات بين أعضاء الفريق داخل بيئة العمل. أخيراً، تضمّنت الاستمارة أسئلة حول مدى اعتبار بيئة العمل بيئة آمنة ومريحة وداعمة للعاملات والعاملين، وكذلك استطلاعاً لأهم العقبات التي تقف أمام الفريق الإداري لجعل بيئة العمل أكثر أماناً وصحيةً ودعمًا للفريق.

من خلال تقدير الاحتياجات التفصيلي بمرحلتيه، تم صياغة عدد من الأهداف المتعلقة بتقديم الدعم للمؤسسات الشريكة في المشروع من أجل تمكينها من تحسين بيئات عملها بما يدعم الصحة النفسية، وكذلك يشجّع على بناء سياسات داخلية تتناسب مع طبيعة كل مؤسسة بحيث يتطور مناخ صحي وداعم، وبحيث تنشأ آليات منظمة وواضحة تدعم الصحة النفسية للفريق وتقدم له أدوات رعاية جماعية وفردية، مع ضمان اعتبارات الاستمرارية والوضوح والعدالة في تلك الآليات.

٣. المنهجية

٤-١) بيئة العمل الآمنة



لا يجب أن يقتصر تعريف بيئة العمل على ما يرتبط بالمساحة الفيزيائية الخاصة بالعمل (المكتب أو مجموعة المكاتب التي يعمل منها العاملون-ات)، فهي تمتد لتشمل جميع المساحات الفيزيائية والافتراضية التي يتم فيها ومن خلالها التفاعل والتعامل وتداول المهام، مثل الدورات التدريبية والمؤتمرات واللقاءات، وكذلك الأنشطة الاجتماعية المشتركة بين العاملين-ات التي تتم خارج ساعات الدوام. كما تشمل أشكال التواصل عبر الوسائط الإلكترونية مثل الإيميل والواتساب.

وهكذا فقد توسع مفهوم بيئة العمل، وهو ما اكتسب أهمية خاصة بعد جائحة كورونا، مع اتجاه الكثير من الأفراد إلى العمل من المنزل، ولكن أيضاً في سياق المنظمات التي يتواجد أفرادها في عدد كبير من الدول، سواء داخل المنطقة العربية أو خارجها، ما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بأشكال حماية قانونية متباينة حسب القوانين المحلية للدول المختلفة، وحسب الوضع القانوني لكل فرد في كل دولة. كل ذلك يجعل من الضرورة توسيع معنى بيئة العمل، ومن ثم تطوير اللوائح الداخلية التي تنظم بيئة العمل، بما يشكل مظلة حماية لجميع العاملين-ات بصرف النظر عن أماكن تواجدهم-ن الجغرافي أو شكل التواصل الداخلي ضمن زملاء وزميلات المنظمة أو المجموعة.

بيئة العمل الآمنة هي بيئة العمل الخالية من الأخطار التي يمكن أن تهدد شعور الفرد بالسلامة الجسدية، أو الحرية، أو الاتزان النفسي، أو الكرامة الإنسانية، والتي يشعر فيها الأفراد بالأمان والراحة بما يمكنهم-ن من التعبير عن ذاتهم-ن واختلافاتهم-ن في القيم والمعتقدات وأساليب الحياة. كما نعني البيئة التي يشعر فيها الأفراد أن صحتهم-ن الجسدية والنفسية مقدرة ولها أولوية، وأنها توفر الأدوات والقنوات اللازمة التي يمكن استخدامها في حالة الشعور بالتهديد أو الإيذاء. تشمل عناصر الأمان داخل بيئة العمل شعور الأفراد بالأمان الوظيفي، بما يشمل مستوى من الأمان والاستقرار المادي الذي يحقق الحاجات الأساسية من مأوى وطعام ورعاية صحية وغيرها من المحددات الأساسية للحياة الكريمة.

هل تعمل-ين حالياً في بيئة آمنة؟

من أهم العناصر التي يجب النظر لها عند تقييم مستوى الأمان في بيئة العمل:

- ← خلوها من العنف المادي والرمزي؛
- ← خلوها من العنف والتمييز على أساس النوع الاجتماعي، أو العرق، أو اللون، أو الطائفة الدينية، أو الهوية الجندرية والجنسية؛
- ← خلوها من التحرش الجنسي والتنمر والابتزاز، والتهديد، وعلاقات القوة السامة؛
- ← انطواؤها على آليات وقائية وتدخيلية واضحة ومحل ثقة للتعامل مع التجاوزات والانتهاكات، مثل تعرض أحد أفراد فريق العمل للإيذاء، ومن هذه الآليات سياسات مناهضة التمييز والعنف المبني على النوع الاجتماعي داخل بيئة العمل، وآليات المساءلة، وآليات إدارة الشكاوى ضد التحرش الجنسي والتنمر والتمييز.

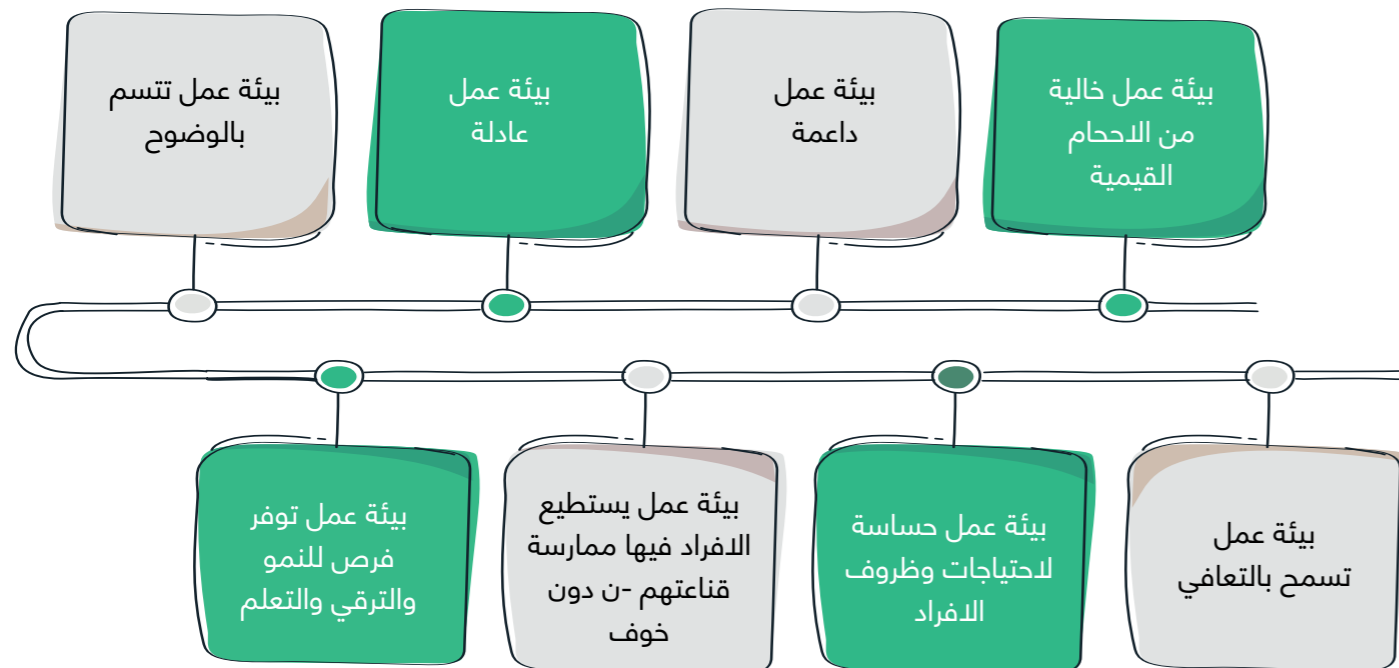
٤-٢) بيئة العمل الصحية

بيئة العمل الصحية هي تلك التي تتسم بالوضوح والعدالة والشفافية، وتدعم الصحة النفسية والجسدية للعاملات والعاملين، وتوفر فرص التعلم والتطوير، وتتيح مجالاً للترقي الوظيفي، كما توفر المناخ اللازم والأدوات والقنوات المناسبة للتعبير عن الذات، وعن المشاعر الشخصية، وطلب المساندة والدعم، أو العمل من أجل التعافي. تتسم البيئة الصحية بالحساسية لاحتياجات العاملين-ات المختلفة وظروفهم-ن، وتفضيلاتهم-ن، وبالقدرة على لعب دور فعال في تلبية تلك الاحتياجات. كما أن التواصل في بيئة العمل الصحية غير عنفي وداعم، ويحمل درجات كبيرة من التفهم والتعاطف، وعلاقات العمل آمنة ومريحة وغير سامة.

يستلزم تحقيق بيئة العمل الصحية التعاون الفعال بين الإدارة والفريق على عدد من المستويات، بما يشمل:

- ← خلق قنوات وأدوات للتواصل الفعال غير العنيف.
- ← اتباع أساليب الإدارة الواضحة والديموقراطية.
- ← تقسيم المهام ووضوح الاختصاصات، والمسؤوليات، وطرق التقييم، والمحاسبة.
- ← سياسات واضحة وفعالة تنظم علاقات العمل، والحقوق والواجبات، بما فيها آليات إدارة الشكاوى وتحقيق العدالة في حالة التعرض للظلم أو الإيذاء.
- ← آليات مناسبة لاحتياجات الأفراد، وعادلة، لطلب الدعم والمساندة النفسية والاجتماعية، بما يتيح لجميع العاملين-ات، خصوصاً الأكثر عرضة للمشقة، من طلب الدعم عند الحاجة.

الشكل ١: خصائص بيئة العمل الصحية

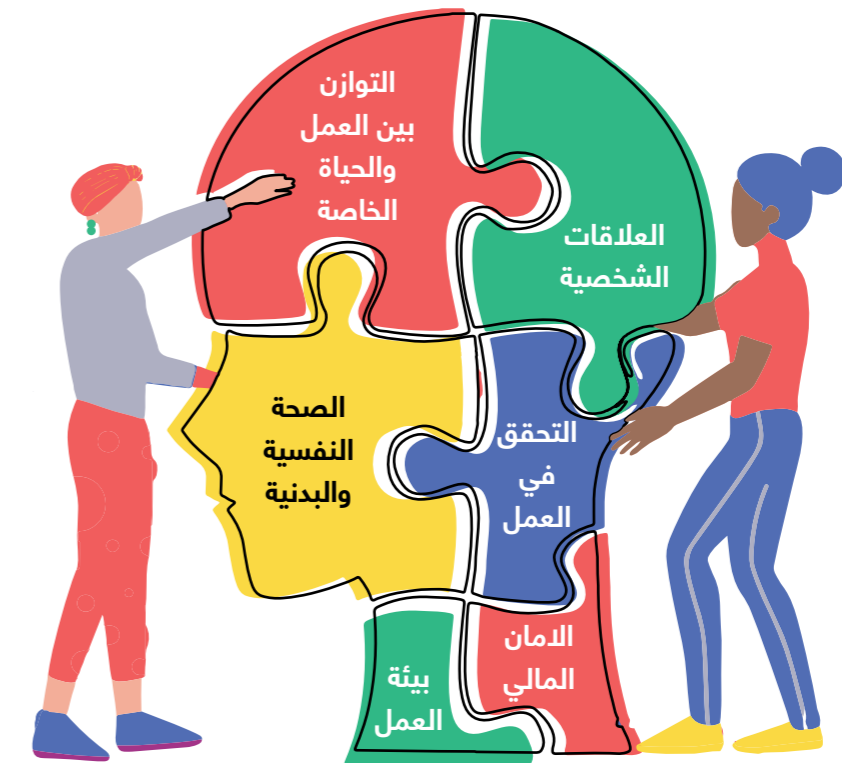


العافية النفسية هي حالة مركبة تشمل شعور الفرد بالتوازن بين جوانب الحياة المختلفة، بما يساعد على تحقيق الشعور بالأهلية (agency) والقدرة على التحكم والفاعلية الذاتية (self-efficacy) بما يقوّي القدرة على التعلم والتطور وتحسين جودة الحياة. العافية هي إذن الشعور العام بحسن الحال، والتقييم الذاتي العالي والرضا عن جوانب الحياة المتنوعة، مثل الجوانب الاقتصادية والمهنية والاجتماعية والصحية والمعرفية والعاطفية.

ليست العافية النفسية شعوراً ثابتاً أو سمة من سمات الشخصية، بل هي حالة متغيرة حسب الظروف الموضوعية التي يعيش في ظلها الفرد، بما في ذلك الظروف الاقتصادية والبيئية والسياسية. كما تتأثر أيضاً بحالة الفرد النفسية التي تمكّنه من الشعور بالرضا عن نفسه والثقة في قدراته، وكذلك تمكنه - أو تعيقه - من استخدام الموارد المتوفرة في محيطه، بما في ذلك فرص طلب الدعم الاجتماعي من الآخرين.

وعلى الرغم من أن العافية النفسية التي يتمتع بها الفرد تتأثر بشكل مباشر بخصائص البيئة التي يعيش فيها، وظروف الحياة الموضوعية التي يتعامل معها، إلا أن الفرد قادر بشكل دائم على تعلم بعض المهارات واكتساب بعض الأدوات التي تمكنه من إدارة هذه البيئة نسبياً، وكذلك إدارة جهازه النفسي بشكل أفضل. يعني ذلك الفرد قادر من خلال اكتساب تلك المهارات والأدوات على تحسين عافيته النفسية.

الشكل ٢: أبعاد مفهوم العافية النفسية



ترتبط العافية النفسية داخل بيئات العمل بجميع جوانب الحياة المهنية، وهذه العافية تحدد جودة تلك الحياة ومستوى الأمان في ظلها، كما تتأثر بخصائص البيئة الفيزيائية التي يعمل بها الفرد، وشعور الفرد تجاه عمله، ومدى رضاه عن مناخ العمل وعن الثقافة السائدة فيه ونمط العلاقات الحاكم له.

الاحتراق النفسي الوظيفي هو الشعور بالإجهاد النفسي الشديد، بما قد يشمل الإجهاد الجسدي والعاطفي والعقلي، الذي يصاحبه انخفاض في الدافعية وضعف في الأداء المهني، وقد تصاحبه أفكار سلبية حول الذات وحول الآخرين، وتراجع في تقدير الفرد لذاته. ينتج الاحتراق عن تكرر الضغوط الشديدة المرتبطة بالعمل لفترات طويلة، وينتشر بشكل خاص بين مقدمي-ات الخدمات، والعاملين-ات في المجال الإنساني والمدني، وأصحاب الوظائف التي تتطلب الاستماع إلى مشكلات الآخرين والتعامل مع مشاعرهم-ن، أو تتطلب التعرض لمواد تشمل تجارب صدمية مر بها آخرون.

مظاهر الاحتراق النفسي لدى العاملين-ات في المجال الإنساني

- ١ **الارهاق النفسي:**
الشعور باستنزاف المشاعر داخل العمل
- ٢ **الانفصال الوجداني:**
عدم القدرة على الشعور بالتعاطف او التواصل مع من نقدم لهم الدعم والخدمات
- ٣ **انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي والقيمة الذاتية:**
عدم القدرة على الشعور بقيمة الذات والكفاءة والتقدير الذاتي او السعادة بالإنجازات التي تتم في سياق العمل.

يمكن التمييز بين الاحتراق النفسي الوظيفي وبين الإرهاق المؤقت الناتج عن ضغط العمل. يصاحب الاحتراق النفسي شعور مختلف بشكل كبير عن الشعور المعتاد في سياق العمل، حيث يكون معقماً على أكثر من موقف ومؤثراً على أكثر من مجال من مجالات الحياة في نفس الوقت، ومستمراً وملازماً لفترة طويلة لا تقل عن أسبوعين متتاليين، كما يصاحبه عادة مشاعر سلبية نحو الذات ونحو الآخرين.

يعد مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي من أشهر مقاييس التقدير الذاتي التي يمكن استخدامها لتحديد مظاهر الاحتراق الذي يعاني منه الفرد ومقياس مدى شدته. والشكل التالي يحتوي على أمثلة على أهم بنود المقياس. ويُطلب من الشخص أن يعطي تقديراً متفاوت الشدة يعبر عن مدى إحساسه بكل من مظاهر الاحتراق النفسي، ويتراوح التقدير بين ١ (لا أشعر بذلك أبداً) و٥ (أشعر بذلك في أغلب الأوقات).

٤-٥) التعافي من منظور نسوي

نقصد بالتعافي جهود الفرد المستمرة من أجل تجاوز الأثر النفسي للضغوط والمشقة والتجارب المؤذية أو السلبية، والتغلب على البيئة غير العادلة التي يعيش في ظلها. وهو بذلك يشمل تعلم مهارات وتجارب جديدة تتضمن تعرفه على احتياجاته، والعناية بذاته، وطلب الدعم والمساندة من الآخرين للمساعدة على التكيف مع الضغوط.

وبذلك يعد التعافي هو قدرة الفرد على العودة إلى حالة من التوازن النفسي بعد المرور بخبرة صدمية ذات أثر نفسي شديد. وهو لا يعني العودة إلى ما كان عليه الفرد قبل التعرض للخبرة الصدمية، بل فهم واستيعاب هذه الخبرة، واحتواءها في الجهاز النفسي الخاص بالفرد وذاكرته، وفهم التغير الذي حدث في شخصيته ورؤيته لذاته وحياته بفعل الخبرة، واكتساب مهارات جديدة تساعد على التأقلم الأفضل، ومن ثم المضي قدماً.

يمكن تخيل التعافي كذلك كرحلة تتضمن

- ← بناء الأفراد لروايتهم-ن الخاصة حول تجاربهم-ن المؤذية.
- ← تعلم الأفراد التعرف على احتياجاتهم-ن، وإيجاد الوقت للحن ومعالجة المشاعر السلبية ومشاعر الفقد، وبناء التحالفات وشبكات الدعم مع آخرين مروا بتجارب شبيهة،
- ← ثم استعادة الشعور بالقوة مرة أخرى الذي يمكن الفرد من مواصلة حياته بشكل أكثر فاعلية.

يعد التعافي أولوية نسوية تحتاج لتخصيص الجهد والموارد من أجل مساندة الأفراد على إيجاد الأدوات وخلق المساحات الآمنة المساعدة. ويعد أيضاً أداة رئيسية لمواصلة النضال من أجل تحسين الأوضاع الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية التي أدت من الأساس للخبرات الصدمية. إن تجاهل احتياجات الأفراد لخلق المساحات والموارد التي تمكنهم-ن من التعافي يؤدي إلى تضؤل قدرتهم-ن على صنع التغيير الاجتماعي والسياسي المنشود أو الوفاء بفاعلية لمتطلبات العمل.

وبذلك يكون التعافي مسؤولية سياسية مشتركة بين المجموعات والمؤسسات والأفراد المعنيين بالقضايا النسوية وحقوق النساء، وحقوق الإنسان وقضايا العدالة بشكل أكثر عمومية، وهو لا يقل أهمية عن أشكال العمل التقليدي التي تقوم بها تلك المجموعات والأفراد من حشد وتوثيق وبناء قدرات وضغط من أجل تغيير السياسات والأطر الحاكمة للعلاقات الجندرية، فكلها ترمي إلى تحقيق العدالة. ولذلك يستحق التعافي النفسي حشد الموارد المالية والبشرية، ووضع الخطط والاستراتيجيات لوضعه بشكل مستدام على أجندات العمل النسوي والحقوقية.

التعافي عملية تغيير مستمرة

استخدم/ي هذه الأمثلة من مقياس ماسلاش لقياس الاحتراق النفسي الوظيفي

| في اغلب الاوقات | كثيرا | احيانا | نادرا | ابدا |
|-----------------|-------|--------|-------|------|
| | | | | |

- ١ اشعر بانني استنزفت عاطفيا بسبب عملي
- ٢ اشعر ان التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر
- ٣ اشعر بالارهاق حينما اصحو الصباح لمواجهة يوم عمل اخر
- ٤ لا اشعر انني حققت اشياء كثيرة جديرة بالتقدير في هذا العمل
- ٥ لا اشعر انني من خلال عملي اؤثر ايجابيا في حياة الآخرين
- ٦ اشعر وكانني على شفا الهاوية بسبب عملي



كيف يمكنك التنبؤ باحتمالية الإصابة باحتراق نفسي وظيفي داخل منظمة؟

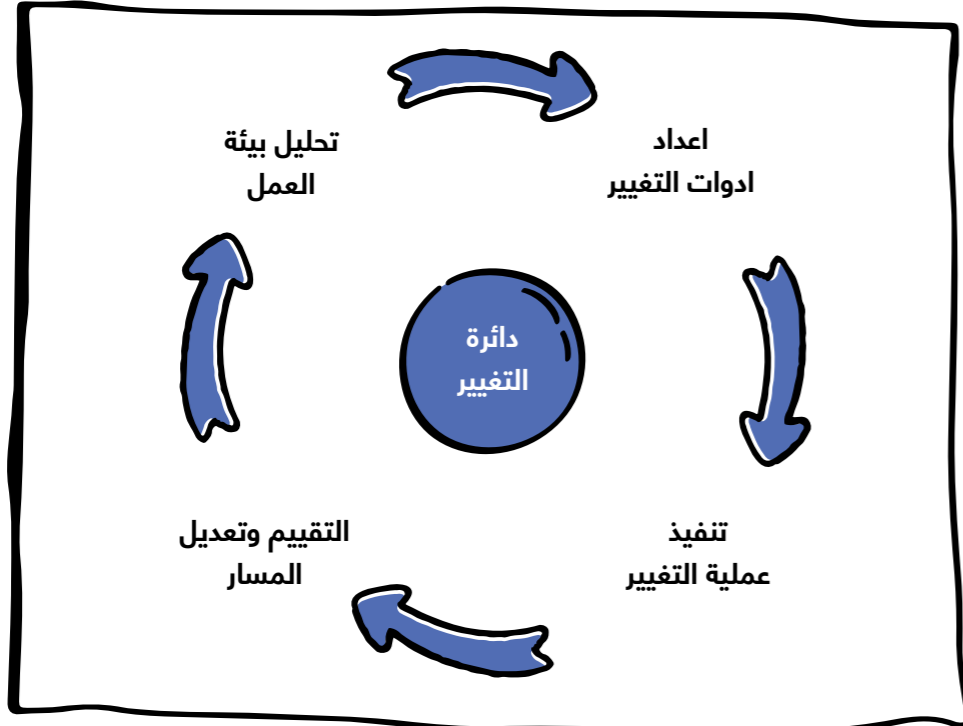
عوامل لتقييم احتمالات الاحتراق في بيئة العمل

- ← **ضغط العمل:** كم العمل الذي يجب ان ينجز في فترة زمنية محددة، ولدى مدى يوجد توازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ومتطلبات الدور الاجتماعي.
- ← **التحكم:** لاي مدى يشعر الفرد بقدرته على التحكم في الامور. اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والمساهمة بشكل فعال في توجيه أنشطة العمل. بالإضافة للتمتع بدرجة من الاستقلالية المهنية.
- ← **المكافأة:** الشعور بالتقدير المادي او المعنوي.
- ← **المجموعة:** الشعور بالانتماء للمجموعة، والشعور بالراحة والأمان في ظلها.
- ← **العدالة:** الشعور بوجود وضوح وتوازن وعدالة في توزيع الأدوار والتقييم والتقدير والإحترام داخل بيئة العمل.
- ← **القيم:** التوازن ما بين القيم الفردية (المعنى الذي يدفع للإستمرار) والجماعية التي تتبناها المجموعة أو المنظمة.



يمثل خلق بيئة عمل صحية عملية مرّبة متعددة المراحل، ويقترح هذا الدليل تقسيمها إلى مراحل أربعة، تبدأ بتحليل الوضع الراهن لبيئة العمل، ثم إعداد الأدوات اللازمة لتغيير بيئة العمل نحو بيئة أكثر صحية، ثم تنفيذ عملية التغيير، والمرحلة الأخيرة هي تقييم وضع بيئة العمل الجديد والقيام بالتعديلات اللازمة لتحسينها. وبذلك يكون التغيير عملية مستمرة تأخذ مساراً دائرياً، يتضمن تقييم وضع بيئة العمل كل فترة من حيث توفيرها لمبادئ الصحة النفسية للعاملات والعاملين، ومن ثم إجراء تعديلات مرحلية، واختبار مدى فاعلية هذه التعديلات عملياً على مناخ العمل.

الشكل ٣: دائرة تغيير بيئة العمل لخلق بيئة عمل أكثر صحية



الخطوة الأولى: تحليل بيئة العمل

الخطوة الثانية: إعداد عناصر وأدوات التغيير

الخطوة الثالثة: تنفيذ عملية التغيير

الخطوة الرابعة: التقييم وتعديل المسار

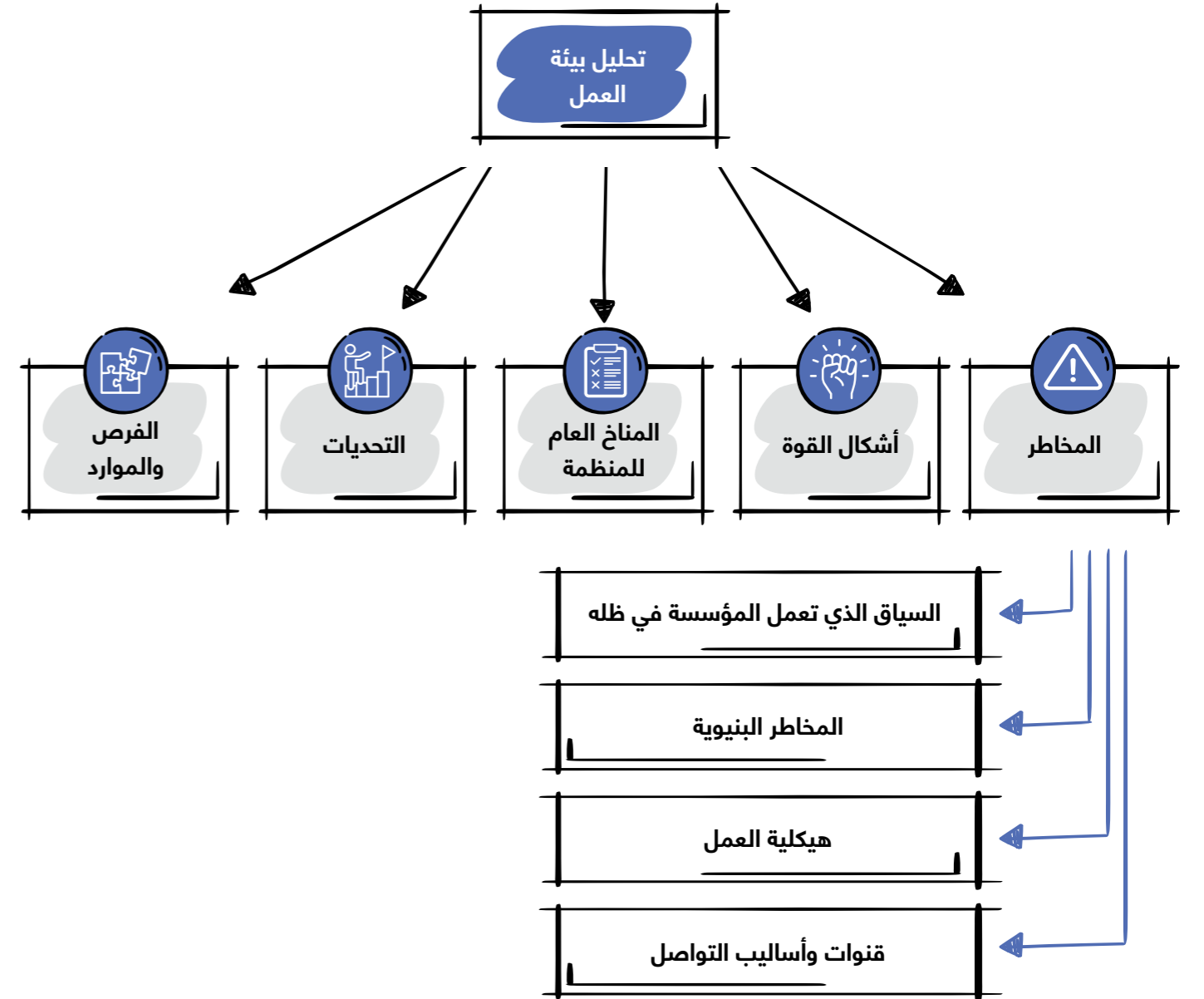
٥. نحو بيئة عمل صحية: خطوات التغيير

مبادئ التعافي الأساسية:

- ١ أولوية العناية بالذات: التدرّب على ضرورة وضع العناية بالذات كأولوية، وتبديده الاحتياجات النفسية الأساسية من أجل الوصول إلى حالة من التوازن تمكنه من مواصلة الحياة والعمل.
- ٢ تنوع سبل التعافي: لا يوجد سبيل واحد صحيح للتعافي، بل تتنوع السبل بقدر تنوع احتياجات الأفراد النفسية وبناهم النفسية والظروف الاجتماعية والآليات المستخدمة لتحقيق التوافق والتوازن. ولذلك، على كل فرد البحث عن الوسيلة الملائمة التي تحقق له أكبر قدر من الشعور بالراحة.
- ٣ انتزاع مساحة للمشاعر: إزالة الوصم عن الحديث عن المشاعر الشخصية، وخلق مساحة آمنة داخل بيئة العمل تمكن الأفراد من مشاركة المخاوف والإحباطات، والتطلعات، وكذلك التعبير عن المشاعر الشخصية تجاه العمل والزميلات والزملاء.
- ٤ التعافي تعلم مستمر ودينامي: حيث يحتاج إلى الانفتاح على استكشاف الفرد لطبيعته الداخلية، ومشاعره المتناقضة، واحتياجاته المتصارعة، ويستلزم القيام بالجهد اللازم لتعلم مهارات وآليات جديدة تمكّن من إدارة المشاعر وتلبية الاحتياجات وتحقيق التوازن الداخلي.
- ٥ أهمية التضامن والمساندة والتعافي الجمعي: يعد التضامن من أهم المبادئ التي يبني عليها الحراك النسوي، بما يسمح بحصول كل فرد على دعم وتقديمه لآخرين وأخريات، مع الاهتمام ببذل الجهد لتفهم تجارب ومشاعر الغير دون أحكام قيمية أو تقييمية. والتضامن والمساندة كذلك آليتان أساسيتان تمكنان من التعافي الجمعي، خاصة في الحالات التي تتشابه فيها تجارب مجموعة من الأفراد، كوجود تاريخ مشترك أو همّ مشترك أو هدف مشترك، وهو ما يخلق فهماً مشتركاً وإحساساً بالتعاطف والتضامن. يساعد التعافي الجمعي الأفراد على التعامل بشكل أكثر صحية مع مشكلاتهم-ن، كما يخلق شعوراً بالقيمة الذاتية من خلال تفعيل القدرة على دعم الآخرين.
- ٦ التعافي عملية مستمرة: يستلزم التعافي الجهد المستمر والدؤوب من أجل الشعور بالتحسن، والمحافظة على الشعور بحسن الحال لأطول فترة ممكنة. كما يستلزم أيضاً تقبّل إمكانية حدوث انتكاسات أو المرور بفترات يشعر فيها الفرد بتراجع صحته النفسية (انظر الشكل ٣).

يشمل تحليل بيئة العمل قراءة وتحليل بيئة العمل الحالية من حيث احتوائها على مخاطر قد تهدد إحساس العاملين بالأمان، أو تؤثر سلباً على صحتهم النفسية، أو تعيق فرص تعافيتهم من الضغوط أو الصدمات النفسية. كما يشمل كذلك تحليل الموارد المادية والبشرية الموجودة لدى المنظمة التي يمكن الاعتماد عليها من أجل تنفيذ عملية التغيير، ثم تحليل الفرص الداعمة لعملية التغيير داخل بيئة المنظمة وحولها، وأخيراً رصد التحديات المختلفة التي قد تعيق تنفيذ عملية التغيير أو تبطئ مسارها.

يمكن تقسيم عناصر بيئة العمل التي يجب تحليلها كما في الشكل التالي:



الشكل ٤: عناصر تحليل بيئة العمل



تتنوع أشكال ومصادر المخاطر المهددة للعافية النفسية للعاملات والعاملين، بين مصادر مرتبطة بطبيعة بيئة العمل نفسها وديناميات التواصل داخلها، وبين مخاطر مرتبطة بالسياق المحيط الذي تعمل المؤسسة في ظلّه.

ب- المخاطر الهيكلية



ونعني بها مجموعة المخاطر التي ترتبط ببنية المؤسسة داخلياً. أحد أكثر أنماط تلك المخاطر شيوعاً هي ضغط العمل الزائد، الناتج عن التخطيط للقيام بأنشطة تفوق القدرة الفعلية لفريق العمل، ما ينتج عنه حالة دائمة من الضغط والتوتر، والحاجة إلى العمل بعد ساعات الدوام، وعدم الالتزام بفترات العطل والإجازات. ينتج عن ذلك خلل في قدرة فريق العمل على الموازنة بين العمل والحياة الشخصية، ما يشكل عامل خطر للإصابة بالاحتراق النفسي الوظيفي. كما أن العمل الذي تتضمن طبيعته الاستجابة لظروف الطوارئ أو التدخل السريع يمثل عامل خطر رئيسياً للإصابة بالاحتراق الوظيفي، خاصة عندما لا تحتوي المنظمة على نظام فعال للتعامل مع حالات الطوارئ تلك، بما في ذلك نظام واضح لدعم وحماية من يقومون بمثل تلك التدخلات.

أ- المخاطر المرتبطة بالسياق

وهي تتضمن جميع المخاطر التي لا ترتبط ببنية المؤسسة داخلياً، ولكن بالسياق السياسي والاجتماعي والثقافي الذي تعمل في ظلّه المؤسسة، بما يشمل المخاطر الفيزيائية خاصة، بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في سياق مناطق نزاع مسلح أو مناطق عدم استقرار أمني أو عسكري، والمخاطر الأمنية التي قد تتضمن احتمالات الملاحقة الأمنية لفريق العمل، والمخاطر المرتبطة بالسياق الثقافي والاجتماعي الذي تعمل في ظلّه المؤسسة، وهو ما يشكل عامل خطر بشكل خاص للمؤسسات التي تعمل على قضايا تحمل حساسية ثقافية، أو قضايا قد تثير عداوية المجتمع المحلي الذي تعمل في ظلّه المنظمة أو المجموعة، وهو الحال بالنسبة لكثير من المنظمات العاملة في الدول العربية على قضايا نسوية أو قضايا مرتبطة بحقوق النساء أو حقوق أصحاب الهويات الجنسية غير النمطية، أو غيرها من القضايا ذات طبيعة خلافية من وجهة نظر الثقافة المهيمنة في المجتمع المحلي.

من جهة أخرى فإن غياب الشفافية، بما يشمل الشفافية المالية والشفافية الإدارية، يؤثر سلباً على مناخ العمل داخل المؤسسة، وعلى مستوى الثقة بين فريق العمل والإدارة، وكذلك على إحساس أعضاء فريق العمل بالانتماء إلى المؤسسة. ومن أوجه غياب الشفافية غياب - أو عدم وضوح - أنظمة المراقبة والمحاسبة التي يبنى عليها تقييم أداء فريق العمل وبالتالي القرارات التي تتعلق بالمكافآت أو الجزاءات لأعضاء الفريق.

تشمل عوامل الخطر الهيكلية أيضاً قلة الموارد المالية التي بحوزة المؤسسة، والتي من شأنها إعطاء الموظفين-ات رواتب عادلة توفر العيش الكريم، أو تسمح بتعيين فريق عمل أكبر يخفف ضغط العمل على الأفراد الحاليين، أو تسمح بالاستعانة بالخبرات وإمداد فريق العمل بالدعم الخارجي اللازم. ومن عوامل الخطر الهيكلية أيضاً ضعف خطط الاستدامة التي تضمن استمرار قدرة المؤسسة على العمل وعلى تأمين الأمان المادي والوظيفي لأفرادها.

ج- المخاطر المرتبطة بهيكلية العمل

وهي تشمل المخاطر المرتبطة بطرق تقسيم العمل بين البرامج والوحدات، وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق، وآليات ونظم الإدارة، وآليات التقييم والمتابعة الدورية لأداء الفريق. وهي تتضمن بذلك جميع عوامل الخطر الهيكلية التي قد تهدد الصحة النفسية لأعضاء -عضوات فريق العمل، أو تولد صراعاً داخل المؤسسة، مثل عدم وضوح المهام الوظيفية لأعضاء -عضوات الفريق، أو تقسيم العمل، أو حدود واختصاصات كل عضو -ة في الفريق، أو محكات تقييم أداء العاملين-ات، أو حقوق وواجبات كل فرد بالمؤسسة. يشمل هذا النوع من المخاطر أيضاً غياب أنظمة التغذية الراجعة (الفيديباك)، وغياب الاستقلالية التي تسمح للعاملات والعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم العدالة في تقسيم المهام أو في توقيع الجزاءات وتوزيع المكافآت والحصول على الامتيازات.

د- المخاطر المرتبطة بقنوات وأساليب التواصل داخل المؤسسة

تشمل هذه المخاطر غياب القنوات الملائمة للتواصل الرأسي بين فريق العمل والفريق الإداري، أو التواصل الأفقي بين أفراد فريق العمل، أو ضعف أو عدم فاعلية تلك القنوات. كما تشمل أيضاً أساليب التواصل العنيف، أو الذي يشكل تنمراً أو استغلالاً لموقع قوّة^٢، أو التواصل الذي يحمل لغة تمييزية على أساس النوع أو العرق أو الدين أو الهوية الجندرية أو الجنسية أو الإعاقة. تمثل مشكلات التواصل داخل المؤسسة، خاصة حين تشهد تواصلاً عنيفاً أو تواصلاً يحمل تمييزاً ضد عضو أو مجموعة من فريق العمل، مصدر تهديد رئيسياً للصحة النفسية للفريق، كما تسبب أيضاً بيئة عمل سُمّية^٣ تهدد بنية المؤسسة ككل، وتهدد قدرتها على القيام بمهامها.



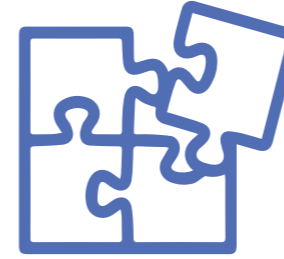
^٢ تعني علاقات القوة في سياق العمل العلاقات المبنية على مواقع تفاوت هيكلي، سواء تلك المرتبطة بعلاقة وظيفية (مثل العلاقة بين رئيس ومرؤوس، أو علاقة تفاوت جندري مثل رجل وامرأة زميلين، أو موقع طبقي مثل العلاقة بين شخص ينحدر من بيئة اجتماعية غنية وآخر من بيئة أقل حظاً.

^٣ يقصد ببيئة العمل السُمّية البيئة التي تشهد ديناميات تفاعل تعكس صراعاً، أو تمييزاً، أو تنمراً، أو عنفاً، بما يشكل تهديداً مباشراً للصحة النفسية لبعض أو كل العاملين-ات وللاساسهم بالراحة والأمان داخل بيئة العمل.

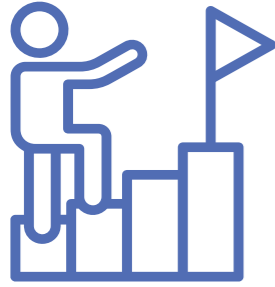
تعرف/ي على عوامل الخطر التي تهدد العافية النفسية في بيئة العمل

- ١ العمل لساعات طويلة نظراً لضغط العمل وقلة الموارد التي تسمح بتعيين فرق أوسع.
- ٢ العمل المباشر مع ناجيات وناجين أو من يعيشون الان تحت المعاناة في ظل ظروف صعبة (الاستماع، التوثيق، تقديم الدعم النفسي والاجتماعي، فرق الطوارئ والحماية).
- ٣ العمل في ظروف ظروف سياقية صعبة أو أخطار أمنية أو عسكرية، أو عدم استقرار الوضع القانوني للمؤسسة.
- ٤ العمل في ظل حالات الطوارئ التي تحتاج استجابات أو تدخلات سريعة.
- ٥ عدم وضوح المهم المطلوبة من أعضاء فريق العمل، أو عدم وضوح طرق تقييم الأداء.
- ٦ التورط العاطفي مع جمهور المستفيدين والشركاء (التقاطع مع ذاتنا وما مررن به نحن من خبرات لم نشفى من آثارها).





هناك عدد من التحديات التي ربما تعيق جهود بناء بيئات عمل صحية، والمحاولات الهادفة لتحسين مستوى العافية النفسية للعاملات والعاملين. تختلف هذه التحديات حسب طبيعة وظروف وسياق عمل كل مؤسسة، إلا أن بعض العوامل قد تكون مشتركة بين المؤسسات العاملة في سياق الحراك النسوي السوري، وهي تشمل:



تشمل الفرص والموارد:

- ١ نقص الموارد البشرية اللازمة لإدارة العمل بشكل عام، واللائمة لبناء بيئات عمل صحية وأنظمة رعاية ودعم بشكل خاص.
- ٢ نقص الموارد المالية التي تحقق الأمان والاستقرار والاستدامة للمؤسسة، وتسمح بتوفير أجور مناسبة للعاملين والعاملات، أو تسمح بالاستعانة بالخبرات اللازمة لإدارة العمل. وكذلك نقص الموارد المالية المخصصة لتحسين هيكلية المؤسسة أو بناء نظم الرعاية والحماية والدعم داخلها.
- ٣ الأزمة الاقتصادية العالمية، والتي انعكست على نقص التمويل المخصص لمؤسسات المجتمع المدني وخاصة السوري، والتي انعكست كذلك على الظروف المعيشية الضاغطة التي يعيش في ظلها أغلب العاملين-ات بتلك المنظمات.
- ٤ الظروف المرتبطة بعدم استقرار المجال السياسي بالمنطقة، وخاصة في السياق السوري، وما يصاحبها من تغير - أو عدم وضوح - في الأجندات السياسية المرتبطة بالدول المانحة أو الداعمة للعدالة الانتقالية في سوريا.
- ٥ الظروف القانونية المنظمة لعمل المنظمات السورية، وخاصة في دول الجوار السوري، وما يرتبط بذلك من مشكلات متعلقة بحق العمل في أوضاع النزوح واللجوء والهجرة، أو متعلقة بإمكانية تثبيت عقود عمل للعاملات والعاملين وتغطيتهم-ن بأنظمة تأمين اجتماعي وتأمين صحي.
- ٦ طبيعة وشروط عمل المؤسسات المانحة، التي تعتمد على دعم المشاريع قصيرة المدى، والتي تهدف في كثير من الأحيان لمخرجات مادية يمكن قياس أثرها على المدى القريب.
- ٧ ظروف الطوارئ الدائمة أو المتكررة التي تفرض العمل من خلال أسلوب الاستجابة السريعة أو رد الفعل، والتي يصعب في ظلها بناء خطط طويلة المدى أو حشد الموارد من أجل العمل على البناء المؤسسي ودعم فريق العمل.

الفرص والموارد هي قنوات وأطر وأدوات الدعم المتوفرة للمؤسسة خارجياً وداخلياً، والتي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من أجل تحسين مناخ العمل ودعم الصحة النفسية للفريق.

- ١ القيم النسوية والحقوقية التي تشكل مرجعية رئيسية لعمل المؤسسات النسوية والمؤسسات المعنية بحقوق النساء، مثل قيم المساواة، والعدالة، والتضامن، والحرية، والحساسية الجندرية، والتقاطعية، والمساءلة.
- ٢ شبكات المؤسسات والكيانات المحلية والدولية المعنية بالعافية النفسية والتعافي، والتي يمكن أن تدعم جهود بناء مساحات العمل الآمنة والصحية.
- ٣ الوعي بأهمية الصحة النفسية للعاملات والعاملين، وبأولوية اعتبارات الأمان ومقومات بيئة العمل الصحية داخل القطاع النسوي والحقوق في المنطقة العربية.
- ٤ توافر خبرات وخبراء على المستويين الإقليمي والدولي من المعنيين-ات بقضايا الصحة النفسية والمتملكين-ات للمعارف والأدوات اللازمة التي تساعد في تحسين مناخ العمل وخلق بيئات عمل أكثر صحية وأماناً.
- ٥ وعي المؤسسات المانحة والشركاء الدوليين بأهمية قضايا الصحة النفسية، وهو ما ترتب عليه توفر الموارد المالية التي يمكن أن تدعم جهود بناء أنظمة الرعاية النفسية الفردية والجماعية داخل مؤسسات المجتمع المدني النسوية.
- ٦ روح التضامن والدعم والمساندة الموجودة بين الناشطين-ات، والمبنية على القيم المشتركة والالتزام السياسي بالتغيير، سواء داخل المنظمات والمجموعات المختلفة، أو عبر تلك المنظمات والمجموعات بين عضوات وأعضاء الحراك النسوي ككل على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.



تعد هذه الخطوة من أصعب الخطوات وأكثرها تعقيداً في عملية تحليل بيئة العمل، حيث تحتوي على عدد من العناصر المجردة التي يصعب قياسها بطريقة مباشرة وموضوعية، فاكتشاف العوامل غير المرئية التي تشكل ثقافة المنظمة وتؤثر في طبيعة العلاقات وأساليب التواصل بين العاملين-ات فيها بحاجة إلى جهد خاص.

- ربما نقطة البداية الملائمة هنا تحديد حزمة القيم الأساسية التي تشكل أساس المنظمة وفلسفة عملها، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها، وكذلك تحديد هوية المنظمة المميزة التي تشكل بوصلتها السياسية التي تبني عليها أهدافها.

← فالمنظمات النسوية التي تهتم تحديداً بقضايا المشاركة السياسية للنساء، على سبيل المثال، تختلف من حيث القيم التي تحتل أولوية في أجندتها عن تلك التي تركز بشكل رئيسي على مناهضة العنف المبني على النوع الاجتماعي، أو تلك التي تركز على دعم قدرات النساء من أجل تمكينهن اقتصادياً. فعلى الرغم من وجود قواسم مشتركة بين تلك المؤسسات، سوف يظل هناك عدد من الاختلافات النوعية التي ترتبط بالأساس بهوية المنظمة وقراءتها السياسية للسياق الذي تعمل في ظله.

← ويرتبط بالنقطة ذاتها مدى تجانس (أو تنوع) القيم والقراءات السياسية بين العاملين-ات داخل المؤسسة، وبين العاملين-ات والمؤسسة ذاتها ككيان، فهذا التجانس أو التنوع يؤثر بشكل مباشر على المناخ العام داخل المؤسسة وعلى التفاعلات بين العاملين-ات داخلها. ومع تشجيع وجود تنوع بين العاملين-ات، إلا أن من الضروري وجود درجة من التوافق حول القيم الرئيسية التي تشكل هوية المؤسسة وتحرك بوصلتها، فهو بحد ذاته نقطة قوة رئيسية تُشعر العاملين-ات بالانتماء إلى المؤسسة وترفع دافعيتهم-ن للالتزام بأجندات العمل وتيسير التواصل الداخلي بينهم.

- يأتي بعد ذلك تحليل العناصر التي ترتبط بثقافة المنظمة وتشكل أساليب الإدارة وآليات اتخاذ القرار فيها، وتؤثر في نمط العلاقات بين الموظفين والموظفين.

← نجد هنا اختلافاً بين المنظمات التي تتبنى الطرق التشاركية أو الديمقراطية في الإدارة، وبين تلك التي تميل إلى ترك مهام اتخاذ القرار لعناصرها القيادية.

← كما نجد اختلافاً بين المنظمات التي تضع الإبداع وروح المبادرة كقيم مركزية داخل بيئة العمل، مقابل تلك التي تتوقع من موظفيها اتباع أنماط عمل محددة مسبقاً. المرونة من القيم التي تؤثر بشكل مباشر على ثقافة العمل، خاصة مع اتجاه عدد كبير من المنظمات حديثاً لاتباع سياسة ساعات العمل المرنة، أو العمل من المنزل، بغرض تقليل الضغوط على العاملين-ات.

← كما تتنوع العلاقات بين فريق العمل، بين المهنية البحتة، وبين الأبعاد الشخصية والإنسانية بين أعضاء الفريق، وهي من العناصر الهامة الأخرى التي تشكل ثقافة المنظمة.



الجدير بالذكر أن الأمثلة سابقة الذكر لا تحمل بالضرورة ثنائيات مطلقة (المرونة مقابل عدم المرونة، أو الديمقراطية مقابل الاستبدادية، المهنية الجافة مقابل المناخ الإنساني)، فكل منها خط متصل يمتد بين نقيضين (مثلاً من أقصى درجات المرونة إلى أقصى درجات التصلب)، وتحتل أغلب المنظمات موقعاً يقترب من أحد هؤلاء النقيضين، أو يحتل موقعاً متوسطاً بينهما، دون أن يتماثل مع أي منهما. من المهم الإشارة أيضاً إلى الانطباع الأولي الذي يتشكل في اتجاه أحد النقيضين بشكل مطلق (الإدارة الديمقراطية، الإدارة المرنة، الإدارة التي تميل إلى تشجيع الإبداع، بيئة العمل التي تبدي العلاقات الإنسانية)، إلا أن هذه الانطباعات ليست صحيحة بالضرورة ودوماً. فمع كل اختيار من الاختيارات السابقة، تأتي حزمة صعوبات مرتبطة بطريقة تطبيق هذا البديل بشكل عملي في سياق العمل اليومي، وانعكاسات هذا التطبيق على مناخ المنظمة وإنتاجيتها، وعلى الصحة النفسية للعاملات والعاملين فيها. ولذلك فالأهم هو البديل الذي يناسب طبيعة المنظمة وقدرات هيكلها الإداري، وتفضيلات العاملين-ات فيها، وطبيعة العلاقات بينهم، بما يحقق التوازن المطلوب داخل بيئة العمل ويشكل مناخاً إيجابياً داعماً لاعتبارات الصحة النفسية.

٥.١-٥) أشكال القوى



الخطوة الأخيرة هي تحليل بنى القوى داخل المنظمة. نعني بذلك أشكال القوى الرمزية والمادية المختلفة التي يملكها أعضاء-عضوات الفريق، وتشكل نمط العلاقات بينهم، مثل النوع الاجتماعي، السلطة الوظيفية، العمر، الطبقة الاجتماعية، الوضع الاقتصادي، الموقع الجغرافي، المستوى التعليمي، الهوية الجندرية والجنسية.

من المهم عند تحليل القوى تلك استخدام عدسة تقاطعية تراعي التقاطعات بين العناصر سابقة الذكر، والتي تتفاعل معاً لتشكيل موقع القوة الفعلي الذي يشغله كل فرد في المؤسسة.



فإذا كان أحد العاملين-ات بالمنظمة امرأة، لا تمتلك سلطة إدارية، صغيرة في السن، لاجئة، حاصلة على تعليم متوسط، تعيش ظروفاً اقتصادية واجتماعية صعبة، ولا تمتلك عقد عمل، في مقابل رجل، في منصب إداري، كبير في السن، ميسور الحال، وحاصل على جنسية البلد التي تعمل منها المؤسسة، ولديه شهادة جامعية، فإنه لا يمكن فهم التفاعلات بين هذا الرجل وهذه المرأة، أو الحكم عليها، بدون فهم تمثيلات القوى المشكّلة لتلك العلاقة، حيث تمثل الامتيازات التي يملكها الرجل سلطة واسعة له على المرأة، تتخطى حدود سلطته الإدارية المباشرة عليها.

وبذلك يكون من المهم تحليل أهم العناصر التي تشكل علاقات القوى داخل المؤسسة، والتي من الممكن أن تختلف من مؤسسة لأخرى، حسب مجموعة الامتيازات التي يمتلكها أعضاء الفريق، وحسب دلالة هذه الامتيازات الثقافية والسياسية في سياق المنظمة. ومن ثم أخذ عناصر القوى تلك في الاعتبار عند الإعداد لعملية التغيير.

١.٢-٥) وضع خطة التغيير

يأتي وضع خطة التغيير كالخطوة التالية المترتبة على نتائج تحليل بيئة العمل. وهي تشمل تصميم وبناء المراحل التي سوف تمر بها عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضعها المنشود، كبيئة عمل أكثر أمناً وصحية. وبذلك فإن خطة التغيير لا تشمل فقط العناصر المرتبطة مباشرة ببناء أنظمة دعم وحماية العافية النفسية للعاملات والعاملين داخل المنظمة بل يجب أن تمتد لتشمل جميع العناصر التي ترتبط بشكل مباشر بطرق الإدارة، وحقوق وواجبات العاملين-ات، ومناخ بيئة العمل، وتنظيم ديناميات العلاقات بين العاملين-ات، ونظم المكافآت والجزاءات، وآليات الشكوى والتحقيق في حالة إحساس أحد العاملات أو العاملين بوقوع ظلم أو أذى عليهم-ن.

كما يجب أن يتم وضع خطة التغيير كخطة متعددة المراحل، ذات إطار زمني واضح، بحيث يتم ترتيب عناصرها المختلفة في ضوء مدى اعتماد تلك العناصر على بعضها البعض، أو في ضوء أولويتها من حيث مدى إمكانية تحقيق تغيير فعلي إيجابي في مناخ العمل داخل المؤسسة عند تحسين هذا العنصر، أو من حيث مدى الخطر أو التهديد التي يمثله هذا العنصر على الصحة النفسية للعاملات والعاملين داخل المؤسسة.

٢.٢-٥) حشد موارد المؤسسة

نقصد بذلك حصر وتجهيز الموارد التي تملكها المنظمة، بما يشمل الموارد المالية، والموارد البشرية التي يمكن استغلالها في عمليات التغيير المؤسسي من أجل بناء بيئة عمل أكثر صحية. قد تكون هذه الموارد مالية موجودة بالفعل مخصصة لرعاية الفريق، أو لهيكل المنظمة ودعم بنيتها المؤسسية. أو ربما تكون هناك حاجة لجذب موارد جديدة من قبل الشركاء -شريكات المؤمنات-ات بأهمية قضايا الصحة النفسية لفريق العمل، والمستعدين-ات لتخصيص دعم مادي أو تقني من أجل بناء بيئة عمل أكثر صحية.

ومن المهم محاولة أن تكون الخطة المالية الموضوعية تتناسب مع خطوات خطة التغيير ومداهها الزمني، وتراعي ترتيب الأولويات، خاصة فيما يتعلق بتوفير الموارد اللازمة للعناصر الأولية، بما في ذلك تلك التي تمثل خط الأساس لعملية التغيير، أو تلك التي سيتم الاعتماد عليها لبناء خطوات تالية. من هذه الموارد اللازمة، مثلاً، إعداد أو تطوير السياسات الداخلية، أو تعيين اختصاصيي أو استشاريي موارد بشرية، أو الاستعانة بخبراء صحة نفسية، أو مختصين-ات في علم النفس التنظيمي الإداري.

تشمل هذه المرحلة أيضاً محاولة إيجاد حلول بديلة في حالة عدم توفر فرص تمويلية تدعم التغيير، بما في ذلك البحث ضمن مهارات وقدرات الفريق الحالي من حيث المعارف المفيدة في عملية التغيير، أو البحث في الدوائر المحيطة عن أصدقاء وداعمين. فقد يمكن المساهمة بشكل تطوعي ببعض الجهد أو الوقت لتنفيذ إحدى خطوات التغيير. وأخيراً، يمكن للمنظمة أو المجموعة الاستعانة بخبرات المنظمات الصديقة التي تتشابه ظروفها وسياقها مع ظروف وسياق المنظمة، بما في ذلك الاطلاع على سياسات داخلية يمكن استعانتها، وتعديلها بما يتناسب من مناخ المنظمة، ومن ثم تبينها.

٣.٢-٥) الاستعانة بالخبرات

بعد إعداد الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة التي سيكون لها دور مباشر في عملية التغيير، من المهم تحديد مواطن النقص في الخبرات المتاحة، بما يشمل تحديد أي خطوة أو عنصر لا يمكن تنفيذه ضمن خبرات ومعارف ومهارات فريق العمل الحالي، وبالتالي يحتاج إلى الاستعانة بدعم خارجي، مثل تعيين استشاريين-ات وخبراء-خبيرات للمساعدة.

لا يجب أن تقتصر الاستعانة بالخبراء على مرحلة إعداد عملية التغيير، فمن الممكن أن تكون ضرورية في مراحل سابقة أو تالية، فهي خطوة مهمة تحديداً في مراحل تحليل بيئة العمل وتقييم الوضع الحالي، والتي تحتاج إلى عين خارجية ومحايدة لا تكون طرفاً في ديناميات المؤسسة الداخلية. كما قد تكون العين الخارجية ضرورية في مرحلة إعداد الخطط، ثم مرحلة تقييم فاعلية التغييرات التي تم القيام بها.

سيظل التحدي الأكبر في الاستعانة بالخبرة الخارجية هو الكلفة المادية الكبيرة التي يتطلبها ذلك، بما يشكل عبئاً على ميزانية

المنظمة وميزانية عملية التغيير. ولذلك يجب تقييم الحاجة إلى الخبرة الخارجية، وتحديد شكل تلك الخبرة بدقة، والكلفة المادية المتوقعة لها، وإدماج ذلك في الخطة المالية لعملية التغيير قبل البدء في التنفيذ. كما يجب العمل على إيجاد بدائل، سواء من داخل فريق العمل داخل المؤسسة أو من دوائر أصدقاء المنظمة من منظمات أخرى أو أفراد - كما ذكرنا قبل قليل.

٤.٢-٥) إعداد هيكل التغيير

نقصد هنا تجهيز هيكل المؤسسة المسؤول عن عملية التغيير، والذي سيقوم بتنفيذ الخطوات المختلفة. قد يشمل ذلك الفريق الإداري في المؤسسة، أو فريق الموارد البشرية، أو مسؤولي-ات البرامج والوحدات، أو الفريق المالي، أو الفريق أو المختص القانوني، أو الأخصائي-ة النفسي-ة أو الاجتماعي-ة.

٥.٢-٥) إشراك فريق العمل

بالإضافة إلى هيكل التغيير، من المهم إشراك أعضاء-عضوات الفريق في جميع خطوات عملية التغيير. يُحقق ذلك الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات جميع أعضاء-عضوات الفريق من جهة، ويُشعرهم-ن من جهة أخرى بأن بيئة العمل الآمنة والصحية مسؤولة مشتركة بين جميع العاملين-ات وليس مسؤولية الإدارة وحدها، وأخيراً يساعد على تحقيق فهم أدق وأعمق وأكثر تمثيلاً لمختلف وجهات النظر والمواقف التي يتخذها أعضاء-عضوات الفريق فيما يرتبط بمناخ بيئة العمل وديناميات التواصل وعلاقات القوى المختلفة.

٣-٥) الخطوة الثالثة: تنفيذ عملية التغيير

١.٣-٥) حشد الأطراف الفاعلة وبدء التنفيذ

يعني حشد الأطراف الفاعلة إيجاد التنسيق الأفضل بين جميع الأطراف ذات الصلة التي ستقوم بدور في عملية التغيير، وتقسيم المهام فيما بينها، وتوفير أشكال الدعم المختلفة التي ستحتاج لها، بما في ذلك تخفيف ضغط العمل الروتيني عنهم-ن للتفرغ للمهام المتعلقة بتحسين بيئة العمل.

من المهم هنا إعادة قراءة خطة التغيير مرة أخرى بعد أن اكتملت جميع عناصرها، ولا سيما في ضوء مدى الوقت المتاح لأعضاء الفريق المسؤول عن عملية التغيير، وكذلك في ضوء تحليل وضع بيئة العمل الحالية، والأهداف المنشودة، والموارد المتاحة، والجدول الزمني للتنفيذ.

٢.٣-٥) إعداد اللوائح الداخلية وآليات الشكوى

هذه الخطوة من أهم خطوات عملية التغيير، وتشمل بناء الأطر التنظيمية والإجرائية الداعمة لخلق بيئة عمل آمنة وصحية والحفاظ عليها، وكذلك المسارات الهيكلية التي يمكن أن يتخذها الموظفون-ات في حال شعروا بوقوع ضرر أو إيذاء أو تهديد لصحتهم-ن النفسية أو الجسدية.

أظهرت التجارب المتراكمة في مجال المجتمع المدني على مدى الأعوام القليلة الماضية وجود اللوائح والسياسات الداخلية المرتبطة بحماية فريق العمل، وتنظيم العلاقات داخل بيئة العمل، بما يراعي قيم العمل النسوي والحقوق ومبادئ الصحة النفسية والكرامة الإنسانية. من أهم تلك السياسات ما يلي:

- ← سياسة مكافحة التحرش والعنف الجنسي.
- ← سياسة مكافحة التمييز والعنف القائم على النوع الاجتماعي، أو القائم على الدين أو اللون أو العرق أو الجنسية أو الطبقة الاجتماعية أو الهوية الجندرية والجنسية.
- ← سياسة مكافحة التنمر وأشكال التواصل العنفي.
- ← سياسة الموارد البشرية بما يشمل التعيين والفصل والأجور والمكافآت والجزاءات والإجازات.
- ← سياسة دعم وحماية العافية النفسية للفريق (سياسات الرعاية الجماعية والفردية بالصحة النفسية للفريق).

من المهم أن يرتبط بكل سياسة من تلك السياسات آليات واضحة لتنفيذها، ومسارات محددة للتعامل مع الشكاوى المرتبطة بها، بما يتضمن تحديد الأشخاص الموكل لهم-ن التعامل مع الشكاوى، وآليات التحقيق في الشكاوى المحتملة، وكذلك آليات دعم وحماية أصحاب وصاحبات الشكاوى وآليات التعامل مع المدعى عليهم-ن.

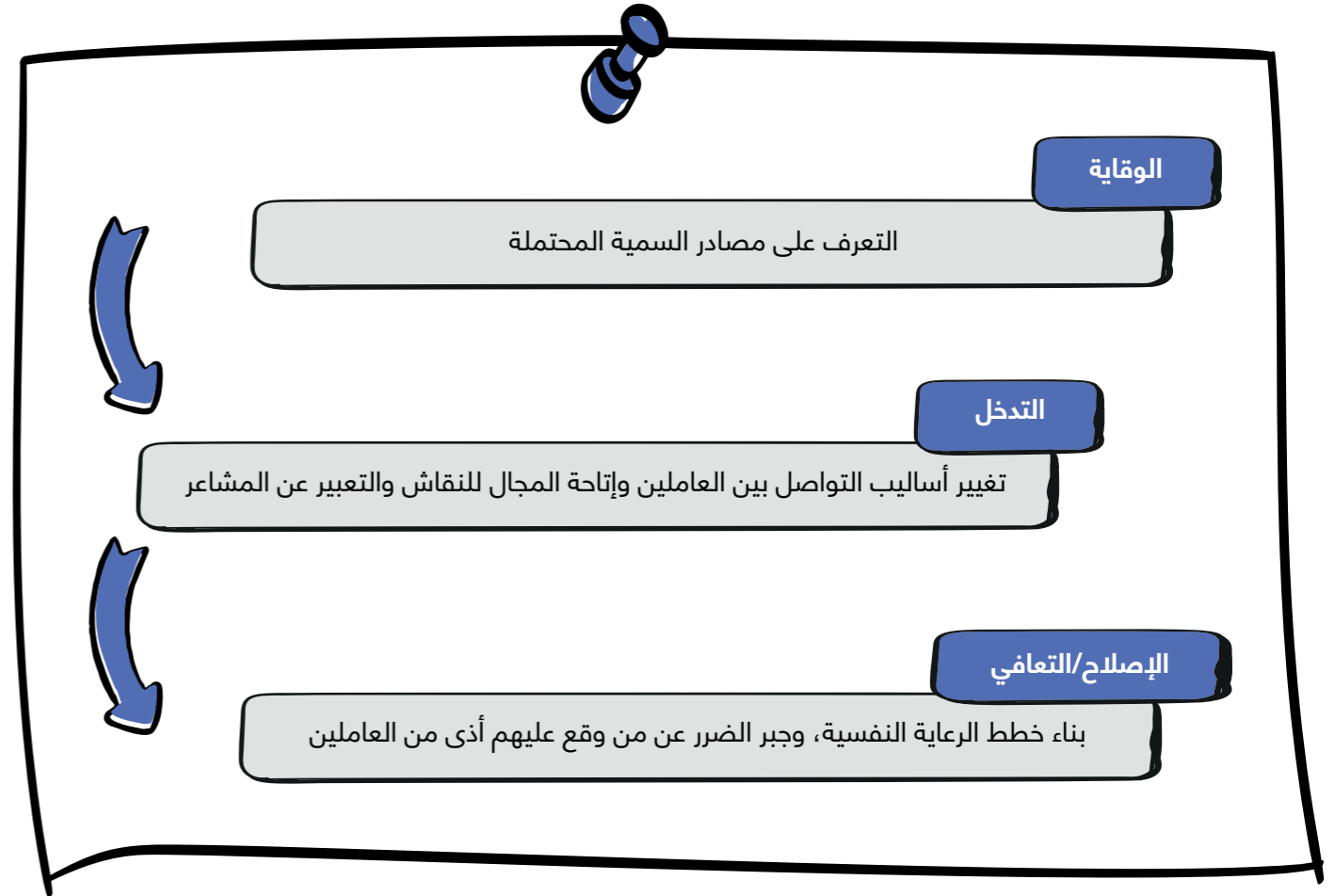
يتوفر بالفعل عدد من الأدلة التي تقدم الأطر العامة والأدوات اللازمة لبناء سياسات الحماية وآليات تنفيذها، بما في ذلك دليل سياسات الحماية المبني بشكل خاص، بالتعاون مع الرابطة، ليناسب مؤسسات المجتمع السوري العاملة في المجال النسوي.



٣-٣-٥ تحسين قنوات وطرق التواصل

تعد مشكلات التواصل، سواء تلك المتمثلة في غياب قنوات التواصل الفعال، أو وجود أنماط من التواصل السلبي، أو العنيف، من أهم مصادر الصراع داخل المنظمات، وكذلك من أهم العوامل التي تؤثر سلباً على بيئة العمل وعلى الصحة النفسية للعاملات والعاملين. لذلك هي تحتاج إلى تحليل دقيق من أجل تشخيص عميق لطبيعتها وأسبابها، ومن ثم وضع الخطط لعلاجها.

يقدم بيتر فروست نموذجاً ثلاثي المراحل لمعالجة ديناميات التواصل السلبي والسُّمِّي داخل بيئة العمل. ويشمل النموذج الثلاثي مرحلة الوقاية، ومرحلة التدخل، ومرحلة الإصلاح أو التعافي. هذا النموذج يضع على الفريق الإداري وفريق الموارد البشرية مسؤولية التعرف على المصادر المحتملة للسُّمِّيَّة التواصلية داخل بيئة العمل، ثم اتخاذ التدخلات اللازمة من أجل التعامل مع مصادرها، بما قد يشمل التدخل مع أشخاص محددين يشكلون مصادر للسُّمِّيَّة، أو إتاحة مساحة داخل فريق العمل لمناقشة المشكلة، وكذلك الاستعانة بخبرات خارجية لتحليل المشكلة وفهم تأثيرها على الصحة النفسية للفريق، ثم القيام بالخطوات اللازمة للحل. وقد يتضمن الحل جبر الضرر عن الذين تعرضوا للإيذاء، وإدارة عملية تعافي جمعي بمشاركة الفريق.



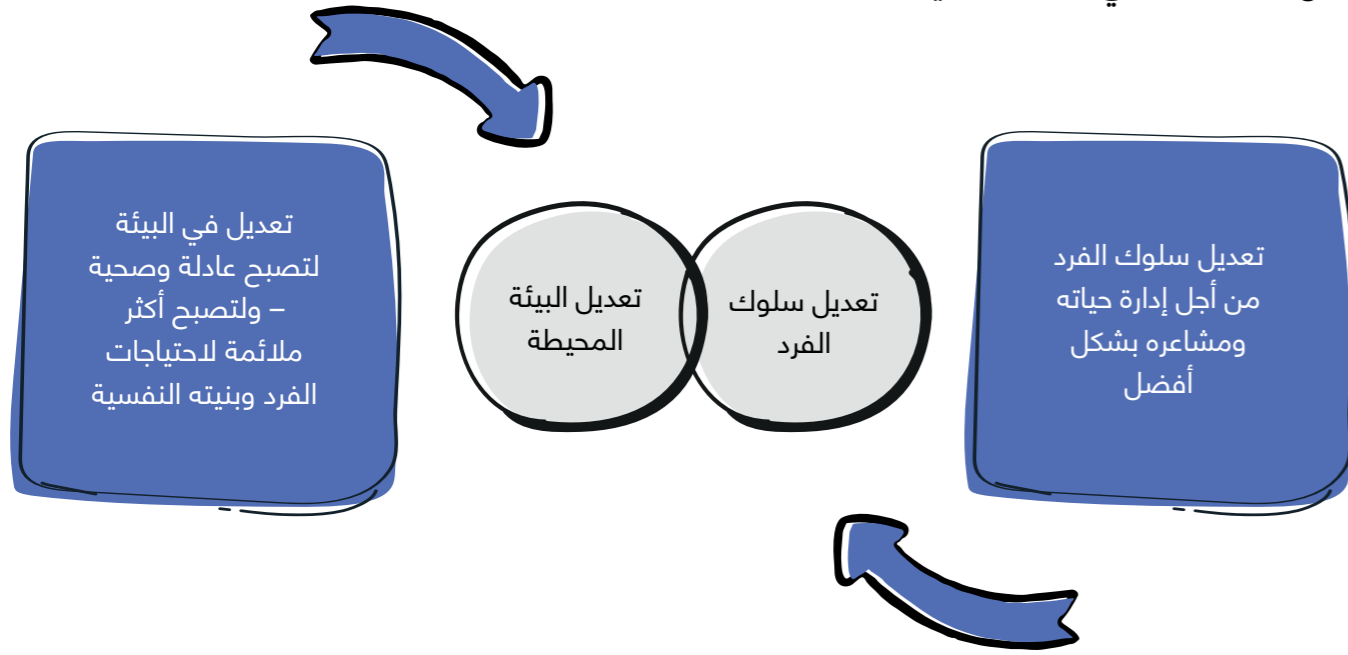
الشكل ٥: نموذج فروست لمعالجة ديناميات التواصل السلبي

كذلك قدم مارشال روزنبرغ نموذجاً يعرف بالتواصل اللاعنفي - ويسمى أحياناً التواصل الرحيم، أو التواصل التعاوني - وهو نموذج تطبيقي منبثق من أحد نظريات العلاج النفسي (العلاج المتمحور حول الشخص)، يُعنى بشكل خاص بلغة وأساليب الحوار والتواصل بين الأفراد بهدف تحسين جودة المحادثات، وتلبية الاحتياجات النفسية للأطراف المختلفة المشاركة، بما يزيد من الإحساس بالتعاطف بين الأفراد. ولأسلوب التواصل اللاعنفي تطبيقات محددة داخل سياق العمل، يمكن الاستعانة بها من أجل تحسين جودة علاقات العمل ورفع إحساس التعاطف والدعم والتضامن بين الزميلات والزملاء داخل بيئة العمل.

٤-٣-٥ بناء أنظمة الرعاية النفسية

يتطلب المنظور التكاملي للصحة النفسية -الذي يرى ضرورة الانتباه للعوامل السياقية من أجل فهم طبيعة مشكلات الفرد ومعاناته، ومن ثم مساعدته على الوصول لتوافق أفضل - الدمج بين آليات فردية (مثل تعديل الفرد لسلوكه، أو عمله لاستراتيجيات توافق جديدة أكثر كفاءة، أو تعلمه إدارة مشاعره بشكل مختلف)، وبين تعديل البيئة المحيطة بالفرد لتصبح أكثر عدالة وأكثر مواءمة لقدرات واحتياجات الفرد.

الشكل ٦: منظور تكاملي للصحة النفسية



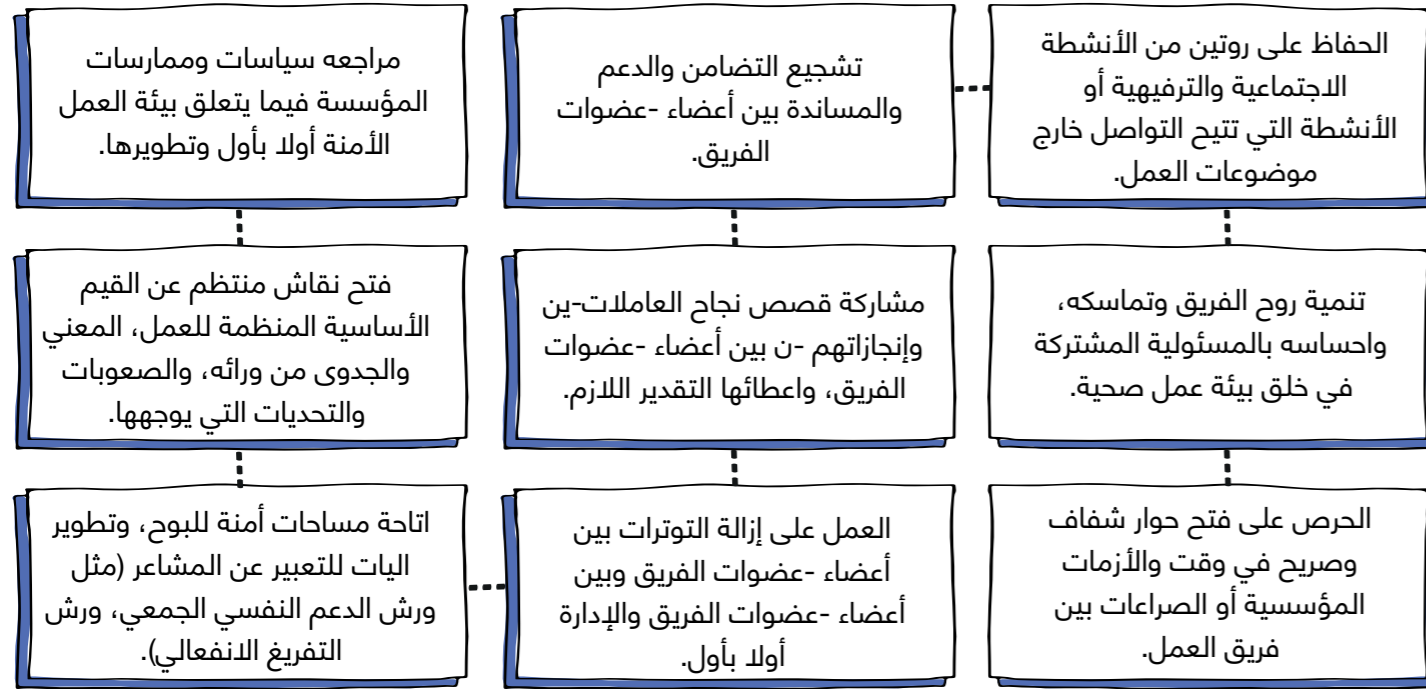
يبدأ العمل على بناء أنظمة الرعاية النفسية داخل بيئة العمل، أولاً من خلال إدراك أهمية التعامل مع المشاعر كمكون رئيسي من مكونات بيئة العمل، ثم إتاحة المساحة الآمنة والآليات المناسبة التي تساعد أعضاء الفريق على التعبير عن مشاعرهم-ن وفهمها وتفكيكها أو مناقشتها مع الآخرين والأخريات إذا شعروا -شعروا بالحاجة إلى ذلك. ومن هذا المنطلق، تحتل مشاعر الفريق تجاه بيئة العمل، وتجاه الزملاء والزميلات، أهمية مركزية.

ترى العديد من التوجهات النسوية الحديثة أن أحد المصادر الرئيسية للصراع والسُّمِّيَّة داخل بيئة العمل عدم وجود حساسية وجدانية كافية ضمن المنظمة، وغياب المساحة الآمنة التي تمكن أعضاءها من التعبير عن المشاعر الشخصية أو التعامل معها بالشكل الصحيح. لذلك فإن من مهمات الفريق الإداري للمؤسسة العناية بالمناخ العاطفي ومناخ ما بين الأشخاص (interpersonal)، والسعي لمعرفة تأثير القرارات الإدارية على العاملين-ات وعلى حياتهم-ن الشخصية وصحتهم-ن النفسية.

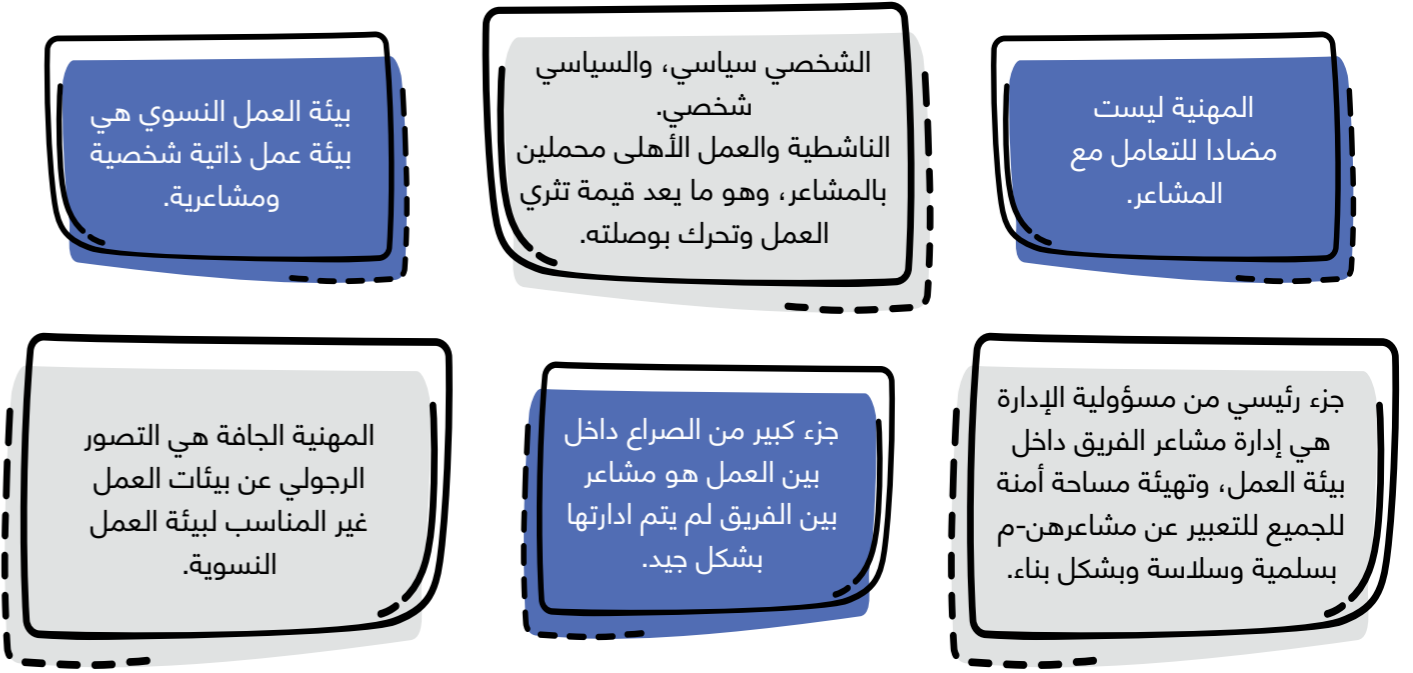
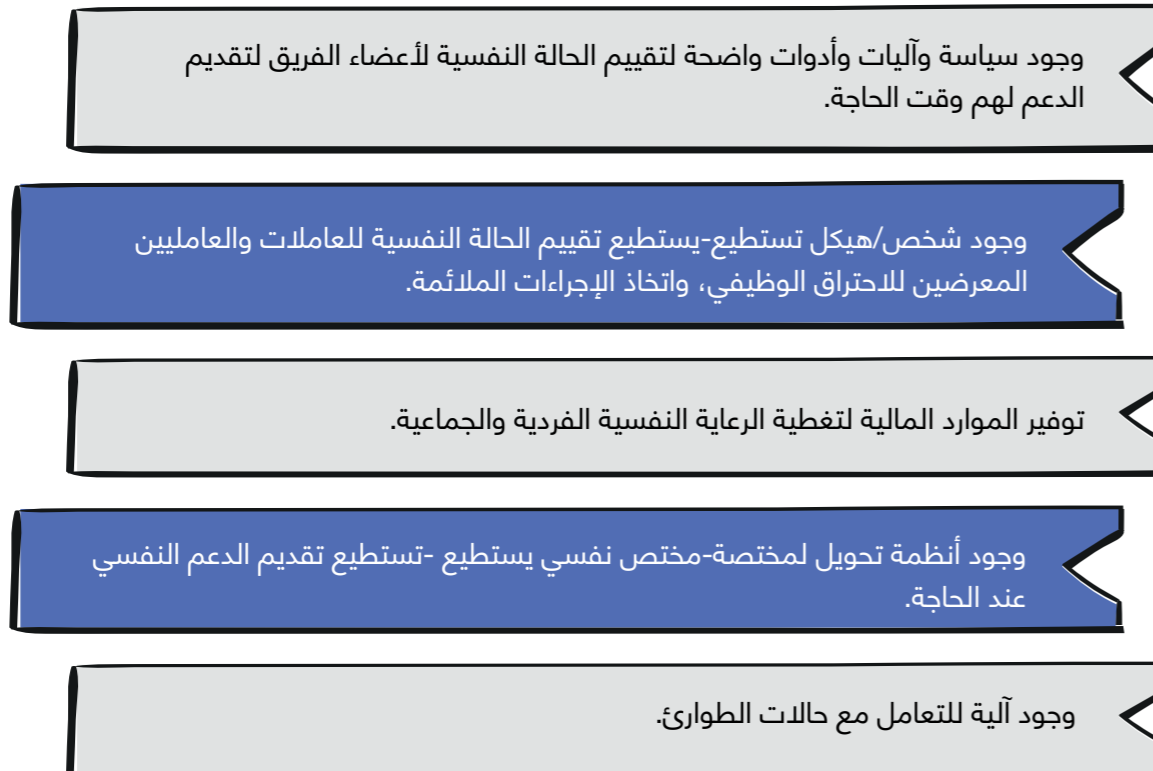
ومن المهم إدراك أن الأدوار القيادية داخل المؤسسات تتضمن جانباً وجدانياً، ما يعني ضرورة التعرف على العوامل والخبرات التي من المحتمل أن تؤثر سلباً على حياة العاملين-ات أو تحد قدرة العمل على إشباع حاجتهم-ن النفسية الأساسية، ثم محاولة تقليل تلك العوامل قدر الإمكان بشكل استباقي، أو معالجة آثارها السلبية بشكل سريع متى وجدت. ولهذا يجب أن يمتلك المديرات والمدراء القدرة على اتخاذ قرارات صعبة في بعض الأحيان، وقد تتضمن تلبية المصالح الشخصية للعاملات والعاملين على المكاسب المؤسسية، بحيث يؤخذ في الاعتبار صحتهم-ن النفسية، أو تديتها على المكاسب المرتبطة بتنفيذ خطط العمل أو الأنشطة المطلوبة.

ومما يجب أخذه في الاعتبار، فيما يتعلق ببناء أنظمة الرعاية الجماعية أو الفردية، ضرورة تولّي أحد أفراد فريق العمل مسؤولية تقييم الحالة النفسية للعاملين والعاملات الأكثر عرضة لخطر الاحتراق النفسي الوظيفي، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الإدارية الملائمة للتعامل مع ذلك، وكذلك القيام بالتدخلات النفسية الداعمة التي من الممكن أن تساعد من يعاني من الاحتراق. يجب أن يكون هذا الشخص المسؤول مختص-ة وحاصل-ة على إعداد وتدريب مهني في مجال الصحة النفسية، أو تم تدريبه-ا من قبل مختص-ة للقيام بتلك المهمة. كما يجب أن يكون قادر-ة على الاستجابة الطارئة في حال تعرض أحد أفراد الفريق لخطر مهدد للصحة النفسية نتيجة حادث عارض أو مفاجئ، وقد يتضمن ذلك التحويل السريع لمختص-ة للحصول على الخدمة النفسية.

كيف يمكن الحفاظ على مناخ الرعاية الجماعية داخل المؤسسة؟



ما هي مبادئ بناء آليات الرعاية النفسية للفريق؟



إلى جانب التعامل مع المشاعر كمكون رئيسي داخل بيئة العمل، يجب بناء آليات حماية ودعم للعافية النفسية للعاملات والعاملين، ما يوفر السبل لفريق العمل من أجل التعامل مع ضغوط العمل، والتقليل من تأثيرها على الصحة النفسية للفريق، وكذلك يوفر المساحات والأدوات التي تتيح لأعضاء الفريق التعافي من آثار التجارب السلبية التي مروا بها في الماضي أو يعانون-يعانين منها حالياً بسبب ضغوط الحياة. يمكن تقسيم آليات حماية ودعم الصحة النفسية إلى آليات رعاية جماعية وآليات رعاية فردية.

الآليات الجماعية

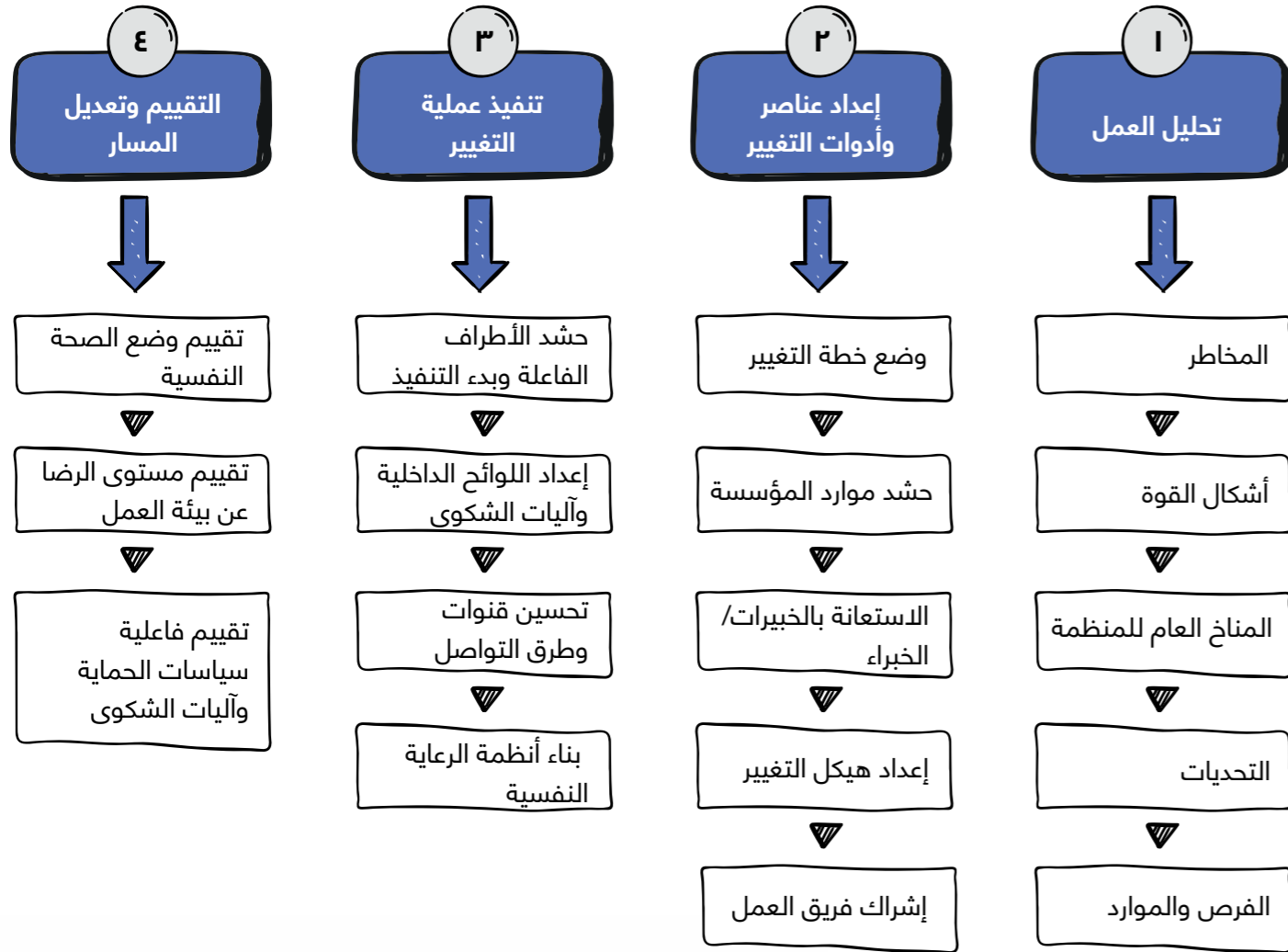


تستهدف الآليات الجماعية العاملين-ات كفريق عمل، بحيث تدعم قواعد التضامن والحساسية الوجدانية، والإحساس بالمسؤولية تجاه الآخرين والأخرى. وقد تُستخدم بغرض الوقاية أو تحسين مناخ الصحة النفسية داخل المؤسسة بشكل عام: مثل تنظيم أنشطة للتواصل الاجتماعي، أو أنشطة التعبير الانفعالي، أو أنشطة الرعاية الجماعية، أو عقد اللقاءات الجماعية للاطمئنان السريع المتبادل. وقد تهدف هذه الآليات إلى حل المشكلات أو التعافي: مثل تنظيم جلسات دعم نفسي جمعي، أو علاج جمعي بالتعاون مع مختصات ومختصين نفسيين.

الآليات الفردية

تركز الآليات الفردية على عضو-ة محددة ضمن الفريق بحاجة إلى تدخل ودعم يخص الصحة النفسية، إما من خلال تدريب على مهارات الرعاية الذاتية، أو الإحالة إلى مختص-ة يقدم خدمة نفسية ملائمة لاحتياجات عضو-ة الفريق. تنطلق آليات حماية ودعم العافية النفسية الفردية من مبدأ حق العاملين-ات في الحصول على رعاية نفسية، بما يشمل الحق في أن تكون بيئة العمل حساسة لظروفهم-ن الشخصية المرتبطة بأدوارهم-ن الاجتماعية والجنسية، وحقهم-ن في الحصول على إجازات مدفوعة الأجر في حالة الإصابة باحتراق نفسي وظيفي، أو غيره من مظاهر المعاناة النفسية وثيقة الصلة بضغط العمل، وكذلك حقهم-ن في الحصول على الدعم النفسي الفردي المختص إذا وجدت ضرورة لذلك، وهو ما يكون عادة محدود المدة حسب قدرة المؤسسة.





تأتي مرحلة التقييم بعد مرحلة تغيير بيئة العمل، وذلك من أجل قياس التقدم الذي تحقق في مسار خلق بيئة عمل صحية وآمنة، ودعم اعتبارات الصحة والعافية النفسية لفريق العمل. ومن الجدير بالذكر أن نتيجة مرحلة التقييم قد تشير إلى الحاجة إلى مزيد من الإجراءات أو إدخال بعض التعديلات على ما بُني فعلياً من سياسات وآليات وأنظمة، أو قد تشير إلى أخطاء يجب تداركها في عملية تطبيق الخطط، وهذا يجب أن يُتبع بإعادة التقييم مرة أخرى بعد التحسينات والتعديلات المطلوبة.

ومن الممكن أن يركز التقييم على ثلاث عناصر رئيسية:

١ تقييم وضع الصحة النفسية لأعضاء وعضوات الفريق الأكثر عرضة لخطر المعاناة النفسية. يتم ذلك عبر الاستعانة بمختص-ة على اطلاع على مناخ عمل المنظمة، وكذلك بالاستعانة بأدوات القياس النفسية لتقييم الوضع النفسي للعاملات والعاملين الأكثر عرضة للخطر (مثل مقدمي الخدمات النفسية والاجتماعية، مسؤولي الطوارئ، فرق الحماية، مسؤولي التوثيق والاستماع والدعم القانوني). تشمل أدوات التقييم على وجه التحديد مقاييس التقدير الذاتي ((self-rating)، والمقابلات الفردية. يمكن أيضاً، في حال تعذر الاستعانة بمختص-ة من الخارج، أن يقوم بالتقييم أحد أعضاء الفريق المدربين-ات تدريباً جيداً، أو من لديهم-ن المعرفة والمهارات التخصصية المرتبطة بأدوات التقييم النفسي، على أن يكونوا محل ثقة باقي الفريق، وأن يستخدموا أدوات قياس معدة سلفاً ومعيارية، مثل مقاييس الاحتراق النفسي الاجتماعي (يمكن الاستعانة بأمثلة مقياس الاحتراق النفسي الموضحة في الشكل ٣، أو مقاييس أعراض القلق، أو مقاييس الأعراض الاكتئابية).

٢ تقييم مستوى الرضا عن بيئة العمل فيما يرتبط باعتبارات الصحة النفسية. يتطلب ذلك أن يقوم جهة مختصة من الفريق، مثل مسؤول-ة الموارد البشرية أو مسؤول-ة الحماية، بإجراء استطلاع لآراء فريق العمل حول مدى رضاهم-ن العام عن بيئة العمل من حيث كونها صحية وآمنة وداعمة لمبادئ الصحة النفسية. يشمل هذا الاستطلاع تقديرهم-ن الشخصي للإحساس بالأمان في بيئة العمل، ومدى حساسية بيئة العمل للظروف الشخصية، وتوافر سبل وأدوات لتحسين الصحة النفسية، وملاءمة وسائل التواصل الداخلي بين العاملين-ات، وكذلك مدى الإحساس بالدعم والتضامن من باقي زميلات وزملاء العمل. (يمكن الاستعانة بالشكل ١ المتعلق بخصائص بيئة العمل الصحية، وينصح بالاستعانة بمقاييس التقدير الذاتي من أجل القيام بهذا التقييم).

٣ تقييم فاعلية سياسات الحماية وآليات الشكوى. يمكن تقييم هذه السياسات من خلال مقاييس التقدير الذاتي أيضاً لتقييم ثقة الفريق في فاعلية وملاءمة سياسات الحماية وآليات التعامل مع الشكوى، كما يمكن تقييمها كذلك من خلال النجاح الفعلي لتلك الآليات في التعامل مع مواقف الإيذاء أو العنف داخل بيئة العمل إن وجدت، بما في ذلك نجاحها في تحقيق العدالة الجنديرية، وجبر الضرر لمن وقع عليه الإيذاء، ومساعدته-ا على التعافي من آثار الإيذاء.



٦. كلمة ختامية

بالوصول إلى خطوة التقييم، تكتمل دائرة التغيير بجميع خطواتها. كما سبق الإشارة، الوصول إلى الخطوة الرابعة من عملية التغيير لا يعني إتمام مهمة تحسين بيئة العمل داخل المنظمة بشكل نهائي، ولا يعني أن بيئة العمل أصبحت في وضع مثالي. فهي دائرة، ما يعني الحاجة للعودة مرة أخرى لمراجعتها وإجراء مزيد من التحسينات للوصول إلى نتائج أفضل، ثم التقييم والتعديل مرة أخرى، وهكذا. كما أنه يجب الوعي بأن التغييرات الكبرى التي قد تحدث في عناصر بيئة العمل الداخلية (مثل تغيير هيكلية العمل، أو تغيير إدارة المنظمة)، وكذلك التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، يمكن أن يؤثرها بشكل مباشر على مناخ الصحة النفسية داخل المنظمة، بما قد يتطلب إجراء تغييرات في أي من العناصر سابقة الذكر من أجل الاستجابة الفعالة لهذه التغييرات.

من المتوقع أن تصبح المرات التالية من المراجعة والتحسين أكثر سهولة وفعالية، خاصة بعد اكتساب فريق العمل الوعي الكافي بطبيعة العملية وديناميات تطبيقها. فالحوار الذي يتم في المراحل الأولى من عملية التغيير حول قيم المنظمة، ونقاط قوتها وضعفها، وحول احتياجات أعضاء الفريق وتوقعاتهم ون طبيعة العلاقة بينهم-ن، سيصبح في حد ذاته أساساً لتحسين مناخ العمل ووسيلة لفهم وعلاج مشكلات التفاعل المحتملة بين الفريق في المستقبل.

إكمال خطوات التغيير للمرة الأولى يعني أن المنظمة أصبحت واعية بشكل كامل بأهمية بذل الجهد لجعل بيئة العمل أكثر عدالةً وأمناً وصحيةً. كما يعني أن المنظمة أعلنت التزامها بضرورة خلق تلك البيئة. ويبقى المهم هنا إعلان الالتزام باستدامة تلك البيئة، وبذل الجهد الواعي لعلاج أي مظاهر قد تهدد إحساس فريق العمل بالأمان والصحة.

سبق وأشرنا إلى أن هذا الدليل مجرد إطار إرشادي عام، وعناصره تحتاج للتنقيح والتدقيق والتعديل طبقاً لواقع وظروف كل منظمة وكل فريق عمل. فالسؤال الذي أشرنا له في البداية «ماذا تعني بيئة العمل الصحية والأمنة؟» سيضم في إجابته عناصر خاصة وإضافية تميز كل منظمة وتوصف احتياجات وطبيعة موظفيها. وبذلك تصبح أهداف عملية التغيير وتفاصيل خطواتها تعبر عن هذا الفريق تحديداً، ويصبح لكل عضو في الفريق مصلحة مباشرة في تغذية المناخ الصحي والحفاظ عليه.

وأخيراً، هذا الدليل هو تجميع لبعض الأفكار النظرية الموجودة في سياق علم النفس التنظيمي، وعدد من الدراسات النسوية والنقاشات العملية مع مجموعة كبيرة من الناشطين-ات والمنظمات. وسيكون تطوير محتوى هذا الدليل في المستقبل وإثراء أفكاره مرهوناً بالمنظمات التي ستختبر الخطوات المطروحة وتفتدها وتنقحها وتنفدها وتطرح غيرها. فكما أن عملية التغيير دينامية ومستمرة وبلا خط نهاية واضح، نتمنى أن يصبح هذا الدليل مجرد نقطة إعلان لضرورة الالتزام ببذل الجهد من أجل بيئات عمل أكثر عدالةً وأمناً وصحيةً، ومن أجل مساحات للحوار والنقاش حول كيفية الوصول لذلك.

ملحق: قائمة ببعض المصطلحات الهامة

الأحداث الصدمية:

هي الأحداث العنيفة التي تترك أثراً نفسياً شديداً بعد التعرض لها، وغالباً ما يشعر الفرد أثناءها بأن حياته أو حياة شخص عزيز عليه مهددة. الحدث الصدمي غالباً مفاجئ وغير متوقع، وهو بذلك يقطع المسار الطبيعي لحياة الفرد فيما في ذلك لعمل، الأنشطة الاجتماعية، والترفيهية.

كرب ما بعد الصدمة:

أحد ردود الفعل النفسية المحتملة عند التعرض لتجارب صدمية، ويشمل مجموعة من الأعراض النفسية الشديدة والمزعجة التي قد تظهر عند بعض الأفراد بعد انتهاء الحدث الصدمي. ومن أهم تلك الأعراض: زيادة مستوى الاستثارة، والتوتر الشديد عند تذكر شيء مرتبط بالخبرة الصدمية، وإعادة معايشة الحدث في شكل صورة ذهنية مقحمة أثناء اليقظة أو أحلام مزعجة أثناء النوم بما يسبب الإحساس بالخوف أو الاضطراب الشديد، وتجنب أية عناصر قد تؤدي إلى تنشيط ذاكرة الحدث الصدمي، بالإضافة إلى اضطراب العلاقات الاجتماعية، وتبني صورة سلبية عن ذاته وعن العالم. ما يحتاج كرب ما بعد الصدمة تدخل مختصين نفسيين من أجل السيطرة على أعراضه ومساعدة الشخص على التعافي.

الاكتئاب:

اضطراب يظهر على شكل حالة شعورية تصيب الفرد، بالإضافة إلى تفكيره وجسده. من أهم مظاهره مشاعر الحزن العميق، وفقدان الاكتراث بممارسة الأنشطة أو بالحياة بشكل عام، والصورة السلبية عن الذات والعالم والآخرين، وفقدان الطاقة والنشاط، وعدم القدرة على اتخاذ القرار. كما ترافق الاكتئاب بعض المظاهر الجسدية مثل اضطرابات النوم والشهية وانخفاض الرغبة الجنسية.

القلق:

هو شعور بالخوف أو التوتر الشديد، قد يكون تجاه خطر محدد ينتاب الشخص، أو تجاه خطر متخيل، وقد يظهر دون مقدرة على تحديد موضوع الخوف. القلق له جانب معرفي، يتميز بمجموعة الأفكار المزعجة حول الفرد ذاته («لن أستطيع السيطرة على الموقف») أو حول العالم («أمر شديد السوء سوف يحدث»)، وله أيضاً جانب وجداني (مثل مشاعر الخوف)، وأخيراً جانب فسيولوجي (يتمثل في ارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل ضربات القلب، والتعرق، الخ).



فهرس الأشكال

- الشكل ١: خصائص بيئة العمل الصحية ١٤
- الشكل ٢: أبعاد مفهوم العافية النفسية ١٥
- الشكل ٣: دائرة تغيير بيئة العمل لخلق بيئة عمل أكثر صحية ٢٠
- الشكل ٤: عناصر تحليل بيئة العمل ٢١
- الشكل ٥: نموذج فروست لمعالجة ديناميات التواصل السلبي ٣١
- الشكل ٦: منظور تكاملي للصحة النفسية ٣٢
- الشكل ٧: أهم مبادئ التعامل مع المشاعر في بيئة العمل ٣٣
- الشكل ٨: ملخص عناصر دائرة التغيير ٣٦

WILPF

