

الدكتور ياسين محجر جامعة قاصدي مرياح ورقلة

الدكتور عبد الفتاح أبي مولود جامعة قاصدي مرياح ورقلة

الأستاذة بحرية باسما عيل جامعة قاصدي مرياح ورقلة

### التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل

#### ملخص الدراسة

إن تغيرات التي تحصل بيئة الأعمال و التوترات المصاحبة للتنافس العالمي نجد أن المنظمات تولي اهتماما للمفاهيم الحديثة في الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية، لذا ليس من الغريب أن تولي المنظمات المعاصرة اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. لهذا السبب خصصنا في هذا الفصل دراسة التمكين الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي اعتمدت عليه المنظمات المعاصرة ومن أجل معرفة هذا الأسلوب الجديد (د. سعد بن مرزوق العتيبي)

#### المبحث الأول: ماهية التمكين.

##### 1/ مفهوم التمكين:

يشوب مفهوم التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض المشاركة و الاندماج فيطلق على ذلك تمكين. فما يمكن قوله هو أن التفويض يعني إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، والتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى والتفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية. أما المشاركة فهي السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمة، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس، أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي أما الاندماج هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع. أما التمكين الوظيفي فهو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات من خلال تدعيم إحساس الفرد بفاعليته في العمل من خلال التعرف على العوامل السلبية التي تزيد من شعوره بانعدام الثقة ومحاولة تلاشيها، فهو مشاركة فعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.<sup>62</sup>

##### 2/ تعريف التمكين: منقول

[www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m\\_as\\_32\\_2008.pdf](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_32_2008.pdf)

<sup>62</sup>مطر عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير فرع العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم

ينظر البعض للتمكين على أنه: "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسته بروح المبادرة والإبداع"، بينما يرى آخرون أن التمكين "يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي تبقى حتما غير مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة "

ورغم اختلاف وجهات النظر حول تعريف التمكين إلا أن أكثر الباحثين يعرف التمكين كالاتي:

-يعرفه الكيبسي: أنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم"<sup>63</sup> ويعرفه بون ولولر أنه: "إطلاق حرية الموظف وهذه الحالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها ، والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها"

-ويعرفه زمك و سكاف أنه: "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".  
-كما عرفه مرديث وموريل أنه: " يعني منح الفرصة لشخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".

-وعرفه جينودو (*Glnodo*) أنه : " بأنه قيام كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة".

-يعرفه شاكلتور (*shackletor*) أنه : "يعني فلسفة إعطاء مزيد من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"<sup>64</sup>.

المدهون يعرفه كما يلي: " على أنه إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف اتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه من خلال مقاييس وأطر إرشادية".

ويعرفه السلمي هو: "تقوية الأفراد بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية".

وحسب هذه التعاريف يمكن أن نخلص إلى أن التمكين الوظيفي هو إعطاء الحرية للعاملين في التصرف الكامل في المنظمة وذلك بتعزيز نقاط القوة لديهم عبر التحفيز، الاتصال، الثقة و تنمية مهاراتهم وفتح الباب بمصرعيه حتى يفجرو مواهبهم وقدراتهم.<sup>65</sup>

<sup>63</sup>عامر خضير الكيبسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص 135.

<sup>64</sup>مرجع سابق، ص ص 35-38.

<sup>65</sup>مرجع سابق، ص ص 135-137.

### 3/ عناصر التمكين الوظيفي:

يعتمد تمكين العاملين على ثلاث عناصر هي:

أ- مشاركة المعلومات: فالمعلومات هي حجر الزاوية في الثقة بين العاملين والإدارة.

ب- الإدارة الذاتية: فالإدارة لا بد أن تضع إطاراً للتحرك وتزويد نمو العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المنظمة وأهدافها وقيمتها.

ت- فريق العمل: يعتبر فريق العمل أحد الدعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين ويتميز بأنه نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم ويتجه نحو الغايات المراد تحقيقها وتعتمد الفاعلية الكلية للمنظمة على فاعلية الفرق التي توجد بها.<sup>66</sup>

### 4/ أنواع التمكين الوظيفي:

قسم (souminen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع هي:

أ- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد في إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ت- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.<sup>67</sup>

### 5/ خصائص التمكين الوظيفي: منقول من كتاب التمكين مفهوم إداري معاصر لدكتور يحيى ملحم

\_ يرى عدد من الباحثين التمكين على أنه: حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير .

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.

- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

<sup>66</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 135-137.

<sup>67</sup> سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2006، ص 6.

-المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها<sup>68</sup>

ويرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:

التقدير الذاتي ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

الأهمية الذاتية ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشاراتهم وأهمية الواجب الذي يؤدونه وبإهتمام الذي يحظون به.

تقتهم بأنفسهم فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات وقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

قدرتهم على التأثير وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم الدور الفاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم وللأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.<sup>69</sup>

6/أبعاد التمكين الوظيفي: منقول من [www.tahasoft.com/books/551.docx](http://www.tahasoft.com/books/551.docx)

حدد أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة،وقد تلخصت هذه الأبعاد فيم يلي:

-**البعد الأول: ويتعلق بالمهمة** حيث يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها وإلى أي مدى يسمح للفرد من أن يفسر الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

-**البعد الثاني:ويتمثل في تحديد المهمة** حيث يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجاتهم للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون أو إلى أي درجة توضح سياسات و إجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

-**البعد الثالث: ويتمثل في القوة Power** وهي أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين حيث يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواءا من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ومعرفة ما المهام التي يقوم بها الأفراد

<sup>68</sup>/مطر عبد المحسن الجميلي،مرجع سابق،ص156.

<sup>69</sup>/عامر خضير الكبيسي،مرجع سابق،ص141.

الممكنين؟ وإلى أي مدى للسلطة التي يمتلكها الفرد محددة المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

-البعد الرابع: الالتزام *Commitment* يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

-البعد الخامس: الثقافة *Culture* يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.<sup>70</sup>

كما أن هناك تصنيفات أخرى لأبعاد التمكين و التي اشتملت على وجهتين هما :

1-من وجهة النظر الإدارية: والتي تشتمل هي الأخرى على بعدين :

أ-بعد مهاري: ويتمثل في اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب.

ب-بعد إداري: ويتمثل في إعطاء حرية اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة.

2- من وجهة النظر الإدراكية: والتي تشتمل على أربعة أبعاد هي:

أ- حرية الاختيار: تتعلق باختيار الفرد لطريقة تنفيذ مهامه.

ب-الفعالية الذاتية: تتعلق بقدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.

ت-معنى العمل: تتعلق بإدراك الفرد لمعنى العمل وقيمه بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

ث-التأثير: وتتعلق باعتقاد الفرد أن له تأثير على القرارات والسياسات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بعمله.

ولقد توصل باحثي وممارسي الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد هي ( منقول عن سارة نبيل منتدي العربي لإدارة الموارد البشرية:

1-البعد الهيكلي الاجتماعي:ترجع جذور البعد الهيكلي الاجتماعي إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة، وفعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة كما يهتم بتقسيم القوة والسيطرة داخل المنظم، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة. كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة

<sup>70</sup> سعيد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، السعودية، الخبر أيام 17-

العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وتوصل (Bowen & Lawler 1995) إلى أن تمكين العاملين دالة في بعض الممارسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة ، المعلومات ، المعرفة والمكافآت ، أي أن زيادة القوة ، المعلومات ، المعرفة ، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين.

**2- البعد السلوكي:** يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل.

ويرى (Conger and Kanungo 1988) أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد.

وكذلك توصل (Thomas & Velthouse 1990) إلى أن تمكين العاملين هي دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذات معنى ، كفاءة وجدارة الفرد ، التحديد الذاتي للفرد ، التأثير .

**3- البعد الانتقادي:** أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم ، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم ، لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي.

كما أنه لا يكفي شعور الفرد بعملية التمكين، فلا بد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى وحقيقي.

ويرى هذا البعد أنه في بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين ، فقد وجد (Barker 1993) أن عملية التمكين التي تتم من خلال وضع الفرد في فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل ، وبالتالي تؤدي إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم.<sup>71</sup>

#### 7/أسباب التمكين الوظيفي:

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ التسعينات، وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء، ورضا العاملين، والالتزام التنظيمي و الفعالية التنظيمية وإدارة الأزمات بفعالية.

وقد أكد أفندي أسباب اللجوء إلى التمكين بالآتي:

أ-حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.

ب-تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

<sup>71</sup>مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 156.

ت-عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

ث-ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.

ج-أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.

ح- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.

خ-تقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي.

د-إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم.

ويرى آخرون أسباب أخرى وهي كالتالي:

أ-زيادة الاهتمام بالتدريب والتنمية المستمرة.

ب-أن العاملين هم القادرون على حل مشكلاتهم.

ت-يصبح العاملون أكثر التزاما عندما يشاركون في صناعة القرار.

ث-المشاركة تزيد من دافعية العاملين وحماسهم وشعورهم بالرضا حيث يشعرون بإشباع حاجاتهم للأمن واحترام النفس وإثبات الذات.

ج-المشاركة تؤدي إلى زيادة وحدة المنظمة ودرجة تماسكها.<sup>72</sup>

## 8/مراحل التمكين الوظيفي:

أ-مرحلة الإعداد والتهيئة: لكي يكتب لبرنامج التمكين النجاح والاستمرار ينبع خلال هذه المرحلة تقييم قدرات وإمكانيات المنظمة لتتبنى التمكين حيث يتم تحديد وتوفير الموارد الأساسية وأهم السمات الأساسية لهذه المرحلة ما يلي:

أ/1/صياغة وتطوير رؤية للمنظمة: يرى "بلوك" 1987 أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس "ما الذي سنقوم به لاحقا؟، وبالتالي تفودهم للإبداع وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح. بحيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة.

أ/2/الانفتاح وفرق العمل: لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم لابد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سويا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على مجمل الجد.

<sup>72</sup>مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 44.

أ/3/الدعم والشعور بالأمان: في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل والمشرفين.

أ/4/القيادة الإدارية: الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية والذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور.

ب-مرحلة التنفيذ: وتركز هذه المرحلة على عنصر التدريب لأنه لتنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين، وأشار *Bowen et lawler* على أهمية التدريب على قيادة التمكين.

ت-مرحلة المتابعة والتقييم: وتتمثل في عنصرين يجب على القيادة مراعاتها في عملية تمكين العاملين هما:

ت/1-بيئة التمكين: حيث تساهم البيئة بدرجة كبيرة في عمليات التمكين لم.

ت/2-الثقافة التنظيمية: حيث يشير مالك وكريستد أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة.<sup>73</sup>

#### المراجع:

مطر عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير فرع العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 33-34.

عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص 135.

سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2006، ص 6.

سعيد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، السعودية، الخبر أيام 17-18 أبريل 2005، ص 12.

<sup>73</sup>/سعيد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 23.

أمزيان وناس أستاذ محاضر جامعة الحاج لخضر - باتنة

## الإرشاد المعرفي-السلوكي والتنظيمي للتقليل من معاناة العمل لأعوان السجون

### 1- مقدمة:

يعاني العمال في مواقع عملهم من شتى الأنواع من الصعوبات والمشكلات المهنية ، التي تتنوع مصادرها و تتعدد آثارها، و ذلك يتوقف على ما تتطلبه كل مهنة من قدرات و إمكانيات سواء بدنية، تكوينية، مادية أو فكرية و غيرها، وما تفرضه من رتبة أو ديناميكية في العمل وعلى نمط المؤسسة إن كانت إنتاجية ، خدماتية أو أمنية ، مفتوحة أو مغلقة .

السجن الذي يعتبر بيئة مغلقة تتشكل من جانب مادي ويشمل كل ماديات المجتمع التي لها وظائفها وفوائدها للإنسان الذي يعيش بالسجن مثل مستلزمات الإعاشة وأدوات الإنتاج ووسائل الاتصال الحراسة وغيرها، وجانب نفسي اجتماعي ويشمل العادات والتقاليد والمعايير والأعراف والقيم والمعتقدات واللغة وأنماط السلوك والعلاقات بين أفراد الفئات التي تعيش بالسجن أو تتردد عليه كالقضاة والمحامين، وقد أعد خصيصا لكي يعيش فيه أولئك الذين صدر في حقهم حكم قضائي بالحبس بسبب ما ارتكبه من جرائم أدانها المجتمع، لكنه إلى جانب فئة المساجين التي تعتبر فئة مرفوضة من طرف المجتمع فإنه يأوي فئة أعوان السجون التي أوكلت مهمة إعادة تربية وتهذيب وإصلاح المحكوم عليهم، حيث تتجاوز الفئتان في حيز مكاني مهما اتسع فهو يعتبر ضيق نظرا للكثافة السكانية المتواجدة بداخله، فالمساجين أودعوا السجن بحكم قضائي أما الأعوان فهم موظفون لدى الدولة لكن بالنظر إلى حياتهم ونظرتهم إلى أنفسهم فيمكن اعتبارهم مساجين بدون حكم قضائي ولا إدانة قانونية لأن الكثير من أفرادها يقضون جزء هام من حياتهم عاملين بالسجن بحيث يختلطون مع فئة المساجين بكل ما تحمل هذه الكلمة من معنى، وفي ذلك الجو الذي يتسم بالانضباط وكل أنواع الحراسة المعدة لمراقبة المساجين وتارة لمراقبة حتى سلوك الأعوان تارة أخرى خصوصا بعد العشرية السوداء أين أصبح استمالة الأشخاص من طرف النيارات التي تتخذ من العنف أسلوبا للحياة وارد في كل مكان حتى وإن كان بمؤسسة أمنية كالمؤسسة العقابية ، في مثل هذا الجو يمارس أعوان السجون مهام الحراسة ومهام إعادة التربية وإعادة التأهيل، ومن الطبيعي أن يتأثر السلوك المهني للعون بظروف البيئة التي يشتغل فيها والتي تعكس مكونات الوسط الذي يتمثله العون سلوكيا ويساهم في تحديد الأنماط السلوكية وأساليب مواجهة مختلف المواقف ومطالب البيئة المهنية بما تحمله من تناقضات في بعض الأحيان كما هو الشأن بالنسبة للبيئة العقابية التي تطلب من عون الحراسة مثلا بأن يكون ودودا وإنسانيا مع المودعين بالسجن ومن ناحية أخرى يجب عليه أن يضع مسافة واضحة في علاقته بهم، فكيف يمكن للمودة أن تنمو وتبرز من مسافة علائقية بعيدة ويسودها الحذر من الجانبين، مما يجعل العون ضحية لمعاناة نوعية جسدية ونفسية، أسرية واجتماعية، صحية ووجودية تتطلب تدخل المختصين لأجل إرشاده ومساعدته على مواجهة وتخطي تلك المعانات والتخلص منها.

وبالنظر إلى الغزو التكنولوجي الذي عرفته معظم المؤسسات الإنتاجية والخدماتية فإن السجون عرفت نهضة في هذا الجانب إلا أنه لم يؤثر على نمط الحراسة التي بقيت كما هي رغم تعزيزها بكاميرات المراقبة والتصوير ورغم دخول الغلق الإلكتروني للأبواب في الخدمة، إلا أن مهمة الحراس هي التعامل مع العنصر البشري الذي لا يمكن رقمته أو برمجته

خصوصا إذا تعلق الأمر بفئة المساجين الذين يسعون بكل الوسائل إلى الخروج من السجن بشتى الطرق والوسائل المتاحة الشرعية وغير الشرعية وفي مقابل ذلك فإن يقظة ونشاط الحراس يجب أن تكون مضاعفة ومتواصلة لأجل إبقاء المسجون بالسجن إلى أن يحين وقت الإفراج عنه

## 2- السجن كبيئة مهنية:

يعتبر السجن مدينة مصغرة تشكل مجتمعا قائما بذاته يقطنها أشخاص لم يختاروا العيش فيها ولا التجاور مع بعضهم البعض، يحتجز فيها المتهم حتى يقدم للمحاكمة ، وكذلك هو مكان معد لاستقبال المحكوم عليهم بعقوبات مقيدة للحرية كالسجن المؤبد أو الحبس أو الاعتقال وغير ذلك، وقد تسمى تلك الأماكن في بعض الحالات بالإصلاحيات أو مراكز التأديب أو دور الإصلاح أو التهذيب والتقويم أو مؤسسات إعادة التربية والتأهيل وغيرها من التسميات، ( مصطفى العوجي، 1987، ص : 646 ) حيث يكون فيه الأفراد محرومون من حقوقهم الأساسية خاصة وأن الحياة به اصطناعية ومرتبطة بشكل محكم حيث يفقد السجناء هويتهم و يتحولون إلى مجرد رقم تسجين numéro d'écrou ، و يعانون من غياب الاختيار في القرارات التي تسيّر شؤون حياتهم اليومية، ( Fangeron C.Houchon G, <http://www.prison.eu.org/article.php> ) ويخضعون بالكامل لإشراط أعوان السجن الذين يعتبرون الفئة العاملة والنشطة بالوسط العقابي، وقد تم تحديث مؤسسات السجن بموجب قانون تنظيم السجن و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين الصادر بتاريخ 06 فيفري 2005 والذي حدد كيفية إدارة السجن و تحديد مهام القيادة والمسؤولين فيها و توزيع مختلف الصلاحيات والأحكام العامة وسن أنواع العقاب والثواب وكيفية اللباس والإطعام والحفاظ على الصحة وتنظيم الحراسة (ق.ت.س.إ.م.إ.م) والسجن يأخذ عدة أشكال منها على الخصوص البيئة المغلقة وهي المثال التقليدي للسجون والمعبرة عن فكرتها الأصلية بحيث تهدف إلى عزل السجناء عن المجتمع والتأكد من عدم إمكانية هروبهم، و هي مبنية بطريقة يصعب الفرار منها، لهذا نجدها ذات مباني عالية وقوية وقائمة على نظام حراسة مشددة، حيث يقوم الأعوان بدور نشط ( حسن الطالب ، 1997 ، ص: 127 ) يقوم بها الحراس الذين تختلف رتبهم و مهام كل منهم بحيث يشكلون مجتمعين نظاما محكما للحراسة والمراقبة والإشراف على مدار الساعة و مهما كانت الظروف، و مطلوب منهم أن يعملوا تحت الضغوط الناتجة عن ظروف العمل وضرورة إنجازه في الوقت المحدد فتجدهم يعملون بطريقة مكثفة و لساعات طويلة، خصوصا مع عزم الدولة على ترقية المؤسسات العقابية و صيانة حقوق الإنسان الأساسية بداخلها و توفير كل ما هو لازم و ضروري ويحتاج إليه أي إنسان أينما كان و حيثما وجد، و عليه يعتبر السجن مؤسسة عقابية تابعة للمديرية العامة لإدارة السجن و إعادة الإدماج .

## 3 - أعوان السجن:

يشكل حراس السجن سلكا للأمن تابع لوزارة العدل ، ينتظمون في أسلاك فرعية تبعا للقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة السجن و إعادة التربية الذي صدر سنة 1972 و هي : سلك الضباط و سلك صف الضباط و سلك الأعوان، ينظر إلى الدور الذي يقوم به حارس السجن باعتباره عملية حث أو إقناع، أو حالة أو موقف يقوم فيه بالتأثير على سلوك جماعة من المساجين لضمان تحقيق أهداف معينة، وهي تتمركز حول حفظ الأمن العام بمؤسسة السجن والمحافظة على السلامة البدنية للأشخاص وكذا سلامة الممتلكات الشخصية والعامة المنقولة منها والثابتة وهي مهام معروفة سلفا من قبل الحراس وكذا المساجين و يتم كل ذلك ضمن سياق قانوني ، ثقافي و أخلاقي و ينظم مهنة الحراسة بالسجن، اختيار

وتوظيف حراس السجن لم يعد يقتصر فقط على طول القامة و قوة البدن كما كان من قبل، بل يتم توظيفهم بإجراء مسابقات مفتوحة لذوي المؤهلات المطلوبة البدنية و النفسية و خصوصا الجانب الثقافي والمستوى الدراسي و التكويني في محاولة لتحويل السجن إلى مؤسسة مخصصة فعلا لإعادة التربية لأن السجن لم يعد مكانا لتعذيب السجين وعزله عن المجتمع بل على الحارس أن يكون مربيا و مكونا للسجين من عدة نواحي، لذلك يتلقى الناجحون منهم تكوينا في إحدى مدارس تكوين موظفي السجون و إعادة التربية و ذلك حسب المستوى والرتبة، أثناء العمل يرتدون البذلة الرسمية ذات اللون الأزرق و يحملون أسلحة غير ظاهرة خصوصا فوق الجدران وخارج أماكن تواجد المساجين الذين يرتدون البذلة العقابية ذات اللون الأصفر، العمل بالسجن منظم بطريقة جد محكمة و المهام موزعة بين الحراس بكل دقة، يحكمهم نظام الرتب و المهام التي يكون على رأسها مدير السجن ثم رئيس السجن فرؤساء الأجنحة و المصالح ثم رؤساء مراكز الحراسة و أخيرا الحراس الذين يحتكون مباشرة بالمساجين، عملهم محاط بالقوانين و مجموعة من الممنوعات و التهديدات التي بدون شك تؤثر على الأداء و المسار المهني، و من أمثلة ذلك يحضر على الحارس التعامل مع النزلاء أو مع أهاليهم خارج الأطر القانونية، التدخل لفرض الأمن و النظام داخل السجن عند حدوث أي طارئ، مما يجعلهم معظم الوقت يعيشون تحت الضغط ، غير أنه لا يجوز لهم استخدام القوة تجاه المساجين إلا في حالة الدفاع المشروع أو التصدي لحالة تمرد أو عصيان أو استعمال العنف أو محاولة هروب أو مقاومة جسدية سلبية للأوامر وكل ذلك يتم من أجل السيطرة على المساجين و ضمان بقائهم بالسجن إلى حين الإفراج القانوني عنهم.

#### 4 - مهام أعوان السجون:

كل موظف بالسجن يقضي يومه نشيطا مملوء بالحيوية واليقظة و ينهي يومه مطمئن البال إذا أدي واجبه بكل أمانة و صدق و لكي يتحقق ذلك يجب عليه أن يحافظ على توازن المسجون مما يضمن أمنه و سلامته وسلامة الموظفين وأمن السجن، وذلك يركز أساسا على فرض ضبط و حيازة المساجين من الناحية المادية والمعنوية و كل ما يدور حولهم من علاقات و تعاملات مع أي كان والعمل على الوصول بالسجين إلى حالة الفردانية واستبعاد حالة التكتل والجماعية مهما كان سببها وهدفها عرقي ، ديني ، جهوي، ثم تحسيس المساجين بأنهم من المجتمع وسوف يعودون إليه يوما ما ولديهم واجب نحوه وإبعاد فكرة الهامشية التي يعيشون بها لأنهم فعلا ليسوا مهمشين بل الاهتمام بهم قائم ، كما يحاول موظف السجن تزويد كل مسجون بفكر سليم يحميه من السقوط مرة أخرى في فخ الانحراف والجريمة حتى يغادر السجن و يعود إلى وسطه الطبيعي من جديد وهو يتمتع بمقومات العيش الكريم بعيدا عن الإجراء، ومهما يكن فإن أعوان السجون يضطلعون بمهمتين أساسيتين هما المهمة الأمنية و المهمة التربوية :

#### أ- المهمة الأمنية : تشمل هذه المهمة عدد من المهام الفرعية التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- حراسة المساجين لضمان عدم هروبهم من السجن ليلا و نهارا .
- مراقبة الجدران الأرضية و سبر القضبان الحديدية و الأبواب و التأكد من سلامتها .
- التفتيش الدوري البدني للمساجين و للأماكن التي يتواجدون فيها .
- فتح الأبواب و غلقها في أوقات محددة لأجل دخول و خروج المساجين لمختلف مصالح السجن .
- مرافقة المساجين عند تنقلهم داخل و خارج السجن مثل الذهاب إلى المستشفى أو للعمل بالورشة الخارجية.

- الإشراف على توزيع الطعام و الدواء على المساجين .
- حراسة المساجين أثناء قيامهم بمختلف النشاطات التربوية و الرياضية و الترفيهية و التكوينية و المهنية .
- الحفاظ على السلامة البدنية للمساجين و صون صحتهم و عدم تعريضهم للخطر .
- ب- المهمة التربوية :** تشمل هذه المهمة عدد من المهام الفرعية التي يمكن تلخيصها فيما يلي :
- معاملة المساجين حسن معاملة بحيث تصون كرامتهم الإنسانية .
- عدم التمييز بين المساجين خلال التعامل معهم بسبب الجنس أو اللغة أو الدين أو أي شيء آخر .
- العمل على الرفع من المستوى الفكري للمساجين .
- العمل على الرفع الدائم من معنوياتهم .
- العمل على بعث الرغبة في المسجون لكي يعيش في المجتمع في ظل احترام القانون .
- العمل على تنمية المؤهلات و القدرات الشخصية للمسجون .
- العمل على إحياء الشعور بالمسؤولية و الواجب تجاه المجتمع لدى المسجون .

#### 5- المعاناة في العمل:

تعتبر المعاناة في العمل ظاهرة عالمية و تعد من بين المشاكل المهنية الشائعة الانتشار التي يعاني منها القائمين على مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدماتية وهي نتاج للظروف التي يعيشها العامل في موقع عمله، وقد ازدادت معاناة العمل وتضاعفت منذ النصف الأخير من القرن الماضي و بداية القرن الحالي، و يمكن اعتبارها من المواضيع الهامة التي أخذت الصدارة في اهتمامات الصحة النفسية في كل بلدان العالم و من بينها الجزائر، لذلك فإن دراسة المعاناة في العمل و تأثيره على العمال يعتبر من الدراسات الحيوية التي شغلت بال الباحثين و المختصين في العلوم الإنسانية و الطبية وخصوصا علم نفس التنظيم والعمل لما لها من آثار على صحة الإنسان النفسية و البدنية و كذا أدائه في العمل، و قد وجد المهتمون أن المعاناة في العمل ساهمت بشكل واضح في ظهور الكثير من الأمراض الجسدية لدى العمال وانخفاض الأداء أو ترك العمل، و ذلك ما قد يتجسد في أكثر المهن غموضا لدى العامة من الناس و صعوبة بالنسبة لأصحابها ألا و هي مهنة أعوان السجون وذلك نظرا للدور الهام المنوط بهم، فهم عرضة للكثير من المعاناة التي لها علاقة بطبيعة وظروف العمل الفيزيكية ( أسوار عالية أبواب حديدية ضخمة ، أماكن ضيقة و غيرها ) كل تلك المعاناة قد يصعب على العون تحملها والتعامل معها، و إذا تراكمت وتضاعفت فهي تولد لديه ارتجاجاً ، وتترتب عنها حالة من التوتر النفسي الشديد و تخلق لديه نوع من عدم التوازن و تؤدي إلى تغيرات في عملياته العقلية و تحولات انفعالية و تغير بنيته الدفاعية و تحول نشاطه كما تؤثر على سلوكه اللفظي والحركي، (فاروق السيد عثمان ، 2001 ، ص:18) وعلى العموم يمكن تحديد تبعات المعاناة في العمل بالسجن فيما يلي:

- **الملل** : و يقصد به اضطراب الفرد إلى الاستمرار في العمل رغم عدم ميله لذلك ( **كامل محمد عويضة ، 1996 ، ص:151** ) لأن الضغط يخلق حالة من الملل أو السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل و الوضع الاجتماعي الشخصي مما يقلل انتباهه و انجذاب الفرد نحو عمله. ( **عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص:336** ) مما يؤدي به إلى الشعور بالمرارة والإحباط

- **التعب** : هو نتيجة للنشاطات التي يقوم بها الفرد لكنها تتناقض قدرته على القيام بالعمل .

- **انخفاض الأداء** : إن ارتفاع مستوى ضغوط العمل عن المقدار المناسب لديه تأثير سلبي على أداء العمل و إذ يؤدي إلى ضعف الأداء أو انخفاضه . ( **موسى اللوزي ، 1999 ، ص: 108** )

- **التغيب عن العمل** : يكون التغيب مرتبط في كثير من الأحيان بطبيعة الأعمال و المواقف التي يمر بها الفرد في عمله و التي تسبب له ضغوطا ، كما قد يكون نتيجة للإرهاق و الملل أو لعدم الرضا عن العمل ن و إذا تعددت حالات الغياب تؤدي إلى التوقف عن العمل تماما .

- **عدم الرضا الوظيفي** : ينتج عدم الرضا الوظيفي عن ضغوط العمل التي تتمثل خصوصا في عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته و إلى عدم التفاعل الجيد في العلاقات داخل محيط العمل . ( **محمد سعيد أبو سلطان ، 2003 ، ص: 203** )

كل ذلك ينعكس سلبا على أداء أعوان السجون لمهامهم الحساسة والمحاظة بالأخطار، والذين هم في الحقيقة مكلفون برعاية وإعادة تربية فئة المساجين نيابة عن المجتمع، إلا أن الدراسات والاهتمام بهذه الفئة ظل مفقودا، و نظرا لحساسية الموضوع بادر الباحث إلى تناوله من خلال التطرق إلى معاناتهم المهنية .

## 6 - المعاناة المهنية لأعوان السجون:

يشكل أعوان السجون فئة موازية لفئة المساجين، إذ تعيش الفئتين جنبا إلى جنب في بيئة تمتاز بالانغلاق التام و بضروب الحراسة المشددة و فرض الانضباط ، إذ كثيرا ما يشكل كل طرف خانة في شبكة مبهمة يؤدي فيها أدوارا قد يجهلها، مما يجعل حياة الأعوان رتيبة يغلب عليها الطابع الروتيني حتى بعد أوقات العمل، إذ يلتزمون بقلّة الاحتكاك مع المواطنين بسبب واجب التحفظ على السر المهني، فالعوان إما في بيته نائما أو حارسا في السجن أو في المقهى مع زملائه في العمل يحكي عن السجن والمساجين والحراس، إنه يمضي نصف عمره بالسجن ولكنه ليس بمسجون ، لذلك يسميه البعض "مسجون بدون رقم تسجين" وذلك يجعل أعوان السجون عرضة للمعاناة والمتاعب المهنية التي تأتي من عدة مصادر وجوانب ترتبط في مجملها بطبيعة العمل الذي يشكل ضغطا كبيرا رغم ما يوفره من دخل للعون ويفضله يتمكن من تلبية تشكيلة من الحاجات البشرية المتعددة، إضافة إلى ميزة التمرين العقلي والجسدي والاتصال الاجتماعي، الشعور بالجدارة الذاتية والمقدرة والعمل ، ومع ذلك فهو مصدر رئيسي للمعاناة الناجمة عن طبيعة السجن حيث الحياة وراء الأسوار العالية بجانب المساجين، وازدواجية الدور التربوي الذي يفرض على الحارس أن يكون مربيا و مكونا للسجين مع الدور الأمني الذي يتمثل في الحراسة والمراقبة والتفتيش والمرافقة، لكنه في نفس الوقت لا يسمح باستخدام القوة إلا في حالة الدفاع المشروع أو التصدي لحالة تمرد أو عصيان أو استعمال العنف أو محاولة هروب أو مقاومة جسدية سلبية للأوامر،

يتم ذلك في إطار منظم بطريقة جد محكمة و المهام موزعة بين الحراس بكل دقة، يحكمهم نظام الرتب و المهام ، إذ يتولى الحراس مهمة التعامل المباشر مع المساجين، لذلك يكون عملهم محاط بالمحاذير وبمجموعة من الممنوعات والتهديدات التي بدون شك تؤثر على الأداء و المسار المهنيين، فعون السجن يتعامل مع فئة بشرية وليس مع الآلات وهذه الفئة قدرها العديد من العلماء بأنها تمتاز بالذكاء العالي وهو ما لمسناه من خلال تعاملنا مع العديد من المساجين وذلك ما يساعدهم على الدخول في صراع أبدى مع الأعوان إذ ينافسهم حتى على بعض الأدوار، كل ذلك قد يسبب للعون أتعابا ومعاناة نذكر أهمها فيما يلي:

**أ- معاناة تخص نظام العمل:** يعاني أعوان السجن من النظام شبه العسكري الذي تسير به مؤسسة السجن والذي تطغى عليه الرتب والأوامر والعقوبات مما يجعل العلاقات في العمل تتسم بالجمود وغياب النقاش الصريح وإيجاد الحل للمشكلات المطروحة بالتشاور ، مما يجعل الشعور بالاضطهاد وعدم القدرة على الدفاع عن الحقوق يسيطر على العون ويتسرب إليه الخوف من تأثير العلاقات الجامدة على مستقبله المهني وعلى مردوده ودوره في السجن.

**ب - معاناة تخص نوعية العمل:** يعتبر الأعوان أن العمل بالسجن شاقا و قاسيا نظرا للمهام المنوطة بهم و التي يعتبرونها خطيرة و ثقيلة في نفس الوقت منها مثلا البقاء و لمدة طويلة وراء الجدران و الأسلاك الشائكة و خلف الأبواب الحديدية الضخمة أو فوق الأسوار العالية وحمل المفاتيح الثقيلة التي يزن الواحد منها تقريبا رطلا واستعمالها لعديد من المرات يوميا، و ذلك أمر ليس بالهين بالنسبة لمن يراها أو يتعامل معها أول مرة إنها تشير إلى القوة و الصلابة و القهر، إضافة إلى القيام بسبر الجدران و الأرضية و الأبواب و القضبان الحديدية للنوافذ و الشبائيك بصفة يومية ، وهذا يشعر الكثير منهم بالمعاناة المتكررة .

**ج - معاناة تخص تراتيبية العمل:** يعاني الكثير من أعوان السجن من السأم والملل الذي يمكن اعتباره حالة نفسية تصيب العون نتيجة قيامه بنشاط تتقصه الدافعية أو استمراره في موقف عمل لا يميل إليه وينجم عن ذلك كراهية العمل وضعف الاهتمام به ، لأن عمل في السجن يغلب عليه الطابع الروتيني المتمم بالترتيب والمتسبب للسأم والملل ، وذلك ما يجعل إقاعات الحياة المهنية بالسجن تتميز بالرتابة والتكرار الذي يؤدي إلى سرعة الإحساس بالتعب والذي يؤثر بالطبع على التوافق المهني وعلى الأداء واليقظة التي تتطلبها مهنة حراسة المساجين بقوة.

**د - معاناة تخص تلوث الهواء:** وظيفة عون السجن تفرض على الأعوان فتح قاعات النوم التي يتكدس فيها المساجين بالعشرات مع قلة أو صغر منافذ الهواء النقي فتتبعث الرواح الكريهة وتغمر العون الذي ليس له بد إلا تحملها واستنشاقها وهي خليط من تنفس البشر وغبار الأغذية وتدخين السجائر وروائح المراحيض الجماعية وغسيل الثياب وغيرها وهي روائح تضر بالجهاز التنفسي للعون، وذلك بفضل وجود مواد حيوية تنتشر داخل فضاء القاعات ومن ذلك تسهل انتقال العدوى عن طريق الميكروبات المعدية والفيروسات وتؤدي إلى الإصابة بميكروبات السل وغيرها.

**هـ - معاناة تخص حمل الأسلحة:** يترتب عن حمل السلاح مسؤولية قانونية ومعنوية و كالتزام في بعض الأوقات مما يشكل ضغطا على الحارس إذ بقدر ما يكون مستوى المسؤولية كبيرا، بقدر ما يكون مستوى الضغط كبيرا بقدر ما تكون المعاناة المهنية كبيرة كذلك ، والأمر هنا يخص تعامل العون مع الأسلحة النارية التي يحملها فوق الأسوار العالية المحيطة

بالسجن والتي تظل على السجن حيث يشرف العون على كل التحركات الدائرة بداخله، لكن استعمال تلك الأسلحة تحكمه ضوابط عديدة محفوفة بالخطوط الحمراء مما يولد لدى العون حامل السلاح خوفا دائما من الاستعمال الخاطيء للسلاح أو حتى عدم الاستعمال غير المناسب وفي أوقات معينة و كذلك هاجس الخوف الدائم من وقوع مناوشات بين المساجين أو قيامهم بالفوضى و الثورة داخل السجن و تمردهم على إدارة السجن أو تنظيم الفرار أو محاولات الفرار، و ذلك يعني المواجهة معهم، مما يجعل الحارس يكون يقظا بصفة دائمة و حساس لأية حركة أو إشارة أو معلومات تخص أمن السجن و ذلك يترجم الصراع الأبدي بين الحراس و المساجين و الذي تكون فيه الغلبة للحراس في كثير من الأحيان نظرا لكثرة عددهم ولتضامنهم فيما بينهم .

**و - معاناة تمس الأمن الشخصي:** الخطر الذي قد يأتي من المساجين يجعل أعوان السجن دائمي اليقظة والاحتراز والخوف أحيانا مما قد يأتيهم من المساجين من سلوكات تهدد حياتهم مثل الاحتجاز في القاعات أو تعيق التقدم في مستقبلهم المهني وذلك مثل كيد التظلمات الواهية وتحرير الرسائل التي تحمل التهم الثقيلة والخطيرة ضد الأعوان أو التعبير عن العدا بالكتابات الجدارية و الرسائل المجهولة التي يجدها الأعوان مرمية في أروقة السجن مما يدل على شيوع انفعالات الكره و العدا بين طرفين، و بالتالي الميل المبالغ فيه إلى تصيد الأخطاء، و توجيه النقد، و إسقاط اللوم على الأعوان ، وتزداد متاعب الأعوان هنا خصوصا أمام عدم التسامح الإدارة في حالة الأخطاء المهنية واستغلال تلك الأخطاء من طرف المساجين بدون رحمة ولا شفقة وذلك بالهروب أو إدخال الممنوعات أو تخريب المؤسسة، مما يجعل العون حساسا جدا تجاه مهنته وتجاه المساجين وحتى الزملاء مما يجعله يعيش في حالة من الشك و الخنزف طوال تواجده في منصب عمله وهذا يؤدي إلى القصور الإدراكي وبالتالي الوقوع في الأخطاء المهنية مما يضاعف من معاناته ويفقدها أكثر. (بديع محمود القاسم، 2001، ص: 50)

**ز - معاناة تمس الصحة الجسمية:** يعاني أعوان السجن من مخاوف وانشغالات دائمة حول صحتهم الجسمية خصوصا وأنهم دائمي الاحتكاك بالمساجين وكثيرا ما يتم التعامل معهم جسديا وذلك من خلال التفتيش البدني لهم خصوصا أثناء تنقلهم داخل السجن أو عند الخروج منه أو الدخول إليه مما يرفع احتمال الإصابة بالأمراض المعدية التي قد يعاني منها بعض المساجين بانتقال العدوى عند الملامسة إلى العون الذي يعيش هاجس الخوف من الإصابة، و يجعله في حيلة و حذر دائمين لدرجة الارتباك من الخوف، خصوصا عند الدخول إلى قاعات النوم صباحا للمناداة على المساجين حيث يكون الجو هناك ملوثا ، هذا إضافة إلى الضجيج و افتقاد الصمت، الازدحام و التجاور مع المساجين إلى حد التلاصق في كثير من الأحيان، فضلا عن احتمال الإصابة بالأمراض المهنية الناتجة عن ظروف العمل التي تتمثل للتعرض ولفترات طويلة نسبيا وحسب فصول السنة إلى البرد القارس أو الحر الشديد بدون أية وقاية ومن أهم الأمراض النفسية أيضا نجد التشنجات المهنية والتي من أعراضها الارتعاش والتقلصات وضعف في العضلات التي تؤدي عمله وما ينتجه التعب المستمر وعدم التكيف مع المهنة وهذا يؤدي إلى كثرة الأخطاء المهنية التي يعتبر الأقل منها جسيما، والشائع بين الأعوان أن الكثير من زملائهم يموتون مباشرة بعد الإحالة على التقاعد أو حتى قبل ذلك، وهذا يولد اهتماما خاصا بالصحة لدى العون قد يتطور في بعض الأحيان وحسب الظروف المساعدة إلى وساوس يصعب التخلص منها .

**ح - معاناة تمس الصحة النفسية:** يتعرض الأعوان لاضطرابات نفسية ويعانون منها في أوقات مختلفة من مسارهم المهني بالسجن، وهي عديدة نجد على رأسها القلق العصبي، اضطرابات النوم التي قد تصل إلى حد الأرق، الاضطرابات

الجنسية واضطراب الطبع واختلال الوجدان إضافة إلى الإحساس بالخوف وعدم الأمان إذ كثيرا ما يظن العون أنه مراقب من طرف الغير وأنه بعض الناس يترصدونه ويتجسسون عليه ، وكل هذه المخاوف ليس لها أي أساس في الواقع، ويصاب الأعدان بحالات الاكتئاب ويصبح مريض متجمد العواطف وقد تتناهب أحلام اليقظة وعدم القدرة على التركيز مما يفقده العديد من خصوصيات التي تتطلبها مهنة عون السجن، كما أن السجن وحسب أحد الأطباء الناشطين في مجال السجن يعتبر أساسا لمختلف الأمراض النفسية التي تنتقل بين المساجين كما تنتقل بين الحراس في غالب الأحيان بالإيحاء، فبمجرد سماع فرد لزميله الذي يتحدث عن القلق أو الأرق أو الاكتئاب مثلا نجده يتأثر بذلك الكلام وسرعان ما تظهر عليه الأعراض المرضية.

### ح - معاناة تخص الصراع مع المساجين:

يسير السجن وفق نظام قديم ودقيق يشارك فيه الحراس والمساجين، حيث يشكل كل طرف خانة في شبكة مبهمه ربما الكثير منهم يؤدي دوره فيها لكنه جهله وذلك دليل على إمكانيات الذكاء التي يتمتع بها الذين يعيشون داخل السجن من الأعدان والمساجين على حد سواء، في خضم ذلك تنمو منافسة بين الطرفين تبقى خفية في أغلب الحالات وقد تطفو إلى السطح، فكل فئة تحاول التفوق على الفئة الأخرى وتسعى لزرع شبكة لجمع المعلومات تضمن لها تسيير الأمور مثلما يتوافق مع دورها و رغبات أفرادها، فالأعدان يعتبرون السجن أمانة في أعناقهم لذلك وجب عليهم المحافظة على الأمانة وصون الوديعة، وما للمساجين سوى سلعة بالنسبة لهم يستلمونها ويسلمونها عند الحاجة، وفي هذا الدور يقف إلى جانبهم القانون بالبدلة الرسمية التي يرتدونها والطاعة التي يفرضونها وتجنيدهم بعض المساجين لخدمتهم، أما المساجين فإنهم يقولون بأن الحراس يعيشون على جرائم المساجين وأن السجن ملك لهم وهم أولى بإدارته لذلك نجدهم يسخرون بعض الحراس لخدمتهم اعتبارا للمصالح المتبادلة معهم وما يساعدهم هو أنهم يقضون معظم الوقت بعيدا عن الحراس ويشكلون شريحة متماسكة و لديهم لغة خاصة بهم فلما يفهمها الحراس و ذلك ما يؤهلهم بأن يكونوا أكثر مكررا، تسييرهم حاجاتهم الملحة التي تدفعهم للبحث عن أي وسيلة لإشباعها ، منها استعمال الحيل لمخادعة الحراس و تبقى أهم المعطيات في تلك المنافسة هو عامل الذكاء مدعما بالخبرة، وبالنظر إلى هذه الحالة من الصراع فإن مجال تحرك العون محدد مسبقا بمسافات مسموح بها في الإطار المهني والمهام والترتب والتي تحد جميعها من التحركات والاتصالات بالمساجين التي لا تكون إلا في إطار العمل و المهمة المحددة، و ذلك ما يجعل الحارس يفتقد الذات و الأنا التي تستأصل لمصلحة " نحن" و"هم" كما يسميها غوفمان GHOFMAN ( منى فياض ، 1999 ، ص: 44 ) أي بين الحراس والسلم الرتبتي الذي يعمل معه من جهة والمساجين من جهة أخرى وهي غير قابلة للتخطي مما يشكل عبئا إضافيا على العون كونه يراقب المساجين ويراقب الرؤساء والمرؤوسين كما يراقب نفسه.

**ط - معاناة تمس معنويات العون:** تبدأ معاناة عون السجن في هذا الجانب من مجرد التوجه في الصباح للعمل بالسجن وهو يخبر تماما تلك العزلة الاجتماعية التي يضع نفسه فيها كل يوم، إذ يشكل هذا الحدث المنكر معاناة معنوية كبيرة ( FATIGUE MORALE ) تؤدي به إلى الشعور بالضيق الشديد وعدم الثبات والاضطراب الانفعالي والنفور الذي يصاحب الأداء المستمر لعمل غير مرغوب فيه أو غير محفز، مما يؤدي إلى اضطرابات في علاقات العون في محيط العمل ( كامل محمد عويضة ، 1996 ، ص: 152 ) وهو مصدرا للعذاب النفسي لدرجة أن العون يتحاشى التلطف بكلمة السجن

خصوصا في الصباح، وهو يعتبر أن العمل بالسجن عقوبة معنوية باعتبار السجن مؤسسة اجتماعية غير مرغوب فيها حتى من ناحية سماع كلمة " السجن " من طرف أفراد المجتمع الذين يطلبون اللطف من الله سبحانه وتعالى عند سماعهم لهذه الكلمة و كثيرا ما يتحاشى الناس حتى المرور من أمامه أو التحدث عنه، كما أن الحضور اليومي بالسجن يجعل العون يرى نفس المناظر ويعيش مواقف قد لا يقوى على مشاهدتها من لا يعمل بالسجن، فالمجرمون و جرائمهم مثلا دائما الحضور في حياتهم المهنية مما يثير عندهم التعب النفسي، إضافة إلى عدد ساعات العمل التي يراها عون السجن كثيرة مما جعله ينظر إلى نفسه وكأنه مسجون نفسه مسجوننا بدون رقم تسجيل NUMERO D'ECROU إضافة إلى خضوعه للمناداة اليومية من طرف المسؤولين على السجن لتسجيل الحضور و الغياب بين الموظفين و ذلك يشبه تماما ما يقوم به العون نفسه تجاه المساجين في كل حين، لذا فعون السجن يعتبر مهنته من أصعب المهن بسبب العمل بالبيئة المغلقة والمحصنة جيدا حيث يعتبرها المودعين بالسجن شر لا بد منه و بالنسبة إلى العون هو عقوبة لا بديل عنها، إضافة إلى ارتداء الحارس للبدلة الرسمية المهنية ذات اللون الأزرق المائل إلى الأسود مما يضفي على مزاجه لمسة من التشاؤم خاصة و أنها محل انتقاد و سخرية من طرف المساجين، ثم الرؤية المستمرة للبدلة العقابية ذات اللون الأصفر التي يرتديها المساجين، حيث يشاهد العون مناظر غريبة ويسمع لغة ذات ألفاظ غريبة كذلك يتقنها المساجين ويتفننون في تغييرها كلما اكتشف الأعوان معناها وفكوا رموزها، وهذا ما دفع ببعض الأعوان إلى المطالبة بتخصيص منحة التعب المعنوي لصالحهم نظرا لظروفهم المهنية الاستثنائية بكل المقاييس، وأخذا في الاعتبار أهمية الروح المعنوية المرتفعة على أداء الأعمال والراحة النفسي لأعوان السجن .

**ي - معاناة تخص التجاور مع المجرمين:** تكمن المعاناة الأولى لأعوان السجن في كونهم يشتغلون مع فئة المجرمين والمنحرفين والمرفوضين اجتماعيا، حيث يجد العون نفسه في احتكاك دائم مع المدانين من القتل والزنا واللصوص والمزورين والمدمنين على المخدرات والمنحرفين جنسيا ذوي خلفيات ثقافية واجتماعية متباينة وفئات عمرية مختلفة فيقضون معهم وقتا طويلا من حياتهم وذلك قد يعادل أحيانا نصف الحياة وهو أمر مهم جدا لما يترتب عليه من انتقال للعقوبات وإمكانية التأثير ببعض المساجين وذلك مثل استعمال مصطلحاتهم وسلك سلوكهم إن لم يكن العون واعيا بهذا الأمر فسوف يؤثر ذلك سلبا على شخصيته و مردوده الوظيفي وبالتالي على إعادة تربية السجن بصفة عامة، وذلك ما يشكل ضغطا إضافيا على الأعوان بسبب نزعات المساجين و رغباتهم الشاذة و أحيانا سلوكياتهم التي تتسم بال المكر وتغلب عليها العدوانية مثل اتهام الحراس بالقيام بسلوكات غير قانونية مما يهدد بقاءهم في مهنتهم و ذلك بسبب كتابة شكاوى إلى السلطات ضدّهم بدعوى الاعتداء عليهم، ثم ابتكار النكت حولهم و نعتهم بألقاب قبيحة و مهاجمتهم كتابيا على الجدران وأحيانا يستعملون معهم المعارضة الجسمانية السلبية ، فتجد بعض الأعوان أحيانا يعيشون حزينين من كيد المساجين ويشعرون بأنهم مراقبون من طرفهم المساجين ، مما يعيق أداء مهامهم على أكمل وجه.

**س - معاناة تمس الحياة العائلية للعون:** المعاناة والهواجس العديدة التي يعيشها العون بالسجن تلاحقه عند نهاية العمل وخروجه من السجن إذ يبقى على الاهتمام بالسجن وما يدور به حتى عندما يكون وسط عائلته التي يشبه ذهابه إليها بمجيء أهالي المساجين إلى ذويهم لزيارته بالسجن، ورغم ذلك فإنه ينقل لها اهتماماته و هواجسه ومخاوفه وصراعاته وغيرها، وإنه بذلك ينقل إليهم عدوى الوسواس والملل خصوصا تلك الخاصة بالمخاوف والصراعات التي يعيشها العون بالسجن و بذلك فإنه لا يتخلص من الحديث والتفكير في السجن والجو المحيط بالعمل وينقل معه المشاعر والمعاناة وحتى

عقلية الحارس الذي يعطي الأوامر ويطبقها على أفراد أسرته مما قد يتسبب في نشوء صراعات مع أفراد أسرته ، و ذلك يشكل ضغطا إضافيا للعون الذي ينشد الراحة في البيت وإذا به يكون هو الذي ينقل إليه أسباب التوتر وعدم الراحة وما إن يلبث حتى يعود للعمل بالسجن ثانية، وهكذا تكون حياة العون مقسمة بين السجن و المنزل فهو إما عامل بالسجن أو نائم في المنزل مما يجعل الليل و النهار عنده متشابهين و حتى الفصول الأربعة لا يشعر بتبدلها و لا بطعمها، مما يجعله ينعزل عن المجتمع بشكل كبير خصوصا بالنسبة للعون الذي يعمل بالسجن القريب من منزله حيث معظم السكان يعرفونه فيفتاداهم لأجل تفادي أسئلتهم الفضولية عن السجن والمساجين كما أن الاحتكاك بزملاء المهنة من الأعوان يتواصل خارج السجن إذ تنشأ بينهم حميمية خاصة مما يجعلهم يتحدثون معظم الوقت عن السجن مما يضاعف من وطأة الضغوط والمتاعب المهنية عليهم ، ذلك لأن مجرد الانتماء إلى قطاع السجون والعمل بالسجن يفرض على العون نوعا من سلوكيات التحفظ التي تحجمه عن التردد على بعض الأماكن العامة خصوصا المشبوهة منها ويبقى رهينة لوضعية شبه العزلة الاجتماعية.

## 7 - برنامج التكفل بمعاناة حراس السجون:

**7 . 1- وصف البرنامج:** يعتبر الإرشاد عملية تعلم يكتسب فيها الفرد اتجاهات وعادات وقيم ومظاهر سلوكية جديدة وتغيير وجهة نظره نحو نفسه ونحو الآخرين ، كما يتعلم طرقا جديدة لمعالجة المشكلات ومواجهة الصعاب التي تعترضه ، ويتزود بالمعلومات اللازمة لمواجهة المتاعب والمعاناة التي يتعرض لها، حيث تتاح له فرصة الاختيار ورسم الخطط والأهداف وتهيئ له الظروف المناسبة لتطبيق ما يتعلمه في كثير من المواقف الجديدة التي يمكن أن تعترضه ، أمام المعاناة النوعية التي يعيشها أعوان السجون تبرز الحاجة إلى التكفل بهذه الفئة من العمال وذلك ما نقترحه من خلال هذه الورقة التي تحمل برنامجا للتكفل بمعاناة أعوان السجون وفق رؤية معرفية، سلوكية وتنظيمية تراعي خصوصية المؤسسة العقابية واستثنائية الدور وازدواجية المهام التي يؤديها الحارس وتناقضها في بعض الأحيان، وقد اعتمد الباحث في إعدادة على الأسس النظرية للإرشاد النفسي والمعرفي والسلوكي وكذلك على الطبيعة الإنسانية لكل من عون السجون والمسجون نفسه باعتبار كل منهما وحدة تتكون من تفاعل الجوانب البدنية العقلية والنفسية، يتم تطبيق هذا البرنامج بصفة فردية ثم جماعية يحتوي على العديد من الأنشطة منها القياسات القبلية ثم المقابلات الإرشادية الفردية التي تتمحور حول ضبط الذات وتقدير الذات وضبط التصورات المثالية والاستمتاع بالعمل والاعتزاز بالدور وتقبل أفكار الآخرين وآرائهم والاستمتاع بالحياة وغيرها ،ثم الإرشاد الجماعي من خلال سلسلة من المحاضرات تخصصية تمس معاناة الحراس ويتم مناقشتها معهم، ثم تعديلات السلوك من خلال عدة أنشطة منها الرياضية والاسترخاء والتعزيز والإطفاء، ثم التنظيمية التي منها فنيات الاتصال والتواصل وتقديم المعلومات ونقلها و إعطاء القدوة أو الأسوة الحسنة من محيط الأعوان أنفسهم ثم أنشطة يؤديها العون خارج المؤسسة العقابية وهي تخص الاستجمام و الراحة وقضاء إجازات نهاية الأسبوع بعيدا عن الزملاء الذين يمثلون رمزيا للبيئة العقابية المثيرة للمعاناة وأخيرا التغذية العكسية Feed Back، هذا البرنامج يمكن أن يطبقه المختص في علم النفس الممارس بالوسط العقابي ويتطلب من الوقت أربعة أشهر، ومن الإمكانيات يستلزم قاعة للإرشاد الفردي وأخرى للإرشاد الجماعي وعدد من الهياكل الخدماتية التي عادة تكون متوفرة بالمؤسسات العقابية.

**7 . 2- الهدف من البرنامج:** يسعى الباحث من خلال هذه المحاولة للتوصل إلى تقديم نموذج لبرنامج التكفل بمعاناة العمل بالنسبة لأعوان السجون يطبق داخل وخارج المؤسسة العقابية من طرف العون نفسه وبمساعدة المختص في علم

النفس التنظيم والعمل أو علم النفس العيادي، يساعد أعوان السجون الذين يعانون من متاعب وإرهاصات وضغوط العمل على التخفيف من تلك المعاناة أو التخلص منها نهائيا بحيث يتمكن بعدها العون من تحقيق تكامل الشخصية ومساعدته على فهم نفسه وحل مشاكله في محيط المهني وتحقيق التعاون مع الآخرين ( **بديع محمود القاسم، 2001، ص: 38**) ومن ثم يمكنه تحقيق التوافق مع محيطه المهني وحب مهنته والنجاح فيها والشعور بالأمن الاجتماعي أي أن حارس السجن يكون مرتاحا داخل السجن مرتبطا بعمله ومحباً لبيئته متعاوناً مع زملائه ومرؤوسيه في جو يسوده التفاهم والتقدير المتبادل وكذلك يكون قدوة للمساجين وبالتالي يكون محل احترام وتقدير من طرفهم، كما يكون متوافقاً مع ذاته ومع أسرته ومحيطه الاجتماعي، وبذلك يحقق الموازنة المهنية وينمي علاقاته الإنسانية في محيط العمل وفي محيطه العائلي والاجتماعي ويتمكن من معالجة المشكلات التي تتخلله مثل التعب والإهمال والملل وحوادث العمل، و يتمكن من مواجهة المشكلات والمتاعب المهنية ويجد لها الحلول المناسبة في الوقت المناسب وبذلك يساهم بحق في عملية إعادة تأهيل وإدماج المساجين

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأخذ في الاعتبار بعض الأسس ومنها:

الأساس النفسي الذي يراعي خبرات السابقة وقدرات العون وميوله حاجاته واهتماماته واحتياجاتهم المهنية

الأساس الاجتماعي الذي يؤكد على أهمية ثقافة المجتمع وتنمية روح المسؤولية لدى العون واحترام النظام الداخلي للسجن والقانون الذي يسيره وكذا احترام إنسانية المسجون وتقدير مهنة حارس السجن وتمتين وتوسيع شبكة علاقاته المهنية وتفاعله الإيجابي مع مكونات مجتمع السجن

يهدف البرنامج إلى تنمية الجوانب الشخصية في الأعوان ومساعدتهم على مواجهة معاناة العمل وتخطي الصعوبات والمشكلات التي تواجههم، وذلك بجعلهم واعون بأنفسهم وبقدراتهم وطاقتهم وبإمكانهم استثمار أوقات عملهم وفراغهم بما يعود عليهم بالنفع ويسهم في تنمية شخصياتهم ويكسبهم نسق قيمي وفلسفي يمكن أن يساعدهم على التعامل مع معاناة العمل ومع ضغوط الحياة بصفة عامة.

#### **8- القياسات القبليّة:**

يتم تطبيق عدد من أدوات القياس وذلك قصد التعرف على التوافق المهني والشخصي، والرضا الوظيفي والصحة النفسية وقياس الاتجاهات والميول والرغبات والطموح ومن الاختبارات المشهورة اختبار الملائمة المهنية إضافة إلى هذه الأدوات نجد الاستبيان الذي يقيس الروح المعنوية والاستمارة المتابعة التي تتضمن جمع المعلومات من الأعوان وإدارة السجن، وهي أيضا وسيلة مناسبة لتعبير الأعوان عما يدور في أنفسهم تجاه العمل وباقي الزملاء وكذا إدارة السجن بصفة عامة ( **كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص: 126** )

#### **أ- الملاحظة :**

يقوم المرشد من خلال تطبيق البرنامج بملاحظة وتتبع الأعوان الذين يصرحون ويشتكون بأنهم يعانون في العمل من العديد من الضغوط والصعوبات والمشكلات وينم ذلك أثناء تواجدهم بالسجن في أماكن تواجدهم فرادى وجماعات

مثل النادي وقاعة المناداة مواقع عملهم المختلفة بما فيها العمل داخل الحيازة وخارجها وفي ورشات التكوين وورشات العمل أو في المدرسة و غرف تفتيش القفف والملابس وغيرها و ذلك بالاستعانة بشبكة ملاحظة صممها القائم بتطبيق البرنامج حسب نوع المؤسسة العقابية وحسب مناصب العمل الموجودة والأنشطة الموكلة للأعوان خلال فترة زمنية قد تكون طويلة تصل إلى غاية شهر من الزمن بالنسبة للسجون الكبرى وهي مؤسسات إعادة التأهيل وقد لا تتجاوز عدد من الأيام بالنسبة للسجون الصغرى وهي مؤسسات الوقاية

### ب - المقابلات :

أ - يتطلب تطبيق البرنامج الإرشادي إجراء مقابلات حرة مع الأعوان الذين يعانون في العمل من صعاب ومشكلات متعددة والراغبين في الاسترشاد بصفة جماعية و ذلك بهدف شرح البرنامج الإرشادي لهم والرد على تساؤلاتهم وإنشغالهم حول طريقة و كيفية التخلص من المشكلات والتغلب على معاناة العمل ... الخ

ب - يتم إجراء مقابلات مقننة ذات أسئلة محددة مسبقا يتم ذلك بتطبيق استمارة المقابلة التي تتكون من عدة بنود تتضمن بيانات أولية، الحالة الصحية للعون، التاريخ المهني، الحوادث المهنية، المشكلات البارزة في المحيط المهني وكيفية التعامل معها من قبل العون نفسه، مع كل عون بصفة فردية في مكتب مخصص للإرشاد والعلاج النفسي و ذلك بغرض التعرف على معاناة العمل بالنسبة لأعوان السجون وجمع المعلومات الضرورية حول الحاجات الإرشادية ورغبة كل عون في التعبير عن مشكلاته بشكل واضح ومنظم بقصد إشباع حاجاته التي لم يتهيأ لإشباعها إما لأنه لم يكتشفها بنفسه أو انه اكتشفها ولم يتمكن من إشباعها بمفرده، والهدف من التعبير عن هذه المشكلات هو التخلص منها لكي يتمكن من التفاعل مع بيئته المهنية والتكيف مع مجتمعه الذي يعيش معه، ثم تحضير الأعوان لتطبيق بعض الاختبار النفسية التي تساعد على تشخيص معاناتهم ، ولأجل النجاح في كل ذلك على القائم بالإرشاد أن يبادر أولا إلى تكوين وبناء علاقة مهنية إرشادية مع أعوان السجون وفهم عالمهم الذاتي وتشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم الإيجابية والسلبية المرتبطة بمحيط العمل في البيئة المغلقة، وتشجيعهم على التعبير عن حاجاتهم ورغباتهم لأجل توظيفها لاحقا في مسارات إيجابية من خلال إدارة المعاناة والتحكم فيها والوصول إلى اتخاذ قرارات واختيارات مهنية يكون لها تأثير إيجابي على المهنة والعون مستقبلا.

### ج - تطبيق الاستبيانات :

يمكن للقائم بتطبيق البرنامج الإرشادي وحسب الحالة الفردية للعون أن يطبق الأدوات التالية أو يطبق بعضها فقط ، ويجب مراعاة الزمن الفاصل بين تطبيق أداة وأخرى وهذا لكي لا يشعر العون بالضغط وانه مراقب من طرف المرشد، وهنا نؤكد على أهمية العلاقة بين المرشد والعون، خصوصا نظرا لحساسية مهنة العون.

اختبار التوافق المهني لأعوان السجون

اختبار التوافق الشخصي لأعوان السجون

اختبار الرضا الوظيفي لأعوان السجون

استبيان الروح المعنوية لأعوان السجون

مقياس تقدير الذات لأعوان السجون

مقياس الصحة النفسية لأعوان السجون

صحيفة المشكلات المهنية والنفسية والاجتماعية لأعوان السجون.

## 9 - الإرشاد المعرفي الفردي:

يقوم المرشد إجراء سلسلة من المقابلات الإرشادية الفردية وجها لوجه مع كل عون في مكتب مخصص لذلك يتم وفق حاجاته الإرشادية وتبعا للمشكلات التي يعاني منها، وهي تهدف إلى التركيز على مواجهة الصعوبات التي تواجهه العون ومعاناة العمل التي يشكو منها كما تتناول تقوية استبصار العون بمشكلاته التي أفرزتها القياسات النفسية و مساعدته على حلها و التغلب عليها و تدعيم قدراته بالمفاهيم السليمة والأساليب الصحيحة حتى يكون قادرا على مقاومة مختلف الضغوط و استبعاد فرص إذعانه للمعاناة والخضوع لها والظهور بمظهر الضحية منها

ما يدعم المقابلات هو رغبة أفراد العينة في العلاج من الإدمان على المخدرات مما يسهل مهمة الباحث لأن دفع المسجون إلي القيام بما يريد القيام به أسهل من دفعه إلى عمل ما لا يرغب فيه . ( مها ص 156 ) و يركز المرشد خلال المقابلات على ما يلي :

**\* المقابلة الأولى :** يعمل المرشد على تقوية تقدير الذات لدى عون السجون وذلك بتدريب العون على رؤية نفسه وما له من قدرات وكفاءات " وتقييم العون لتقدير الآخرين له أي مدى احترامهم له ومكانته عندهم فالمتزن يقدر نفسه حق قدرها دون غطرسة ، بخلاف المتكبر والبخس نفسه حقها ، ذلك من خلال حث العون على الانتباه إلى نفسه ومحاسبة ذاته بصدق لكي يتمكن أولا من السيطرة على نفسه وتقييمها ومن ثم اكتشاف مميزاتة وعيوبه فبتقوية المميزات و تعزيزها تأخذ العيوب في التراجع ثم الزوال لتحل محلها العادات و الطباع الجديدة مثل تنظيم النشاط و الراحة و استغلال وقت الفراغ بما ينفع ، لأن السيطرة على النفس متى تحققت تعطي للإنسان ثقة كبيرة بنفسه فيقدر عندئذ ذاته حق قدرها ، كما يحثه على التحلي بالمظهر الرزين الذي فيه الاحترام و التحدث بالكلام الموزون الذي فيه الوقار والمحافظة على الاتزان و الهدوء في كل الأحوال .

**\* المقابلة الثانية:** يتم تدريب عون السجون على توكيد الذات وذلك من خلال التعرض لبعض المفاهيم الخاطئة ومناقشتها مثل التواضع والحياء والإيثار وإرضاء الآخرين وذلك بالاعتماد على أسلوب الصراحة خلال التعامل مع الرؤساء على الخصوص ومن ثم يكتسب القدرة على التعبير الملائم " فظاً وسلوكاً " عن مشاعره المختلفة وأفكاره وآرائه ومواقفه تجاه الأشخاص والأحداث والمطالبة بحقوقه دون ظلم أو عدوان، وكذلك يتم التعبير عن مشاعره تجاه مهنته والمهام الموكلة إليه بدون توتر والتعبير عن ذاته بشكل صريح لكي يتمكن من التمتع بحقوقه الشخصية، دون التفريط فيها ولا سلب لحقوق الزملاء ولا المساجين، وما يترتب عن ذلك هو الشعور بالراحة النفسية وعدم التوتر حتى في المواقف الجديدة والدرجة ، حتى يتمكن مع الوقت من التخلص من المشاعر السلبية المتراكمة والحصول على الاحترام والتقدير من الآخرين ممن حوله بما في ذلك الزملاء والرؤساء والمساجين وأفراد عائلته، ويتوكيد ذاته يتمكن من المحافظة على حقوقه ومصالحه ويحقق أهدافه المهنية والشخصية.

**\* المقابلة الثالثة:** يركز المرشد في هذه المقابلة على تبصير العون بتجاهله لتفكيره ومواقفه وصرف انتباهه بعيدا عن ذاته التي تعتبر هي المحرك الأساسي لسلوكه وفي المقابل انشغاله بالمشكلات والمعاناة التي يعاني منها حيث يقوم المرشد بمساعدة العون على رؤية دوره في مساهمته في خلق المعاناة أو مضاعفتها، وذلك بزيادة وعيه بأن لديه مسؤولية عن جانب من المعاناة المهنية وعن تلك المشاعر والمضاعفات المصاحبة لها ، مع مراعاة التدرج عند مواجهته بذلك-

والاعتراف بحاجاته لمساعدة مهنية للتخلص من إلقاء اللوم على الآخرين أو على الذات حتى تتولد لديه الدافعية الذاتية للتغيير وصنع قرارات جديدة ومسؤولة مع تحمل مسؤولياتها، وتبصيره بأن الإدارة السيئة للأعمال مهما كانت وخصوصا ما تعلق بخدمة المساجين وامن المؤسسة العقابية قد تؤدي إلى إصابة العون نفسه بالقلق والتوتر حين تلاحقه الإدارة مطالبة إياه بالمزيد من الجهد واليقظة بما لا يرضيه فيشعر بالتوتر، مما يؤدي به مع الوقت إلى الشعور بالضجر والسأم والتناؤب وفنور الهمة، ومناقشته في موضوع السيطرة على الممل الذي لا يتم إلا بالتفاني في العمل وتثويعه، أما التعب الذي لا يخففه سوى الراحة والاستجمام الذي يجب على العون تخصيص وقتا لهما وإقناع العون بأن إدارة المعاناة المهنية والتحكم فيها يقع جانب كبير منها على عاتقه هو. (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص: 152)

**\* المقابلة الرابعة:** يركز الإرشاد هنا على تقييم عون السجون لذاته بحيث يشمل هذا التقييم إمكاناته ومواطن قوته ومواطن ضعفه، وأهدافه وطموحاته ومناقشته فيها وهذا لكي يصبح لديه الوعي بذاته ويستطيع أن يحدد ماذا يريد من محيطه المهني ومن رؤسائه، يتم ذلك بالموازاة مع تقوية الثقة بالنفس لديه وتحسيسه بأنه لا شيء أضرّ على الإنسان من عدم ثقته بنفسه ، ولا شيء يهدم ثقة الإنسان بنفسه أكبر من جهله بها ، وأعظم الجهل بالنفس احتقارها والنظر الدؤني لها ، ولا شيء يصنع النجاح مثل الثقة بالنفس، وذلك لا يمكن الوصول إليه إلا بمعرفة العون لقدراته واستثمارها والسعي الدائم إلى تطوير نقاط قوته والاجتهاد والتدريب الدائم لأجل التعلم والتخلص من العيوب ، وبالتالي تزداد ثقته بنفسه مما يحفز على الانطلاق بثقة في قوله و عمله ويصبح بإمكانه التواصل الفعال مع المحيطين به، ويتخلص من المضاعفات الاجتماعية والوظيفية، وفي سبيل ذلك يقوم المرشد المشرف على تطبيق البرنامج الإرشادي بوضع مدرج للسلوك التوكيدي المراد طبقه حسب حالة العون وما يعانیه ، بحيث يبدأ بالأهون ثم الأشد منه ، ويتبع أسلوب التكرار والإعادة " تطبيق عملي بمثابة " بإعادة السلوك والتدريب عليه مرارا حتى إتقانه مع استخدام أسلوب التصاعد في السلوك التوكيدي، أي البدء بالتوكيد في الأمور السهلة ثم يتدرج نحو الأمور الصعبة.

**10 - الإرشاد المعرفي الجماعي:** استكمالا للإرشاد المعرفي الذي يتم على المستوى الفردي يتضمن البرنامج المقترح أسلوب الإرشاد الجماعي ، حيث يتم تطبيقه بصفة جماعية باعتبار أنه يقوم على الدور الفعال لتأثير الجماعة على الفرد من حيث إمكانية تغيير سلوكه وأفكاره ومواقفه مما يسهل نموه المهني، وذلك بتجميع بعض الأعوان على شكل جماعات إرشادية، واستخدام الجماعة ذاتها كعامل مؤثر لإحداث التغيير المطلوب وذلك بتوظيف خاصية وجود مجموعة من الأعوان في جلسة إرشادية واحدة في تنمية العلاقات الإنسانية بينهم وإكسابهم مهارات التواصل الاجتماعي الصحيحة والفعالة، ويتاح لكل عون حل مشكلاته من خلال حذف أنماط سلوكية غير مقبولة أو الإبقاء على أنماط سلوكية مقبولة أو تعلم أنماط سلوكية جديدة ومقبولة، بجانب الفنيات الإرشادية المساعدة والمستخدمة ويتعلق الأمر بكل من المسرحيات النفسية القريبة من حل المشكل التغذية الراجعة الواجبات المنزلية.

ديناميكية الجماعة:

أ- أسلوب المحاضرة:

يقوم المرشد بإلقاء سلسلة من المحاضرات يكون لها علاقة مباشرة بالمشكلات التي يعاني منها الأعوان والتي عبروا عنها خلال المرحلة الأولى من العملية الإرشادية ، المحاضرات تهدف إلى تصحيح المعلومات والمعارف الخاطئة التي يبيدها الأعوان، وهي تخص المشكلات الشخصية، المشكلات المهنية من جهة التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المشكلات المهنية التي تخص التعامل مع المساجين بفئاتهم المختلفة ، استغلال وقت الراحة، وعلاقات العون بمحيطه خارج المؤسسة العقابية، كما يتم نقل بعض القيم للعون مثل عدم الغش والتعاون مع الزملاء والحفاظ على السر المهني، وكذلك قيم الاستمتاع بالعمل والاكتفاء والذاتي وتقبل أفكار الآخرين وآرائهم والاستمتاع بالحياة، تلقى هذه المحاضرات على جماعة من أعوان السجون مرة كل أسبوع في قاعة كبيرة، الدروس تليها مناقشات و توضيحات فإثارة حب المعرفة في نفوس الأعوان .

### ب - طرح الأسئلة من طرف المرشد:

إضافة إلى المحاضرة التي يتلقاها أعوان السجون، يجب على المرشد أن يشجعهم على التفكير في العناصر الهامة التي تحتويها المحاضرة التي تلقوها بالخصوص العلاقة بين ما قدم لهم المعلومات و تلك التي كانت بحوزتهم من قبل، بين خبراتهم الماضية و بين ما يلقي عليهم و يطلعون عليه اليوم، لذلك على المرشد أن يولد الأسئلة من صميم المحاضرة و يستخدمها لأغراض تعليم الأفراد عملية التفكير بنظام علمي مبني على التحقيق و إقامة الأدلة لأجل بلوغ هدف مسطر مسبقا يساهم في حل المشكلات التي تهم الأعوان والتخلص من معاناتهم المهنية، وهناك عدة أنواع من الأسئلة التي يمكن أن يطرحها على الأعوان و منها على الخصوص : أسئلة المقارنة، أسئلة التقييم، أسئلة الاستفسار، الأسئلة الإخبارية الأسئلة التشخيصية .

### ج - إثارة و تشجيع المناقشات :

يعتمد المرشد إلى تشجيع و إثارة المناقشة بينه و بين الأعوان أو فيما بين الأعوان، تتناول القضايا و المشكلات المهنية المختلفة وكذا المشكلات ذات الصلة مثل المشكلات الحياتية ، الصحية ، الأسرية ، الاجتماعية ، النفسية ، القانونية وغيرها إن أسلوب المناقشة من أكثر الأساليب فاعلية في التعلم فهو يساهم بدون شك في تغيير وتعديل أفكار الأعوان غير المنطقية بحيث يصبح لديهم القدرة على كيفية التخطيط التصرف بعقلانية وذلك بأن يصنعوا لأنفسهم أهدافا واقعية تتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم، وتطوير تفكيرهم و ذلك بالتأكيد على المعلومات التي كانوا قد تلقوها أثناء عرض المرشد مما يسمح لهم بمراجعة أفكارهم وتصوراتهم ومعارفهم حول حياتهم المهنية وعلاقاتهم داخل إطار العمل ثم تصحيحها أو اكتساب معلومات والتعرف على طرق جديدة لم يكونوا يعرفونها من قبل، و ذلك بإعطاء الفرصة لكل واحد منهم على إبداء رأيه بكل صراحة و تتبع إجابات الآخرين و تصحيح المفاهيم الخاطئة لديه و بالتالي إثراء المناقشة بوجهات نظر مختلفة، و يعتمد المرشد على المناقشة كطريقة هامة للوصول إلى الحقائق و المعلومات المقنعة للأعوان، أما المبادئ التي تركز عليها المناقشات يمكن تلخيصها فيما يلي : التدرج من الصعب إلى السهل، من المبهم إلى الواضح المحدد، من الكليات إلى الجزئيات.

**11- الحجج :** يستحسن أن يستعين المرشد بأدوات وحجج الإقناع ويتعلق الأمر هنا بالقرآن الكريم و الحديث النبوي الشريف وكذا الحكم والأمثال الشعبية وهي تدخل ضمن التربية بالأمثال هي :

**أ - القرآن الكريم :**

( و أقم الصلاة إن الصلاة تنهى عن الفحشاء و المنكر ) سورة العنكبوت الآية 45

( و إذا سألك عبادي عني فإني قريب أجيب دعوة الداع إذا دعان ) سورة البقرة الآية 186

( قل آمنت بالله ثم استقم )

**ب - الحديث النبوي الشريف:** ( لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه ) ( من غشنا فليس منا )

**ج - الحكم :** حين يفكر الإنسان فإنه يتحدث إلى نفسه - لا تكثف بالتفكير السطحي فكر بعمق. - يد واحدة لا تصفق فكر واحد لا ينجح. الصبر حيلة من لا حيلة له- من يريد يستطيع .

**د - الأمثال الشعبية :** ضع أفعالك في الميزان و حاسب نفسك - من يريد يستطيع - اسبب يا عبدي و أنا انعينك - اختر الرفيق قبل الطريق - اسأل المجرب و ما تسألش الطبيب - الحر حر و الخدمة ما تضر - اسمع لي ينصحك حتى يبيكك ماشي لي يضحك بيك - سرواله حلقة و يتخطى النار- حوتة و مطلية بالزيت - الصابر إينال - احفظ الميم تحفظك - الضيق في القلوب .

**12 - السيكودراما:**

يقوم المرشد هنا بتنظيم حصصا للتمثيل النفسي يقوم خلالها أعوان السجون الذين يعانون من متاعب ومشكلات في العمل بتمثيل أدوار معينة في مسرحيات تكون من إنتاجهم أو إنتاج المرشد نفسه حيث يقوم بإعداد سيناريو قصة صغيرة حول مشكلة يعاني منها أحد الأعوان أو جميعهم ويطلب منهم القيام بتمثيل تلك القصة ويترك لهم حرية اختيار الأدوار والحرية في التعبير اللفظي والسلوكي وهي تقوم على أساس تخيل مشكلات مهنية ومواقف صعبة يواجهها العون في حياته المهنية وتقوم المجموعة بمعالجة تلك المشكلة بالطريقة المثلى بحيث تساهم في تعزيز الإحساس (إيهاب البيلاوي، جامعة الزقازيق، [www.gulfkids.com](http://www.gulfkids.com)) بالثقة في النفس وتقدير الذات والإحساس بالمسؤولية نحو المهنة والمؤسسة والمساجين، ويتاح للعون التعبير الحر والجريء عن المواقف المماثلة التي لم يتمكن من التعبير عنها في حياته المهنية والإفصاح عن المشاعر الخفية التي تشكل بالنسبة إليه مزيدا من الضغوط وهكذا يشعر كل عون في النهاية بالراحة النفسية لأداء دوره ومن خلال التفريغ النفسي ثم من خلال تعلم كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وتكون جماعة التمثيل هنا بمثابة سند للعون وكعامل مؤثر لإحداث التغيير. (محمد سعفان، 2001، ص: 188)

**13 - الإرشاد السلوكي:**

تتمثل الفكرة الأساسية التي يقوم عليها الإرشاد السلوكي على أن السلوكات المضطربة وغير المرغوبة وكل الاختلالات الأخرى إنما هي بشكل غالب مكتسبة وبالتالي فإنه يخضع حتما لقانون التعلم وهو لا يخص فقط اكتساب سلوكات جديدة مرغوبة وإنما إضعاف أنماط سلوكية قائمة أو إزالتها نهائياً، والهدف من تطبيق هذا النوع من الإرشاد يتمثل أساساً في تعديل سلوك أعوان السجن تجاه المشكلات التي يعانون منها بغية الوصول إلى تكيفهم وتوافقهم المهني والشخصي ، وانسب الطرق التي تلائم أعوان السجن في محيطهم المهني هي الطريقة القائمة على الإشراف الإجرائي والقائمة على التعلم الاجتماعي

**تنمية السلوك المرغوب فيه:** بالاتفاق المسبق بين المرشد و إدارة السجن، تقدم مكافآت معنوية رمزية للأعوان الذين تمكنوا من تعديل سلوكهم نحو الحسن أو تخلوا عن السلوك غير المرغوب فيه من طرف إدارة السجن وعاد عليهم بالنفع بحيث شعروا بتخفيف معاناة العمل وقلة المشكلات التي كانوا يعانون منها سابقاً ، تلك المكافآت تكون على شكل زيادة أيام الراحة وتقديم التشجيع والثناء اللفظي من طرف المرشد ومن طرف المسؤول المباشر للعون .

**إنقاص السلوك غير المرغوب فيه:** بالاتفاق المسبق بين المرشد و إدارة السجن يمكن حرمان العون الذي يأتي سلوكاً سيئاً وغير مرغوب فيه ويعود عليه بالمضرة ينعكس سلماً على سير السجن ويمس بالأفراد من بعض المزايا ويأتي على رأسها حرمانه من جزء من الراحة المقررة لصالحه ن وحرمانه من حضور الاجتماعات والمشاركة في بعض الأنشطة الترفيهية التي تنظمها إدارة السجن مثل .

**النمذجة:** إتباع أسلوب النمذجة يمكن أن يزيد في حدوث السلوك المرغوب فيه ، حيث يعطى للعون نماذج حية من السلوك الذي يصدر عن أعوان في نفس ميدان العمل ويسلك سلوكاً مرغوباً فيه ومستحسن من طرف عامة الموظفين ، حيث تتم ملاحظته وتقليده ومن ثم يتم إثارة الدافعية في العون للإقتداء بالنموذج

**لعب الدور:** يمكن للمرشد أن يكلف العون الذي يعاني من صعوبات في تنفيذ عمله وخصوصاً ما تعلق بالاتصال والتواصل سواء مع الرؤساء أو المرؤوسين أو حتى المساجين بلعب دور العون العارف بمهارات الاتصال بحيث يغير سلوكه بطريقة مقصودة ويتصرف وكأنه شخص آخر وفي الأخير يجد نفسه قد تأثر بذلك الدور الذي يمكنه أن يتبناه بكل يسر .

عملية بشأنها ترتد نتائج أداء العون وسلوكه إليه في شكل معلومات عن نتائج ما حققه من أعمال وعما أحرزه من نجاح أو ما أصابه من الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة، وتستخدم التغذية الراجعة في تعديل السلوك الهدام والمدمر بالنسبة للبيئة ومرافقها بحيث يؤدي معرفة الفرد على درجة الضرر الذي لحق مهنته من جراء سلوكه فيتوقف عنه.

#### 14- التقنيات المساعدة:

**أ- مهارة الاسترخاء:** يقوم المرشد بتنظيم حصص لتعليم الأعوان مهارة الاسترخاء فرادى و التي تتضمن الجوانب الثلاثة ( الاسترخاء النفسي، الفكري والعضلي) وذلك لأجل مساعدة كل عون على التخلص من الشعور بالتعب والملل من ممارسة الأعمال الرتيبة التي تؤدي إلى الإصابة بالتشنجات العضلية والنفور من المهنة واضطراب الحالة النفسية وخصوصاً إزالة التوتر والقلق واضطرابات النوم التي تعتبر من أهم أعراض الضغوط والمعاناة المهنية ن وتلقي كل عون وتعليمه هذه المهارة قصد الاستفادة منها مستقبلاً إذ يحث المرشد كل الأعوان على ممارستها من حين لآخر وخصوصاً كلما شعروا بتقل

متاعب العمل ، والعون يتمسك بممارسة الاسترخاء كلما استشعر الفائدة منه خصوصا انه ينعش الذهن ويجعله مرنا ويشعر صاحبه بالإقبال على الحياة والاندماج في جوهرها الأساسي بما فيها عمله.

**ب- مهارة التواصل:** من بين مصادر المعاناة في العمل نجد غموض التواصل أو صعوبته ، وعليه فالتواصل الجيد هو المهارة الاجتماعية التي ينبغي على أعوان السجون الذين يعانون من أتعاب العمل تطويرها إلى أقصى حد ، من أجل الفنون النفسية التي تضيء راحة على الإنسان ، يتضمن التفاعل الإيجابي ، الناتج عن استعمال حواس التواصل، في إرسال الخطاب و في استقبله، النابع من رغبة صادقة في الصلة بالآخر، و الاتصال بوجوده عن طريق الفهم و الإقحام ، وتبعاً لذلك يتعلم العون مهارة الإصغاء الفعال ويعتمد عليه في عمله ، وفي إقامة علاقات نوعية متطورة المستوى مع الآخرين خصوصا زملاء العمل، ويستفيد منها في التواصل مع المساجين بحيث تمكنه من التركيز على الحديث ، ومحاولة تفسير أصواته ، وإماراته وكل حركاته وسكناته وهنا يكمن تميز عون السجون عن العمال في الوظائف الأخرى، كما الاتصال يتيح للعون التأثير الإيجابي في المساجين و إقناعهم بوجهات نظره التي قد تصل إلى حد استغلالهم في مساعدته من خلال التعاطف معه ، إضافة إلى كون الإصغاء يخفف من الميول العدوانية في لحظات التوتر والانفعال، التي يتميز بها المودعين بالسجن والعاملين به، وتقدي ردود الأفعال غير المحسوبة والتي قد يستمر أثرها ليوم كامل. ( **مرسلينا شعبان حسن، 2012**) وعلى العون أن يعي بأن تحقيق الذات لديه لا يمكن أن يتحقق من خلال إلا من خلال تقدير الآخرين .

**ج - مهارة الأسوة الحسنة:** على اعتبار أن حارس السجون مطلوب منه أن يكون قدوة حسنة للمساجين باعتبار القدوة من أكثر المهارات إقناعاً للآخرين، لذلك عليه أن يكون نموذجاً و قدوة حسنة للمساجين و مثلاً و نموذجاً للانضباط و التقاني في العمل والمحافظة على ممتلكات السجن والحرص على حقوق الآخرين وإنصافهم وغيرها، وهي من أكثر الطرق ضبطاً لسلوك الآخرين خصوصا مع فئة المساجين من ذوي الحاجات والمشكلات الخاصة حيث يتم حثهم بطريقة غير مباشرة على التفكير والسلوك بطريقة مناسبة مما يجلب له الأريحية في العمل.

### **15- الإرشاد التنظيمي:**

البرنامج المقترح يهتم في جزء منه بالعلاقة بين متطلبات المهنة وخصائص أعوان السجون والمعلومات المهنية التي يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم المهنية وتحقيق التكيف المهني وغير ذلك ( **بديع محمود القاسم، 2001، ص: 38**)، كما يتم التركيز على أمن السجن والأمان الوظيفي الذي يتم تحقيقه بواسطة درجة جودة الأعمال التي يفترض أن يتم تقييمها من طرف العون شخصيا قبل تقييم المسؤول المباشر أو الإدارة له، وفي سبيل ذلك يتم حث الإدارة على:

بث الجو المهني الملائم لتحسين العلاقات الإنسانية بين أعوان السجن وحل النزاعات الفردية والمشكلات التي قد تحصل بينهم وبين إدارة العمل والتقليل من المشاحنات والصراعات بين الأعوان وتوفير أسباب الراحة والانسجام والشعور بالطمأنينة والتأكيد على العمل الجماعي الاستثمار الأمثل لعمليات التعاون والتنافس النزيه بما يكفل تحقيق الاندماج والتوحد بين الأعوان، وتحقيق نظام فعال للاتصال داخل السجن بين الأعوان وبين الإدارة .

كما يتم حث الإدارة على تحقيق السلامة المهنية والامن الشخصي وحماية الاعوان عن طريق القيام بالفحص الطبي والنفسي الدوري لكل الأعوان و نشر الوعي الوقائي بين الأعوان عن طريق الإعلانات والندوات وتوجيه انتباههم إلى ضرورة الأخذ بأسباب الوقاية ، و تحسين المستوى الصحي لبيئة العمل والعناية بنظافة المكان وتقييمه باستمرار وضمان تهوية وإضاءة كافية للقاعات والمكاتب التي يتواجد بها الأعوان وقاعات نومهم بدون التفریط في توفير شروط السلامة الصحية لقاعات المساجين، ثم نشر الوعي بينهم وتبصيرهم بالأخطار المتوقعة في العمل وتدريبهم على استخدام اجهزة الوقاية من خطر الاصابات وتعريفهم بطرق العمل الصحيحة لتقليل الاصابات من أجل المحافظة على أرواحهم وأرواح المودعين بالمؤسسة العقابية مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة، كما على الادارة وعن طريق طاقمها الطبي أن تطلع بالتوعية والتثقيف الصحي للأعوان لتعريفهم بمخاطر مهنتهم وكيفية الوقاية منها، وتشجيعهم على استخدام الوسائل الوقائية كالبدلات والقفازات وغيرها، والتأكيد على أن شعور العون بأنه يعمل ضمن ظروف آمنة له أهمية كبيرة في زيادة النشاط المهني والشعور بالسعادة والرضا عن العمل والإحساس بالاستقرار لكون حياته بعيدة عن التهديد بالخطر . ( **بديع محمود القاسم، 2001، ص: 58**)

كما تتم التوصية بتنفيذ الاقتراحات المستمدة من معاناة الأعوان والتي يبدو أن تنفيذها يشكل جزء من أسباب القضاء أو التقليل من معاناة العمل لأعوان السجون وهي:

الفصل بين أعوان الحراسة وأعوان إعادة التربية في المهام المنوطة بكل واحد تقسيم الأدوار حسب الرتبة الحراسة للحراس وإعادة التربية للحد من ازدواجية الدور وتداخل المهام

النظر في تأمين الأعوان ضد الأمراض المهنية مما يجعلهم واثقين بمستقبلهم لأن الكثير منهم يردد بأن جل الأعوان يموتون قبل بلوغ سن التقاعد أو يموتون مباشرة بعد الاستفادة منه.

طبع دليل ينظم مهنة حارس السجن يوزع على مجموع الحراس يحتوي على الحقوق والواجبات ويبين الصلاحيات والحدود لكل دور مهني والعقوبات المترتبة عن الأخطاء المهنية والتجاوزات والمخالفات ما ينجر عنها من عقوبات

الحد من الأساليب البيروقراطية والتقليل من الحواجز في سبيل الوصول إلى المسؤول، وتخصيص وقت فعلي لاستقبال الأعوان والاستماع إليهم والتكفل بانشغالاتهم التي يمكن حلها، واعتماد أسلوب التشجيع أكثر والعقاب والتقليل من الاستفسارات والاعتماد على الاتصال المباشر باعتباره أكثر فعالية.

وضع طبيب عام ومرشد أو مختص نفسي في خدمة الأعوان وتخصيص وقت ومكان خاص بهم لا يرتاده المساجين أو على الأقل خارج وقت تواجد المساجين بعيادة السجن، لأن الأعوان قد يحتاجون إلى توفير الرعاية الطبية والنفسية فيما يخص التكفل بعلاج بعض المشكلات النفسية العميقة الناتجة عن جو ومحيط العمل مثل القلق والأرق والاكتئاب والاضطرابات الجنسية وسوء التوافق المهني وغيرها.

## 16 - أنشطة يؤديها العون خارج المؤسسة العقابية:

أ- الاستجمام :

لأجل التقليل من الاحتكاك بيم الحراس خارج أوقات العمل والانصراف من السجن كمكان للعمل وما له من فائدة تعود على الحارس وعلى أدائه في العمل، بحكم أن العون يقضي معظم وقته مع زميله في المهنة بحكم التجاور في العمل و ربما التجاور في السكن ، مما يجعله دائما في جول المهنة نظرا لكثرة الحديث بينهما حول السجن والمساجين، لذلك يتم إرشاد العون بأن يخرج رفقة أفراد عائلته أو حتى بمفرده في جولات استجمام فيذهب إلى حيث يشعر بالراحة والاسترخاء مثل الحقول وصعود الجبال والجلوس في الحدائق أو يشغل نفسه بلعب ألعاب الفيديو أو ألعاب الكمبيوتر أو لعب الشطرنج فإنه بذلك يتفاعل بطريقة جيدة وغير متوقعة بسبب تغيير نمط حياته وبالطبع يستجيب عقله لذلك وكل هذه الأنشطة تزيد من الإبداع الشخصي والتحفيز العقلي إذ أنها جميعاً نشاطات فعالة تظهر آثارها على حيوية العون في عمله.

ولأجل تنظيم وقته والتحكم فيه ينصح العون بأن يحدد الأعمال المنتظرة منه خارج أوقات العمل ويرتبها حسب أوليتها ويسعى لتحقيقها وفق برنامج يقوم هو بوضعه وتطبيقه، ونجعله يعي بأن ساعة التخطيط هي الحاسمة وهي الأكثر إنتاجا فهي تساعده على عدم تأجيل أعمال اليوم إلى الغد وعدم إشاعة القلق في حياته بسبب تراكم الأعمال المنتظرة.

### ب- الواجبات المنزلية:

يطلب المرشد من الأعوان المسترشدين كتابة يوميات على دفاتر يسلمها لكل واحد منهم ، إن ما يكتبونه يساعدهم على إدراك العلاقة بين تفكيرهم وسلوكهم بصورة جيدة و يتيح لهم الفرصة للعودة لخبراتهم السابقة وكيفية إدراكهم لها ، والمقارنة بينها وبين الإدراك الراهن، و تعميق تفكيرهم حولها مما يساعدهم على اتخاذ القرار، وتحديد الجوانب التي كانت خافية عنهم و توضيح الجوانب التي كانت غامضة لديهم، يتم استعراض ومناقشة تلك الكتابات مع المرشد في جلسة تقييمية.

### 17 - القياس البعدي:

يقوم المرشد بإعادة تطبيق أدوات القياس التي طبقها قبل البدء في تطبيق البرنامج الإرشادي وذلك قصد التعرف التغيرات التي يحتمل ويفترض أن تكون قد حصلت لدى أعوان السجن جراء تطبيقهم والتزامهم بالبرنامج الإرشادي المتنوع ويقوم بمقارنة نتائج التطبيقين القبلي والبعدي لكي يلاحظ بالأرقام التغير الذي حصل لدى الأعوان ، و يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية فهي تخدم نفس الغرض الذي يقدمه الاستفتاء للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العون. ( كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص: 163 )

### 18 - خاتمة:

يمكن اعتبار هذا البرنامج المقترح من مختص في علم النفس الإكلينيكي واشتغل مختصا في علم النفس للعديد من السنوات في المؤسسات العقابية مساهمة علمية تساعد الأعوان على أداء مهامهم في الحراسة وإعادة التربية بكل راحة وثقة وتعاون تعطي ثمارها لطاقتهم تسيير المؤسسة وينعكس ذلك بالإيجاب على عملية إعادة تربية المساجين وإعادة إدماج المفرج عنهم ، خصوصا إذا وجد الجو الملائم لتطبيقه ولاقى الدافعية من طرف الأعوان والتشجيع والمساعدة والتعاون من طرف إدارة المؤسسة العقابية، وهو بالطبع قابل للإثراء والاعتناء بعد تطبيقه.

## 19 - المراجع:

- بديع محمود القاسم، 2001، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- كامل محمد عويضة، 1996، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان علي عبد القادر القهوجي، علم الإجرام و علم العقاب، دار المطبوعات الجامعية، - إسكندرية - 1999، ص 121.
- مصطفى العوجي ( 1987 ) دروس في العلم الجنائي - الجزء الثاني - السياسة الجنائية و التصدي للجريمة - مؤسسة نوفل - بيروت - لبنان .
- محمد إبراهيم زيد ( 1997 ) ( الدليل ) تفعيل القواعد الدنيا لمعاملة السجناء إصدار المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي بالتعاون مع معهد حقوق الإنسان لدى نقابة المحامين بيروت و وزارة الخارجية السويسرية .
- منى فياض ( 1999 ) السجن مجتمع بري - الطبعة الأولى - دار النهار للنشر بيروت - لبنان .
- عبد الله عبد الغني غانم ( 1988 ) سجن النساء دراسة انتربولوجية - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - مصر .
- جلال الدين عبد الخالق والسيد رمضان، ( 2001 ) الجريمة والانحراف من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- قانون تنظيم السجون و إعادة التربية (1991) الديوان الوطني للأشغال التربوية الحراش - الجزائر .
- مرسلينا شعبان حسن، 2012، مهارات التواصل الفعال والتربية على قبول الآخر،  
[www.arabpsynet.com/Documents/DocMarcelinaEffectComSkills&Edu.pdf](http://www.arabpsynet.com/Documents/DocMarcelinaEffectComSkills&Edu.pdf)
- إيهاب البيلاوي، جامعة الزقازيق، [www.gulfkids.com](http://www.gulfkids.com)
- FANGERON C.HOUCHON G - L'ANNEE SOCIOLOGIQUE N°35- PRISON ET PENALITES - DE LA PENOLOGIE A UNE SOCIOLOGIE DES POLITIQUES PENALES .**
- AIT MOHAMED A ( 2004 ) FORMATION DES PSYCHOLOGUES EXERCANT EN MILIEU PENITENTIAIRE - INSP**
- PHILIPPE COMBESSIE ( 2001 ) SOCIOLOGIE DE PRISON - EDITION LA DECOUVERTE - PARIS FRANCE**
- FANGERON C.HOUCHON G , <http://www.prison.eu.org/article.php>**
- <http://www.alsafahat.net/blog/?p=15639>

## ملخص المداخلة

يعاني العمال في مواقع عملهم من شتى الأنواع من الصعوبات والمعاناة المهنية ، التي تنتوع مصادرها و تتعدد آثارها، و ذلك يتوقف على ما تتطلبه كل مهنة من قدرات و إمكانيات سواء بدنية، تكوينية، مادية أو فكرية و غيرها، وما تفرضه من رتبة أو ديناميكية في العمل وعلى نمط المؤسسة إن كانت إنتاجية ، خدمانية أو أمنية ، مفتوحة أو مغلقة ، وهي قد تسبب للعامل أتعابا ومعاناة نذكر منها على سبيل المثال استنشاق الروائح الكريهة المنبعثة من قاعات النوم، الخطر الذي يمكن أن يأتي من المساجين مثل الاحتجاز في الفناءات، العمل ليلا نهارا فوق الأسوار العالية وحمل الأسلحة والمفاتيح الثقيلة والأبواب الحديدية الضخمة، تراتيبية العمل بالسجن و بقاء الحارس لأوقات طويلة منفردا، التظلمات الواهية للمساجين ضد الحراس ، صعوبة التعامل مع المجرمين والمنحرفين، كثرة الأمراض المهنية كثرة الإصابات بالأمراض النفسية مثل القلق الأرق الاضطرابات الجنسية، التعب العقلي والمعنوي من مجرد العمل بالسجن، كل تلك المعاناة قد يصعب على الحارس تحملها والتعامل معها، و إذا تراكمت وتضاعفت تلك المعاناة فهي تولد لديه ارتجاجاً يؤدي به إلى الشعور بالمرارة والإحباط ، ويكون الأمر صعبا و أكثر تعقيدا إذا كان المستهدف بتلك المعاناة هم حراس السجن ، الذين يشكلون فئة موازية لفئة المساجين، إذ تعيش الفئتين جنبا إلى جنب في بيئة تمتاز بالانغلاق التام و بضروب الحراسة المشددة و فرض الانضباط ، حيث يشكل كل طرف خانة في شبكة مبهمه يؤدي فيها أوارا قد لا يعيها بل يجهلها، مما يجعل حياتهم رتيبة يغلب عليها الطابع الروتيني حتى بعد أوقات العمل، وذلك يجعلهم عرضة للمعاناة والمتاعب المهنية التي تأتي من عدة مصادر وجوانب ترتبط في مجملها بالحياة وراء الأسوار العالية بجنب المساجين، وازدواجية الدور التربوي الذي يفرض على الحارس أن يكون مربيا و مكونا للسجين مع الدور الأمني الذي يتمثل في الحراسة والمراقبة والتفتيش والمرافقة لكنه في نفس الوقت لا يسمح باستخدام القوة إلا في حالة الدفاع المشروع أو التصدي لحالة تمرد أو عصيان أو استعمال العنف أو محاولة هروب أو مقاومة جسدية سلبية للأوامر، يتم ذلك في إطار منظم بطريقة جد محكمة و المهام موزعة بين الحراس بكل دقة، يحكمهم نظام الرتب و المهام، إذ يتولى الحراس مهمة التعامل المباشر مع المساجين، لذلك يكون عملهم محاط بالمحاذير و بمجموعة من الممنوعات و التهديدات التي بدون شك تؤثر على الأداء و المسار المهنيين، فحارس السجن يتعامل مع فئة بشرية وليس مع الآلات وهذه الفئة قدرها العديد من العلماء بأنها تمتاز بالذكاء العالي وهو ما لمسناه من خلال تعاملنا مع العديد من المساجين و ذلك ما يساعدهم على الدخول في صراع أبدى مع الحراس إذ ينافوسهم حتى على بعض الأدوار، إذن أمام هذه المعاناة النوعية حيث يقضي الحارس شطرا من حياته مسجونا بدون رقم تسجين ولا إدانة قانونية ولا سلب للحرية تبرز الحاجة إلى التكفل بهذه الفئة من العمال وذلك ما نقترحه من خلال هذه الورقة التي تحمل برنامجا للتكفل بمعاناة حراس السجن وفق رؤية معرفية، سلوكية وتنظيمية تراعي خصوصية المؤسسة العقابية واستثنائية الدور وازدواجية المهام التي يؤديها الحارس وتناقضها في بعض الأحيان، والبرنامج يتم تطبيقه بصفة فردية ثم جماعية يحتوي على العديد من الأنشطة منها القياسات القليلة ثم المقابلات الإرشادية الفردية التي تتمحور حول ضبط الذات وتقدير الذات وضبط التصورات المثالية والاستمتاع بالعمل والاعتزاز بالدور وتقبل أفكار الآخرين وآرائهم والاستمتاع بالحياة وغيرها، ثم الإرشاد الجماعي من خلال سلسلة من المحاضرات تخصصية تمس معاناة الحراس ويتم مناقشتها معهم، ثم تعديلات السلوك من خلال عدة أنشطة منها الرياضية والاسترخاء والتعزيز والإطفاء، ثم التنظيمية التي منها فنيات الاتصال والتواصل وتقديم المعلومات ونقلها و إعطاء القدوة أو الأسوة الحسنة من محيط الحراس أنفسهم ثم أنشطة يؤديها الحارس

خارج المؤسسة العقابية وهي تخصص الاستجمام و الراحة وقضاء إجازات نهاية الأسبوع بعيدا عن الزملاء الذين يمثلون رمزا البيئة العقابية المثيرة للمعاناة وأخيرا التغذية العكسية Feed Back، هذا البرنامج يمكن أن يطبقه المختص في علم النفس الممارس بالوسط العقابي ويتطلب من الوقت أربعة أشهر، ومن الإمكانيات يستلزم قاعة للإرشاد الفردي وأخرى للإرشاد الجماعي وعدد من الهياكل الخدمائية التي عادة تكون متوفرة بالمؤسسات العقابية.