

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع:

ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت

مؤلفة: محمّلة ليل سهادة الماسر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين:

- عائشة عبد الحفيظي
- وحيدة بن داود

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا		أستاذ محاضر "أ"	د. العربي حران.....
مناقشا		أستاذ محاضر "أ"	د. بودالي بن عون.....
مشرفا		أستاذ محاضر "أ"	د. حسين بن سليم.....

السنة الجامعية : 2016 – 2017

شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله و الصلاة والسلام على رسول الله

يسعدنا ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أمدنا بيد العون وساعدنا لإتمام هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ المشرف بن سليم حسين الذي كانت توجيهاته القيمة بمثابة الخطوات التي ساعدتنا في انجاز هذا العمل

كما لا ننسى تقديم الشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع
والديمغرافيا

اللهم علمنا بما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما والحقنا بالصالحين
وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين

إهداء

في البداية أحمد الله وأشكره على إتمام هذا العمل
المتواضع

أهدي ثمرة عملي إلى أمي فاطمة حفظها الله
وأطال في عمرها

وإلى روح والدي محمد رحمه الله

إلى كل إخوتي ابراهيم وعيسى وسمية ومريم
وجميع الاهل والاصدقاء

وإلى كل الأساتذة

الى من قاسمتني اعباء هذا العمل وحيدة بن داود

عبد الحفيظ عائشة

إهداء

اللهم صلي على خاتم الانبياء والمرسلين محمد

الهادي الى النور والصراط المستقيم

اهدي عملي هذا الى روح أُمي وأبي رحمهما الله

الى كل أفراد أسرتي

إلى زميلي الأستاذ طاهر بن دهقان

الى من قاسمتني هذا البحث : عبد الحفيظي عائشة

بن داود وحيدة

الفهارس



الصفحة	العنوان
	تشكر وإهداء
	الفهرس
أ - ب	مقدمة.....
	الفصل الأول
	الإطار المنهجي
04	تمهيد.....
04	1- بناء الاشكالية.....
05	2- تحديد الفروض.....
06	3- اسباب اختيار الموضوع.....
06	4- أهمية الدراسة.....
07	5- أهداف الدراسة.....
07	6- تحديد المفاهيم.....
08	7 - الدراسات السابقة.....
10	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني
	ضغوط العمل
12	تمهيد.....
13	المبحث الأول : مفهوم ضغوط العمل.....
13	• المطلب الأول : تعريف ضغوط العمل.....
14	• المطلب الثاني : خصائص ضغوط العمل.....
14	• المطلب الثالث : مراحل تطور ضغوط العمل.....
17	المبحث الثاني : أنواع ضغوط العمل ومصادرها.....
17	• المطلب الأول : أنواع ضغوط العمل.....
18	• المطلب الثاني : مصادر ضغوط العمل.....
22	• المطلب الثالث : عناصر ضغوط العمل.....
24	المبحث الثالث : نظريات ضغوط العمل.....
24	• المطلب الأول : نظرية هاترسيلي.....
25	• المطلب الثاني : نظرية موراى.....
26	• المطلب الثالث : نظرية التقديم المعرفي.....
27	• المطلب الرابع : نظرية التحليل النفسي.....
28	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث
	إدارة الوقت
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت.....
31	• المطلب الأول : تعريف الوقت وإدارة الوقت.....

33	المطلب الثاني : أهمية إدارة الوقت.....
35	المطلب الثالث : خصائص إدار الوقت.....
36	المبحث الثاني : مضيعات إدارة الوقت.....
36	المطلب الأول : مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط والتنظيم.....
39	المطلب الثاني : مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه والتنسيق.....
40	المطلب الثالث : مضيعات الوقت المتصلة بالتنفيذ والرقابة.....
42	المطلب الرابع : مضيعات الوقت المتصلة بالاتصالات وبصناعة القرار.....
44	المبحث الثالث : متطلبات وأساسيات إدارة الوقت.....
44	المطلب الأول : متطلبات إدارة الوقت.....
45	المطلب الثاني : أساسيات إدارة الوقت.....
47	المطلب الثالث : الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت.....
49	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع

دراسة حالة مديرية التجارة بالأغواط

51	تمهيد.....
52	المبحث الأول :الاجراءات الميدانية والمنهجية للدراسة.....
52	المطلب الأول : الاجراءات الميدانية للدراسة.....
54	المطلب الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة.....
57	المبحث الثاني : عرض واستخلاص نتائج الدراسة.....
57	المطلب الأول : عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
72	المطلب الثاني : استخلاص نتائج الدراسة.....
74	خلاصة الفصل.....
76	الخاتمة.....
78	قائمة المراجع.....
	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مراحل الضغط وفقا لهانس سيلاي	16
02	يوضح عناصر ضغوط العمل	22
03	يوضح التخطيط العام لنظرية سيلاي	25
04	يوضح نظرية التقدير المعرفي	27

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية	18
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
03	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	58
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	59
05	عدد فقرات الاستبانة حسب كل بعد	61
06	معامل الفاكرونباخ	61
07	قياس اتجاه آراء المستجوبين بالنسبة للبعد 1 (ضغوط العمل الخارجية)	62
08	قياس اتجاه آراء المستجوبين بالنسبة للبعد 2 (ضغوط العمل التنظيمية)	64
09	قياس اتجاه آراء المستجوبين بالنسبة للبعد 3 (ضغوط العمل الشخصية)	66
10	قياس اتجاه آراء المستجوبين بالنسبة للبعد 4 (إدارة وقت العمل)	68
11	تقدير العلاقة بين ضغوط العمل وعملية إدارة وقت العمل	69
12	تقدير العلاقة بين ضغوط العمل الخارجية وعملية إدارة وقت العمل	70
13	تقدير العلاقة بين ضغوط العمل التنظيمية وعملية إدارة وقت العمل	71
14	تقدير العلاقة بين ضغوط العمل الشخصية وعملية إدارة وقت العمل	71

مقدمة



تتسم بيئة الأعمال بالتغيير المتسارع في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية ، وما كان ليحدث هذا لولا حركة التقدم العلمي والاكتشافات، متأثرة بعصر السرعة وذلك ما تتطلبه الضرورة الاقتصادية في تحقيق الفعالية التنظيمية .

لكن رغم هذه الآثار الايجابية على مستوى العمل والإنتاج إلا أنها أفرزت آثارا سلبية والتي يطلق عليها أمراض العصر ، التي تمس صحة العمال النفسية والجسمية بالدرجة الأولى وأداء المنظمة بالدرجة الثانية كالشعور بالتوتر والانفعال وصعوبة أداء الأعمال وهذا ما يعبر عنه بضغوط العمل، والتي تولد ضغطا مهنيا على العامل نتيجة لعوامل اجتماعية أو تنظيمية أو شخصية على حساب إدارة وقت العمل أثناء الدوام

بحيث يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة حيث يعتبره البعض مورد ثمين ، فمن لا يستطيع ان يدير وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر، ولهذا تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن تهتم بها المؤسسة وكذا المسؤولين في إدارة أعمالهم .حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وتحسين الإنتاجية .

ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يرتبط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام ، وإنما يعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل، وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع المسؤولين التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين والزيادة في مستوى ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الأداء وقلة الإنتاجية إضافة إلى ذلك زيادة في أعباء العمل.

ومن خلال هذا المنطلق سلطنا الضوء في دراستنا على مشكلة جوهرية ألا وهي العلاقة التي يمكن أن تتأسس بين ضغوط العمل وإدارة الوقت، لذا تم تقسيم هذه الدراسة الى أربعة فصول، ثلاثة فصول شملت الجانب النظري وفصل في الجانب الميداني.

حيث تناولنا في **الفصل الأول** الإطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى عرض أسباب اختيار الموضوع ثم تحديد أهداف وأهمية الدراسة ثم الاشكالية الخاصة بالدراسة وفرضياتها لنصل في الأخير إلى تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة المدعمة لها .

أما الفصل الثاني: جاء تحت عنوان ضغوط العمل حيث تطرقنا لعدد من العناصر وهي: مفهوم ضغوط العمل ،خصائصها، مراحل تطور ضغوط العمل، انواع ضغوط العمل، عناصر ضغوط العمل، النظريات المفسرة لضغوط العمل .

والفصل الثالث: تناول إدارة الوقت وقد تضمن مايلي: ماهية ادارة الوقت،اهمية وخصائص ادارة الوقت، مضيعات ادارة الوقت، متطلبات واساسيات ادارة الوقت واخيرا الاساليب المقترحة لزيادة فاعلية ادارة الوقت.

أما الفصل الرابع: وهو يشمل الجانب الميداني للدراسة فقد خصص لتحديد مجالات الدراسة ومنهج وعينة الدراسة والأدوات التي استخدمت في جمع البيانات كما تم فيه كذلك عرض وتحليل بيانات الدراسة وكذا استخلاص نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.

كما حاولنا إعطاء بعض المقترحات التي يمكن أن تكون نقطة انطلاق لبعض الدراسات البحثية في العلوم الاجتماعية.

واختتم هذا الفصل بخاتمة عامة وأهم المراجع المعتمدة في هذه الدراسة اضافة الى الملاحق.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

يعد الإطار المنهجي بالنسبة لأي دراسة بمثابة البناء المفاهيمي للجانبين النظري والتطبيقي بهدف إعطاء نظرة شاملة حول طبيعة الموضوع وكيفية تناوله .

ويشمل هذا الإطار الطرح الشامل لاشكالية بحثنا كل الفرضيات ، كما يتضمن الاسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع وكذا اهميته والاهداف التي نريد الوصول اليها، وتحديد المفاهيم دون ان نهمل دور الدراسات السابقة في بلورة رؤيتنا للموضوع وفيما يلي عرض لهذه الخطوات المنهجية :

أولاً: بناء الإشكالية

إن كل فرد في مهنته يتعرض لبعض الضغوط في المؤسسة التي يعمل بها و هذا يرجع للفرد أو المنظمة أو البيئة التي تحيط بها أثناء قيامه بعمله و التي تسودها الكثير من المنبهات، والمثيرات الخارجية بشتى أنواعها والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الفرد عامة و في سلوك العامل في المؤسسة خاصة منها القلق و التوتر و الإحباط، وهي مؤثرات تضعف من قدرة الفرد العامل علي التخطيط و التركيز علي الأداء الجيد للعمل و الذي بدوره قد ينعكس علي مردود الوقت المحدد للعمل وما ينتظر انجازه من مهام حيث أن الوقت يعتبر المادة الأساسية و مورد مهم و ثمين ونادر، لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمه كما أن الوقت يعتبر من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات كذلك الأفراد، وبالرغم مما كتب في هذا الموضوع ودعا إليه الباحثون والعاملون من ضرورة العمل علي تخطيط الوقت وتسجيله أو استخدام المعايير التي تساعد علي حسن استغلاله، إلا أن هناك أوقاتا ضائعة أثناء العمر الرسمي تؤثر بشكل أو بآخر علي سير العملية الإنتاجية .

وهناك أسباب تحدد مقدار الوقت وتختلف من بيئة إلي بيئة ومن شخص لآخر، ومنها ما يتعلق بطبيعة النشاط ومنها ما يتعلق بطبيعة الفرد نفسه، ومنها ما يتعلق بعدم قدرة الفرد علي التحكم في الوقت أو التخطيط له نتيجة لوجود معوقات كثيرة.

وضمن هذا السياق فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي العلاقة بين ضغوط العمل وإدارة الوقت وذلك من خلال الإجابة علي التساؤل الآتي :

هل توجد علاقة بين ضغوط العمل وإدارة الوقت لدى العمال بمدينة التجارة بمدينة الأغواط؟

الأسئلة الفرعية

ومن خلال التساؤل العام نستخلص التساؤلات الفرعية (الجزئية)

- 1 هل توجد علاقة بين ضغوطات العمل الناجمة عن العوامل الخارجية وإدارة الوقت لدى العمال بمديرية التجارة بمدينة الاغواط ؟
- 2-هل توجد علاقة بين ضغوطات العمل الناجمة عن العوامل التنظيمية وإدارة الوقت لدى العمال بمديرية التجارة بمدينة الاغواط ؟
- 3- هل توجد علاقة بين ضغوطات العمل الناجمة عن العوامل الشخصية وإدارة الوقت لدى العمال بمديرية التجارة بمدينة الاغواط ؟

ثانيا : تحديد الفروض

في إطار طرحنا للمشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة قمنا بصياغة تساؤل مركزي ومجموعة تساؤلات فرعية قصد تحديد الموضوع أكثر و هذه التساؤلات تتطلب حلول أو تفسيرات لذلك لجأنا إلى اقتراح مجموعة من الفروض كإجابات مقترحة مؤقتة وذلك لان الفروض هي بمثابة حلا مؤقتا يصيغه الباحث لعلاج أسباب مشكلة تحت الدراسة ولذلك فإن الباحث يستعين بالفروض باعتبارها وسيلة لتفسير الظواهر التي يدرسها وعلى هذا الأساس

فقد قمنا بصياغة فرضية عامة وثلاثة فرضيات فرعية، وصياغتنا للفرضية العامة كانت على النحو التالي:

الفرضية العامة :

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وإدارة الوقت لدى العمال بمديرية التجارة بمدينة الاغواط .

ويمكن استخلاص فرضيات فرعية من الفرضية العامة:

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخارجية وإدارة الوقت لدى العمال بمديرية التجارة بمدينة الأغواط .

الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وإدارة الوقت لدى العمال بمديرية التجارة بمدينة الاغواط.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الشخصية وما بين إدارة الوقت لدى العمال بمديرية التجارة بمدينة الاغواط .

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيارنا لموضوع البحث إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية

أ- أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي و الاهتمام بهذا الموضوع.
- محاولة التعرف علي موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت.
- الارتباط الوثيق لموضوع ضغوط العمل وإدارة الوقت بتخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل.

ب- أسباب موضوعية:

- يحظى هذا الموضوع باهتمام الدراسات الاجتماعية.
- كثرة الدراسات الذي تناولت هذا الموضوع مع تعدد العوامل التي تسبب ضغوط العمل و التي تؤثر علي عملية إدارة الوقت.
- التدريب علي البحث الميداني.
- قابلية الموضوع لدراسة ميدانية.

رابعاً : أهمية الموضوع

- يكتسي هذا الموضوع أهميته من أهمية متغيراته المتمثلة في ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت.
- العلاقة بين ضغوط العمل و إدارة الوقت فكلاهما يؤثر علي الآخر و هذا ما زاد من أهمية الموضوع الذي نحاول من خلاله الوصول إلي مدي التأثير بين المتغير المستقل و المتغير التابع .
- كما تبرز أهمية الدراسة من كون أنها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات و الأبحاث التي تتناول ضغوط العمل و إدارة الوقت.

خامساً: اهداف الدراسة

- محاولة اثراء التراث النظري حول الموضوع.
- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية حول مفهومي ضغوط العمل وادارة الوقت.
- التعرف على واقع موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بادارة الوقت في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى الاداريين في المؤسسة العامة.
- محاولة الوصول الى الواقع المفسر لظاهرة ضغوط العمل وعلاقتها بادارة الوقت.
- التدريب على خطوات البحث العلمي واجراءاته المنهجية.¹

سادساً : تحديد المفاهيم

1- ضغوط العمل

المفهوم الاصطلاحي:

¹ عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام المعلومات التقليدية والإلكترونية دار المسيرة، ط1، عمان، 2008، ص 116.

اختلف العلماء في اعطاء تعريف موحد وصريح لمفهوم الضغط ذلك باختلاف وجهات النظر لمسالة الضغط حيث تعرف على انها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الافراد التي تنتج عنها مجموعة من الردود التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل او في حياتهم النفسية والجسمية او في ادائهم لإعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

بمعنى ان الضغوط هي من العوامل المتواجدة في المحيط الذي يقوم فيه الفرد بعمله وهذا ما يؤثر على افعاله وتصرفاته ونفسيته وحالته الفيزيولوجية.¹

المفهوم الاجرائي:

هو مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي قد يكون مصدرها عوامل خارجية او تنظيمية او شخصية والتي تؤدي الى الشعور بالقلق والتوتر والإحباط والتي بدورها تنعكس على ادائه.

2- ادارة الوقت:

عرفت الإدارة البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها <<اسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به واستثماره لتحقيق اهداف معينة>>

تؤكد الادارة البريطانية هنا ان ادارة الوقت تتسم بالأسلوب العلمي لأنها تستثمر الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المسطرة والانتفاع بها.²

التعريف الاجرائي :

هي تقليل الوقت الضائع من خلال استثماره وتوزيعه بشكل فعال وتقسيمة بتحديد ووضع الأولويات للأهداف مما يستدعي قدرا عاليا من التخطيط المحكم والتنظيم الراقى والرقابة الفعالة للوقت.

سابعا : الدراسات السابقة

للدراسة السابقة او المتشابهة دور حيوي بالنسبة للبحوث فهي تمد الباحث بالفروض، وتوضيح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، كذلك تمكن الدراسات السابقة الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة، ويستطيع عن طريق المقارنات ان يكشف اوجه الاختلاف .

ويشترط في الدراسات السابقة ان تكون لها موضوعا وهدفا ونتائج ، واما اذا وجدت فرضيات البحث والعينة، والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح اكثر تفصيلا ودقة.

بعد الاطلاع الواسع حول الدراسات السابقة المتعلقة لموضوع دراستنا وجدنا مذكرة بعنوان

1 صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر، اسكندرية، 2005، ص 85.

2 بشير العلاق، اساسيات ادارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 105.

"الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" الذي قام بهذه الدراسة الطالب اسماعيلي محمود وهي دراسة محلية بجامعة فرحات عباس بسطيف،

وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير فقد قام الطالب بهذه الدراسة من اجل دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث أثارت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات حيث وضع سؤال محوري يتمثل في:

معلقة الضغوط المهنية بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني للعاملين بمؤسسات التعليم الثانوي والتكنولوجي بولاية سطيف وميلة وقسنطينة؟ ومن هذا وضع تساؤلات محورية تمثلت في:

- ماهي مستويات الضغوط المهنية لدى المستشارين الرئيسيين في التوجه المدرسي والمهني؟
- ماهي مستويات الرضا الوظيفي لدى المستشارين في التوجه المدرسي والمهني؟
- وانطلاقا من التساؤل المحوري والتساؤلات الفرعية قام الطالب بصياغة فرضيتين هما:
- توجد علاقة بين مستويات الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى المستشارين في التوجه المدرسي والمهني
- توجد فروق ذات احصائية في مستويات الضغوط المهنية والرضا الوظيفي تشير الى متغيرات خصائص افراد مجتمع الدراسة.
- ولقد اعتمد الطالب في دراسته هذه على منهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً .
- واستخدم في العينة اي مجتمع الدراسة من جميع المستشارين الرئيسيين للتوجيه المدرسي والمهني للعاملين بمؤسسات التعليم الثانوي والتكنولوجي بولاية قسنطينة وميلة وسطيف وعددهم 120 مستشار رئيسي للتوجيه المدرسي والمهني .
- وقد استخدم المقابلة الشخصية والاستمارة للدراسة.

وبعد التحقق الميداني للفرضيات الموضوعية تحصل الطالب على النتائج التالية:

- اتضح ان اغلبية المستشارين يعملون في مؤسسات ذات نمط ثانوي العام بنسبة 50.77%
- بينت الدراسة ان اغلبية افراد مجتمع الدراسة هم اناث حيث بلغت نسبهم 8.70%
- اظهرت النتائج ان مستوى الضغوط المهنية لدى المستشارين الرئيسيين للتوجيه المدرسي والمهني كان عاليا نسبيا حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.4%
- بلغ عدد المستشارين الرئيسيين المرسمين نسبة 86.60% وهم الاكثريه تليهم المتربصين بنسبة 7.50%
- واخيرا فئة المتقاعدين 5.83%
- توصلت الى ان اغلبية افراد مجتمع الدراسة تتراوح خبرهم المهنية بين 3-6 بنسبة 50% ثم يليها من كانت خبرتهم اقل من 3 سنوات بنسبة 30% ثم خبرتهم بين 7-10 بنسبة 10.80% اصحاب الخبرة المهنية 11-14 سنة بنسبة 6.70% واخيرا الفئة التي خبرتها 15 سنة فما فوق ب 2.50% .
- اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات الضغوط المهنية والرضا الوظيفي بين المستشارين الرئيسيين للتوجيه المدرسي والمهني تشير غالبا الى متغيرات الجنس،الخبرة المهنية،الحالة الاجتماعية¹.

¹ اسماعيلي محمود، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف.

الفصل الثاني

ضغوط العمل



تمهيد :

اهتمت الإدارة في المنظمات الحديثة بأساليب وطرق تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم وتحقيق الرضا الوظيفي ، وتنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم ، ان تحقيق التنظيم لأهدافه لا تأتي إلا بوجود قوى عاملة ملتزمة ومخلصة لأهداف التنظيم ومقتنعة بالسياسات الإدارية ، ومتعاونة وواثقة في قيادتها الإدارية ، وراضية وأمنة لمستقبلها الوظيفي ، وأصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة تتطلب وجود أفراد لديهم اتجاه ايجابي نحو المهنة والمنظمة لتعينهم وتساعدتهم على تحمل ضغوط العمل لديهم

وقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام متزايد من الباحثين خلال العقود الثلاثة الماضية ، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما ينجم عن ضغوط العمل من آثار على سلوك العاملين وموقفهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم ، ويعد موضوع ضغوط العمل من بين المواضيع الهامة التي فرضت نفسها في الواقع التنظيمي داخل المؤسسات .

وهذا ما سنحاول دراسته وتوضيحه في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : مفهوم ضغوط العمل .

المبحث الثاني : أنواع ضغوط العمل ومصادرها .

المبحث الثالث : نظريات ضغوط العمل

المبحث الأول : مفهوم ضغوط العمل

المطلب الأول : تعريف ضغوط العمل

لغة : الضغوط وتعني جملة الانفعالات السلبية التي قد يعانها الفرد عندما تكون هناك أعباء ومتطلبات على الفرد تفوق إمكانياته الجسمية أو الفعلية لمواجهة هذه المتطلبات الأمر الذي قد يؤدي إلى اعتلاء صحته¹.

اصطلاحاً : تعددت تعريفاتها ولم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد لها يعود السبب في ذلك لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل فبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد

¹ عمر مصطفى ومحمد النعاس ، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، مصراتة ، ليبيا، ط 1، 2008، ص: 28

وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد حيث تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف إيجابية .

كما يعرف "بارن" ضغوط العمل على أنها الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة .

أما "سيزلاقي" وآخرون فيرون بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة بيئة العمل نفسه أو الفرد نفسه

ويعرف "عسكر" الضغوط بأنها مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية والتي تحدث للفرد ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له . وضغوط العمل هي أيضا مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة ويشمل هذا التعريف حالات التوتر والقلق التي يشعر بها الفرد نتيجة ضغوط العمل كما وحددت أحسن عوامل يعتمد عليها على مدى الضغط الذي يتعرض الفرد والمتمثلة في مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط وتفسيره لها وتقديره لإمكانية مواجهته وفقا لقدراته ، وإدراك الفرد لمدى أفضلية النواتج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغط¹.

أما "لازوس" فيرى أن مصطلح الضغوط يقع بين المثيرات التي يتعرض لها الفرد مضافا إليها الاستجابة المترتبة عليها علاوة على تقدير الفرد المستوى الخطر وأساليب التكيف مع الضغط والاندفاعات التي يستخدمها الفرد أثناء تعرضه لهذه المواقف².

المطلب الثاني : خصائص ضغوط العمل :

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة حولها نوضحها فيما يلي :

1 - إن ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو آخر ، فازدحام المكاتب، زيادة طلبات الجمهور ، تغيير مواعيد دوريات العمل ، تكاثر الواجبات وتعاضم المستويات ، زيادة الضوضاء كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية .

2- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد ، فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة ، فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق ، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية ، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي ، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثارا إيجابية ، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن القدر أصبحت ضارة وخطيرة .

3- يختلف الناس في استجاباتهم لردود أفعالهم تجاه الضغوط، وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط ، والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغياب فرص النجاح التي يريدونها ، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارا نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند الأخرى

المطلب الثالث : مراحل تطور ضغوط العمل

¹ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، إدارة الصراع والأزمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2008 ، ص106

² ابراهيم عبد الستار ، الإكتئاب اضطراب العصر الحديث ، عالم المعرفة ، الكويت ط 3 2003 ، ص 118

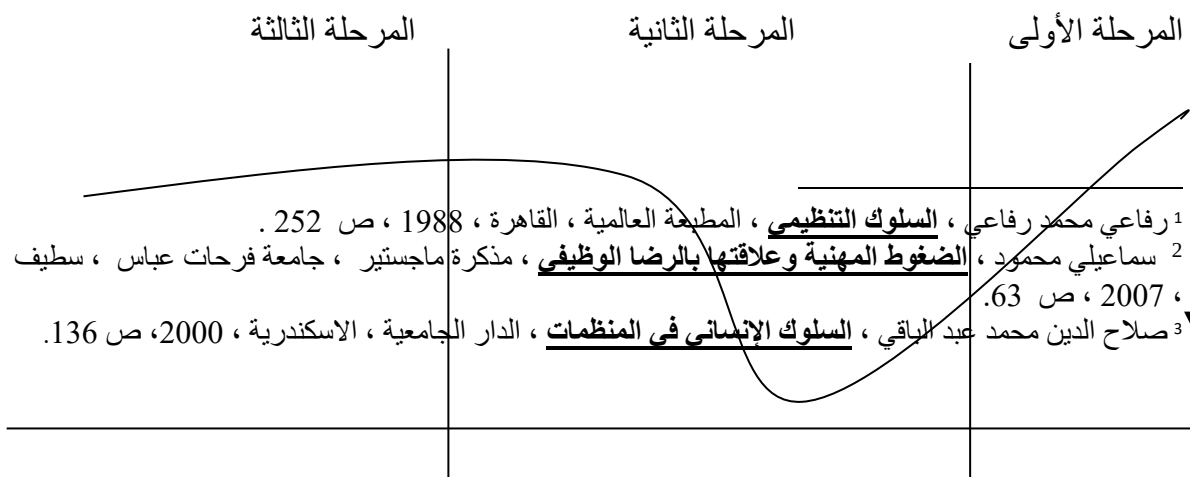
يتضمن الضغط مكونات نفسية وعضوية ويعتبر "هاترسيلي" أول من أشار إلى مفهوم الاستجابات النفسية للضغوط حيث اعتبر الضغط بمثابة استجابة غير محددة لأي مطلب يقع على الكائن الحي وقد أطلق على المراحل الثلاثة لنظام رد الفعل الدفاعي التي يمر بها الفرد عند مواجهة الضغط اسم "التكيف المتزامن" فحالة الضغوط النفسية تتغلغل في نفس وجسم الإنسان شيئاً فشيئاً حتى تصبح لها انعكاسات نفسية وجسمية خطيرة، إذ يمر الإنسان بثلاث مراحل بيولوجية حتى يصبح ضحية للضغوط وهذه المراحل التي حددها "هاترسيلي" فيما يلي:

1- مرحلة التنبيه بالخطر: وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولى اتجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمية والنفسية الداخلية والتي يترتب عنها توتر الأعضاء، وزيادة معدل التنفس وارتفاع ضغط الدم وغير ذلك من الأعراض فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى أهمية مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغط العمل¹

2- مرحلة المقاومة: وتبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر عادة ما يترتب عن هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية مثل حدوث مصادمات أو نزاعات قوية وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة من المشكلات والأعراض السلبية².

3- مرحلة الإنهاك: في هذه المرحلة تنهار آليات التكيف بسبب استطاعة الفرد التغلب على مسببات الضغوط حيث تضعف مقاومة الجسم للصدمات أو الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع أو قرحة المعدة أو الأزمات القلبية والتي تؤدي بالفرد في النهاية إلى انخفاض مستوى أدائه والاستياء من جو العمل والتفكير في ترك العمل³.

الشكل (1) يوضح مراحل الضغط وفقاً لـ "لهانس سيلاي"



المستوى العادي للمقاومة

رد الفعل تجاه الخطر	المقاومة	الإنهاك
يظهر الجسم التغيرات الخاصة بالتعرض لعوامل الضغط لأول مرة وتبدأ المقاومة في نفس الاضمحلال في نفس الوقت	في المرحلة الثانية يتم التأكد مما اذا كان التعرض لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف تزداد المقاومة لتجاوز المستوى العادي	يعقب التعرض المستمر والمتصل لنفس عوامل الاجهاد التي اصبح الجسم متأقلماً معها وفي النهاية تشرف طاقة التكيف

المصدر : اندرودي سيزلافي ، مارك ولاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر ابو قاسم

أحمد ، معهد الإدارة السعودية ، 1991 ، ص 182

المبحث الثاني :أنواع ضغوط العمل و مصادرها

المطلب الأول : أنواع ضغوط العمل:

يمكن تصنيف الضغوط وفقاً لعدد من المعايير فمثلاً حسب الآثار المترتبة عنها يوجد نوعان من الضغوط:

1- الضغوط الايجابية:

وهي تلك الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات ايجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وانجاز المهام بسرعة بكل حسم وإضافة إلى تلك الآثار النفسية الايجابية المتمثلة فيما يتولد لديه من شعور بالسعادة والسرور، وما ينعكس في مجمله على إنتاجية العمل، كما تتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح ويعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الإنتاج وتؤدي إلى ارتفاع مستوى فعالية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية النوعية.

2- الضغوط السلبية

وهي تلك الضغوط المؤذية ذات انعكاسات سلبية على صحة ونفسية الإنسان العامل ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط تولد الإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى نشوء النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.¹

كما يمكن التفرقة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية من خلال المقارنة الواردة في الجدول التالي:

الجدول (1) يوضح المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1- تسبب انخفاض في الروح المعنوية	1- تمنح دافعا للعمل
2- تولد ارتباكاً	2- تساعد على التفكير
3- تدعو للتفكير في جدوى الجهد المبذول	3- تحافظ على التركيز على النتائج
4- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد
5- تشعر الفرد بان كل شيء ممكن ان يقطعه ويشوش عليه	5- تشعر بالراحة والتأقلم مع مواقف العمل
6- الشعور بالأرق	6- تسمح بالنوم الجيد
7- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير	7- القدرة على التعبير على الانفعالات
8- الإحساس بالقلق	8- تمنح الإحساس بالمتعة
9- تؤدي الى الشعور بالفشل	9- تمنح الشعور بالانجاز
10- تسبب الضعف للفرد	10- تمد الفرد بالقوة والثقة
11- التشاؤم من المستقبل	11- التفاؤل بالمستقبل
12- عدم القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	12- القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

Iywood, Management program : Time and stress , The executive :chilly
p155 , 1994 , Inc , Alexander Hamilton Institue : NJ

ترجمة : أديب محمد الشخص ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

المطلب الثاني: مصادر ومسببات ضغوط العمل

¹ عبد الحافظ سلامة ، علم النفس الاجتماعي ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2006 ، عمان الاردن ، ص 53 .

إن الضغوط كما اتضح لنا هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات كما قد تعددت مصادر هذه الضغوط ومسبباتها بالإضافة إلى هذه المتطلبات العديدة التي قد يواجهها الفرد على مستوى حياته الخاصة أو حياته العامة أو بيئة العمل وما يهمنا هنا هو مصادر ومسببات ضغوط العمل ومن بينها:

1- **مسببات تتعلق بعمل الفرد:** تركز اهتمام الباحثين الأوائل عن عناصر الضغوط ولمسبباتها على المديرين والرؤساء ثم بعد ذلك على العامل وقد قسموا مسببات الشعور بالضغوط الناتجة عن الفرد إلى¹:

أ- **صراع الدور:** يلعب الفرد عدة ادوار أي انه يقوم بمحاولات مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه وأحيانا تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة هذا يعني انه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة.

ب- **غموض الدور:** يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله².

ج- **العمل الزائد عن طاقة الفرد:** والمقصود به انه مهام وظيفته ومتطلبات عمله لا تكون وفق طاقته وتحمل الفرد ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني والنفسي وينتج عن ذلك عدم الرضا الوظيفي في العمل الشعور بالتهديد والحيرة ارتفاع معدل الكولسترول في الدم، زيادة في دقات القلب ، الإصابة بأمراض تصلب الشرايين ، الميل للعادات السيئة التدخين³.

2- **مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل الذي ينتسب إليها الفرد:**

تشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد ولذا نجد ان بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة من خلال عمل الفرد ضمن جماعة عمل معينة في منظمة ما ويعني ذلك نوعية العلاقات والصلات بين جماعات العمل داخل المنظمة مثل درجة الثقة بين الجماعة درجة التجانس التأييد في حل المشكلات ومن أهم هذه الضغوط التي يتعرض لها الفرد بالتحديد هي

- الافتقار إلى تماسك الجماعة

- التنازع والصراع بين أفراد الجماعة

كما يمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في الكثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم من خلال :

- القيام بأنماط سلوكية متناقضة.

- عدم توفير الدعم والمواظرة للفرد.

- عدم إظهار اهتمام بالفرد.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ضغوط العمل وصراعات العمل ، جمهورية مصر العربية ، 2006 ، ص 5

² محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 2 دار وائل للنشر ، 2005 ، ص 164

³ رفاعي محمود رفاعي ، السلوك التنظيمي ، المطبعة العالمية ، القاهرة ، 1988 ، ص 290

- ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب.

3- مسببات الضغوط التي تسببها المنظمة:

إذا كان العمل يسبب ضغوطا للشخص الذي يقوم به الجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فإن المنظمة يمكن أن تسبب ضغوطا كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين، والعوامل والمؤثرات المنظمة التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للأفراد عديدة ومتنوعة ويمكن أن تصنف كالتالي¹:

- أ- عوامل تتعلق بسياسة المنظمة: وتتضمن
 - تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
 - عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والأجور.
 - قواعد غير مرنة.
 - تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.

ب- الهيكل التنظيمي : ويتضمن العوامل والجوانب التالية

- المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- فرص محدودة في الترقية والتقدم.
- درجة عالية من الرسمية .
- درجة عالية من التخصص الوظيفي .

ج- ظروف العمل : وتتمثل

- الازدحام وعدم توفر الخصوصية للموظفين.
- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
- تواجد مواد كيميائية سامة ومواد مشعة.
- تلوث المياه.
- مخاطر على امن وسلامة الفرد.

هـ - ثقافة المنظمة ومناخها العام: وهذان يفرضان قيودا كثيرة على سلوك الفرد من خلال :

- فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد.
- وجود الصراعات السياسية في المنظمة.
- المناخ التنظيمي غير السليم.

4- مسببات الضغوط من خارج المنظمة:(ضغوط الحياة)

هناك ضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد او الجماعة او المنظمة بل تتعلق بحياة الفرد الخاصة وتندرج:

- ما يتعرض له من أحداث شخصية (تأثير تغير الحياة)

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، نفس المرجع ، ص 10 - 11 .

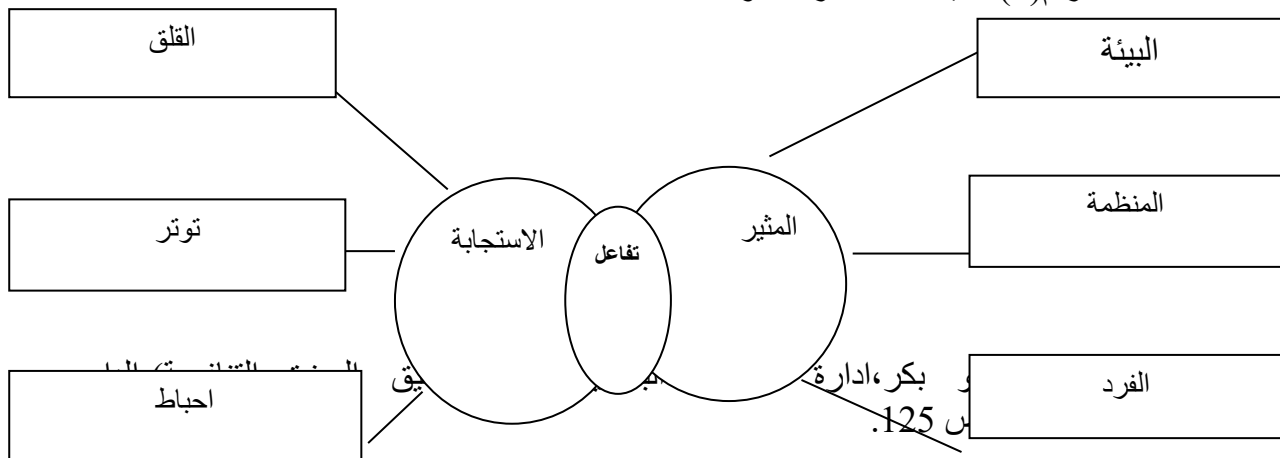
- تعقيدات الحياة العصرية.
- التغيرات الاجتماعية والتقنية .
- الانتقال المستمر من وظيفة لأخرى ومن بلد لآخر والذي كثيرا ما يؤدي الى مشكلات عائلية .

إن ما يطرأ على حياة الإنسان من أحداث ومراحل نمو ومواقف يمر بها الإنسان تأثر على درجة ضغوطه، ومن أهم هذه الأحداث التي تؤثر بشكل مباشر وفاة احد الأقارب مشاكل الطلاق فقدان العمل وما يحدث للإنسان من أمراض وهزات نفسية وما شابه ذلك ولا شك ان أهمية هذه الأحداث أولويتها في التأثير على حياة الفرد قد تختلف من بلد لآخر وذلك حسب الثقافات والحضارات واتجاهات الناس نحو مثل هذه الأحداث في مواقف الحياة.¹

المطلب الثالث : عناصر ضغوط العمل

نتيجة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد في عمله ، والتي تختلف من فرد لآخر فبعضها يكون شديد أو متوسط أو خفيف وقد تكون دائمة أو مؤقتة وكل فرد يستجيب لهذه الضغوط حسب شخصيته وقدراته في الاستجابة والتكيف ومدى تحمله، وتظهر على الفرد أعراض مألوفة مثل التوتر والقلق والأرق وعدم القدرة على الاسترخاء ،ارتفاع ضغوط العمل ومن هنا وقد بين كل من العالمان wallace et sezilagi و"الأس وسيزلاجي" أن ضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي وفيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص). العناصر الثلاثة للضغوط في العمل وهي :

- 1- **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.²
 - 2- **عنصر الاستجابة:** وتتضمن ردود فعل نفسية أو جسمية او سلوكية تجاه الضغط وهناك استجابات للضغط منها الإحباط، القلق، التوتر، الإرهاق التعب وغيره .
 - 3- **التفاعل:** هو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له.³
- الشكل رقم(2) : يمثل عناصر ضغوط العمل:



¹ رمضان محمد القذافي ، الصحة النفسية والتوافق الجامعي الحديث ، ط 3 الاسكندرية 1998 ، ص 68

² معن عياصرة ، مروان محمد بني محمد ، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل ، ط1 دار الحامد ، عمان ، 2008 ، ص 212

³ محمد الصيرفي ، الضغط والقلق الإداري ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 218

يمكن إيجاز شرح بسيط للعناصر السابقة، ونجد أن عنصر المثير يقصد به بواذر الضغوط أو المثيرات الأولية، التي يشعر بها الفرد من أم هناك ضغوط وهذه الضغوط تكون مصدرها البيئة، أو المنظمة أو الفرد نفسه، إما عن عنصر الاستجابة وهي مجرد ردود فعل يقوم بها الفرد اتجاه المضغوط، وقد تكون هذه الردود إما نفسية أو جسمية، أما عن العنصر الأخير التفاعل وهو يشمل العنصرين السابقين المثير والاستجابة .

أي أن الفرد بإمكانه التفاعل لهذه الضغوط، ومحاولة التخفيف منها وفي الأخير وما يلاحظ من الشكل أن لكل هذه العناصر من الضغوط ما هي إلا مزيج بين عنصر المثير والاستجابة التي تتولد منها التفاعلات.

المبحث الثالث : نظريات ضغوط العمل

هناك مجموعة من الأنساق الفرعية التي حاولت أن تعطي تفسيراً لهذه الظاهرة وبالرغم من ذلك تضل مظاهر وماهية هذه الأخيرة في حاجة للاكتشاف والبحث مما يفتح باباً واسعاً أمام ديمومة البحث العلمي ويجعلنا في حاجة إلى النظريات لكي نحيط بكل الظاهرة.

المطلب الأول : نظرية هاترسيلي

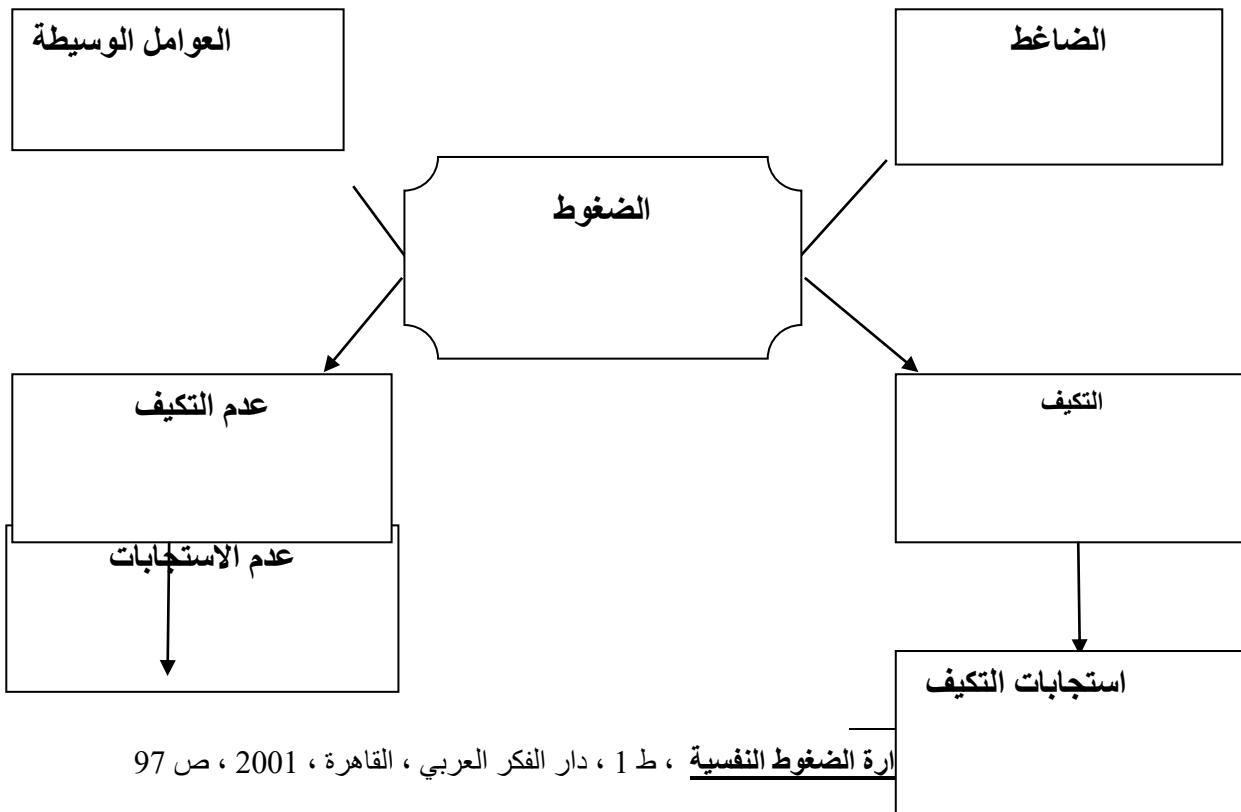
كان "هاترسيلي" بحكم تخصصه كطبيب متأثراً بتفسير الضغوط تفسيراً فيزيولوجياً وتنطلق نظرية "سيلي" من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط متغير أساس الاستجابة للبيئة الضاغطة وأن هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على طل شخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج وتعتبر هذه الاستجابة فعلاً ما يعتبر حدوثها مصحوباً بأعراض تمثل بالفعل حدوث ضغط. ويعتبر "سيلي" أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة وقد حددها في ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط ويرى أن هذه المراحل تتمثل في مراحل التكيف وهي:¹

الفرع: وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجات التعرض المبدئي للضغط ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم ويكون الضغط شديداً.

المقاومة: وتحدث عندما يتعرض الضاغط لضغط متلازم مع التكيف فتختفي التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف.

الإجهاد: مرحلة تعقب المقاومة ويكون الجسم قد تكيف غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفدت.²

الشكل (3) : يوضح التخطيط العام لنظري " سيلي " .



¹ أزمة الضغوط النفسية ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 ، ص 97

² فاروق السيد عثمان ، نفس المرجع ، ص 98

المصدر: هارون توفيق الرشيدى، الضغوط النفسى، ص98.

المطلب الثاني : نظرية هنري موراي

يرى "موراي" انه يوجد مفهومان أساسيان هما الحاجة والضغط على اعتبار أن المفهوم الأول "الحاجة" يشير إلى المحددات الجوهرية الدخيلة للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويعرف الضغط بأنه صفة موضوع بيئي تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين .

ويميز "موراي" بين نوعين من الضغوط هما:

- ضغط بيئيا ويشير إلى الدلالات والموضوعات البيئية كما يدركها الفرد.

- ضغط ألفا ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي ويوضح موراي ان سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول أي أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة معينة ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة. أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة النشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا¹.

المطلب الثالث : نظرية التقدير المعرفي

قدم هذه النظرية لازاروس سنة 1970 نشأت نتيجة الاهتمام بعملية الإدراك والتقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد حيث أن تقديرهم للتهديد ليس مجرد إدراك لكنه ربط بين البيئة المحيطة بالفرد وخبرته الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد الموقف.

وتعرف نظرية التقدير المعرفي "الضغوط" بأنها تنشأ عندما تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد.

ويؤدي تقسيم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما:

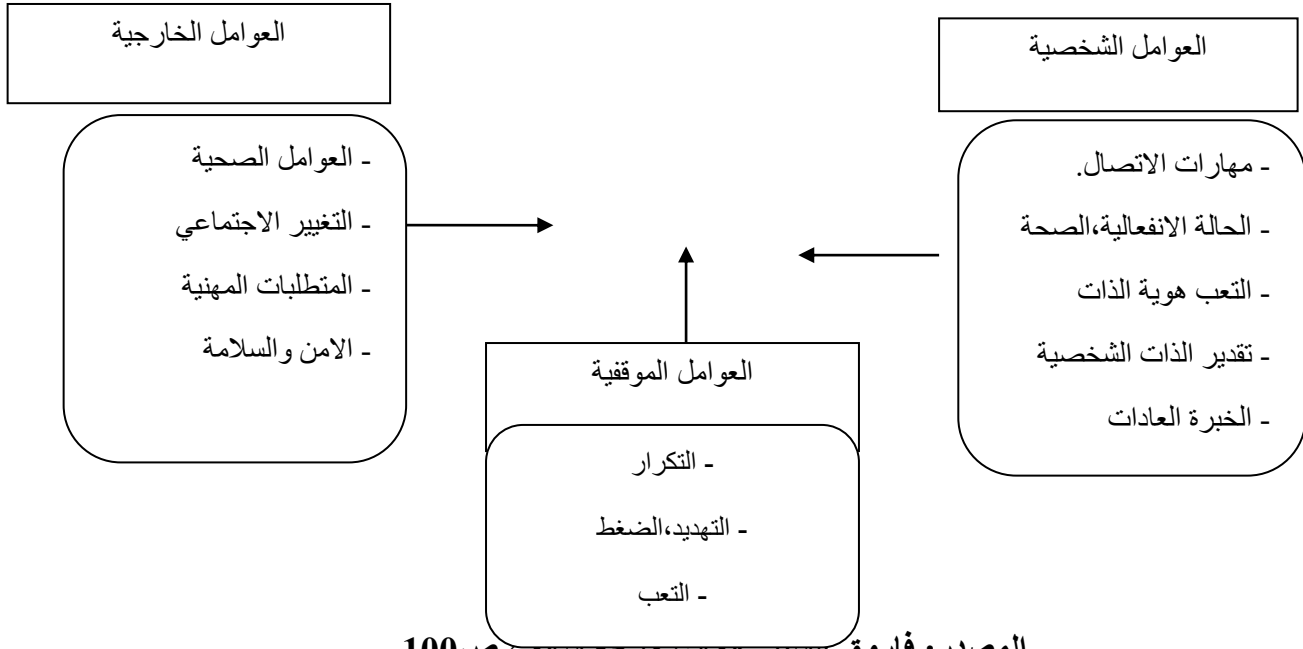
المرحلة الأولى : وهي الخاصة بتحديد بعض الأحداث في حد ذاتها شيء يسبب ضغط.

المرحلة الثانية : وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف².

¹ هارون توفيق الرشيدى ، الضغوط النفسى ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، 1999 ، ص98.

² فاروق السيد عثمان، نفس المرجع ، ص 99 .

شكل (4) يوضح نظرية التقدير المعرفي



المصدر: فاروق السيد حسن، مرجع سابق، ص 100.

يتضح من خلال الشكل أن ما يعتبر ضاغطا بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لفرد آخر ويتوقف ذلك على سمات شخصية الفرد وخبراته الذاتية ومهاراته في تحمل الضغوط وحالاته الصحية كما يتوقف على عوامل ذات صلة بالموقف نفسه قبل نوحه وكمه والحاجة التي تهدد الفرد وأخيرا عوامل البيئة الاجتماعية كالتغير الاجتماعي ومتطلبات الوظيفة.

المطلب الرابع : نظرية التحليل النفسي:

اهتم المحللون النفسانيون بالاضطرابات السيكوماتية وقدموا نظرتهم في التحليل النفسي اين ركزت على مراحل النمو وقدم الكسندر سنة 1950 بحثا في هذا الميدان فالقلق والخوف حسبه يحدثان نتيجة المشاعر الذاتية كعدم الراحة بل عن طريق تغيرات في العمليات وعندما تكون استجابات الجسم للمصادر تولد ضغط تكون غير مناسبة يمكنها ان تتمثل في عدد الكريات الحمراء داخل الجسم وزيادة الإفرازات الأدرينالين وكذلك زيادة كمية السكر في الدم¹.

خلاصة الفصل :

يقوم العاملون في أي منظمة بأداء أعمال وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت المنظمة عليها ، هذا الأداء يعتبر دالة للعديد من المتغيرات أو العوامل التي قد تؤثر سلبا أو إيجابا، منها ما هو داخلي يمكن للمنظمة التحكم فيها لتعظيم أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية ، ومنها ما هو خارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي التكيف أكثر مع المحيط الخارجي .

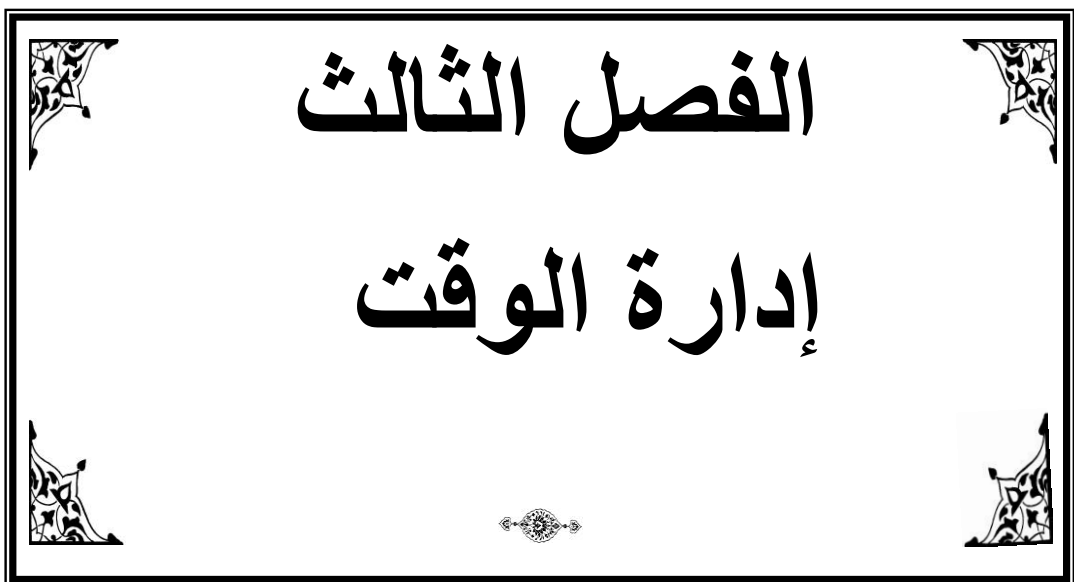
¹ ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كلي مقارن ، د ، الإدارة العامة ، للبحوث العربية ، سعودية ، 1995 ، ص 225

ومهما كان مصدر العوامل المؤثرة على أداء العاملين كان لزاما على المنظمة التعرف على هذه المؤثرات لحصر ما تسببه من نقاط ضعف أو قوة في أداء كل عامل ، وبالتالي كان لزاما عليها الاستفادة من وجود نظام لتقييم عمل كل فرد دون استثناء من المشرف إلى المرؤوس بطريقة منتظمة وفي أمانة محددة .

وكل هذا من أجل تفادي بعض المشاكل التنظيمية التي تنعكس أثارها على الأداء وتقييمه والمتمثل أساسا في ضغوط العمل ، هذه الأخيرة التي أصبحت في معظم المنظمات العمل الرئيسي لانخفاض أداء العاملين وكذا للتقييم غير العادل له ، ومن ثمة وجب على المنظمات التي تعاني مثل هذه المشكلات أن تهتم بتوفير جو ملائم للعمل قبل النظر في نتائج هذا العمل .

الفصل الثالث

إدارة الوقت



تمهيد:

يشير التحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسات من خلال وفرات الحجم التي تستفيد منها المؤسسة ، والنتيجة عن الإنتاج بكميات كبيرة ، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة ، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف ، وخاصة أن المؤسسات التي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته بطريقة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ، ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت من رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء والاستفادة من الخبرة والإدارة الفعالة للوقت ، والالتزام بالمواعيد ، والبرامج الزمنية .

هذا ما سنحاول دراسته وتوضيحه في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت .

المبحث الثاني : مضيعات إدارة الوقت .

المبحث الثالث : متطلبات وأساسيات إدارة الوقت .

المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت

المطلب الأول : تعريف الوقت و إدارة الوقت :

فكرة الوقت شغلت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور ، فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس (384 ، 322 ق م) الوقت بأنه تعداد الحركة .

في القرون الوسطى جاء إسحاق نيوتن (1642 ، 1727 م) وعرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه ، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية .

في العصور الحديثة رأت "كانت" (1724 ، 1804 م) أن الوقت يعود في الأساس لأداء العقل ، وهو ما ذهب إليه جولي هنري بونكارية (1854 ، 1912 م) حيث يقول : ليس هناك طريقة واحدة خاصة بقياس الوقت أكثر صدقا عن بقية الطرق .

جاء " ألبرت أنشتين " (1979 ، 1955 م) الذي أعطى تعريفا له مذاق خاص عن الوقت حيث قال : لكل جسم يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه ¹.

كما عرف " بيتر داکر " الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن يتم إدارة أي شيء آخر .

عرف " بنجامين فرانكلين " الوقت بأنه المادة التي تصنع منها الحياة ².

كما يمكن تعريفه أيضا على أنه مورد لا يمكن لكل شخص ولا يمكن استرجاعه .

الوقت هو السلعة الوحيدة التي يحصل منها على معين فقط ، وعندما تستخدم الوقت فإنك لن تحصل على زيادة منه .

الوقت هو المال ، والوقت هو الحياة .

من التعاريف السابقة ، يمكن استخلاص ما يلي :

الوقت هو أحد الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص ، لكنه يصعب عليه تحديدها ، وبرغم من أن الوقت عالمي فإن كل شخص لديه تعريفه الخاص به .

يعتبر الوقت القاسم المشترك بين البشر ، لديهم نفس الوقت المتاح موزع بينهم بالتساوي .

كثير ما تختلف قيمة الوقت وأنماط التعامل معه باختلاف الحضارات ، فالحضارات الراقية المتقدمة على مر العصور كان من أهم مميزاتها احترام الوقت ، والبراعة في استغلاله .

الوقت ثروة فريدة لا مثيل لها ، فالجميع لديهم المقدار نفسه في كل يوم ، لا يمكن تكديسه أو ادخاره أو فتحه أو إغلاقه بل لا بد من إنفاقه بسرعة 60 ثانية في الدقيقة .

الوقت محدد لا يمكن زيادته بحال من الأحوال مورد شديد الندرة .

مورد غير قابل للتخزين اللحظة التي لا أستغلها تنفني .

مورد غير قابل للبدل أو التعويض .

ثانيا : تعريف إدارة الوقت :

إدارة الوقت من المفاهيم التي يصعب الإجماع على تعريف واحد لأنها إدارة مرتبطة بالذات البشرية بمعنى أنها متعلقة بالمشاعر و العواطف البشرية ، وكذا تتعلق بالجوانب الموضوعية والتقنية ، فإدارة الوقت ليست ظاهرة إدارية فقط بل ظاهرة اجتماعية ، وهنا يمكن تشعبها واختلاف الآراء حولها .

فهناك من عرفها على أنها : تنظيم وقت العمل الرسمي المقرر في المؤسسة بحيث يجب استغلال هذا الوقت في انجاز الأعمال على أكمل وجه ¹.

¹ محسن أحمد الخضير ، الإدارة التنافسية للوقت ، إيتراك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2000 ، ص 15

² دايال تيمت ، إدارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف ، هوانة ، دار النشر معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 32 ، 55 .

كما يعرفها عبد الله المهيري : هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة من الوقت في تحقيق أهدافه وخلق التوازن ما بين الواجبات والرغبات والأهداف².

كما يمكن تعريفها بأنها : عملية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهام التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية وكذا الرقابة .

إدارة الوقت تعني الكفاءة أي الوقت الذي يحتاجه المديرون لحل المشكلات التنظيمية المعقدة³.

كما عرفه د . محسن أحمد الخضير : هي فن وعلم استخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الوقت بشكل فعال ، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق و التحفيز ، والتوجيه والمتابعة والاتصال وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة .

كما يمكن تعريف إدارة الوقت : بأنها توجيه القدرات الشخصية لأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها وفقا للوقت المحدد⁴.

أما التعريف الشامل هو : إدارة الوقت هي عملية ملائمة الوقت الواجب توفره لإنجاز الأهداف مع الوقت المتاح من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة لذلك من التخطيط ، والتنظيم والتوجيه والرقابة في عملية مستمرة تتطلب التوفيق بين مهمة تحقيق الأهداف ، والوقت المتاح للمؤسسة في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

من الممكن أن نستخلصه من مجمل التعاريف السابقة هو :

إدارة الوقت ما هي إلا طرق ووسائل تعين الفرد في الاستفادة من الوقت لتحقيق أهدافه .

إدارة الوقت تتكون من مختلف العمليات الإدارية المتكاملة التي تسعى من خلالها إلى استثمار الفعال للوقت لتحقيق نتائج مثلى .

إدارة الوقت فن بمعنى أنها تعتمد على المهارة والخبرة والتجربة ، هذه الأشياء تجعلها تختلف من شخص إلى آخر .

إدارة الوقت علم أي لها قواعد وقوانين خاصة بها كغيرها من العلوم فغالبا ما يلجأ المدير إلى استخدام بعض الأساليب الخاصة لمساعدته في حساب الوقت والتحكم فيه مثل شبكة بيرت أو الحاسوب أو الفكرة الالكترونية وغيرها .

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ مدى الاختلاف بين المفاهيم ، إلا أنها تصب في نفس المعنى .

المطلب الثاني : أهمية إدارة الوقت

الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، الوقت من ذهب ، الوقت هو المال ، لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد ، كلمات وعبارات مأثورة تم توارثها عبر الأجيال والأمكنة والأزمنة مما يدل على ما للوقت من أهمية قصوى لدى الناس حتى العامة منهم ، ولقد ازدادت أهمية الوقت والنظر إليه كعنصر اقتصادي

¹ يحيى حداد وآخرون ، مؤسسات الأعمال الوظائف والأشكال القانونية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 1996 ، ص 47 .

² عبد الله المهيري ، مقال [http : / www . alnoo – word .com](http://www.alnoo-word.com)

³ داييل تيمت ، مرجع سابق ، ص 199 .

⁴ عبد الله بن راشد السنيدي ، مقال صحيفة سعودية الجزيرة

وكمعيار تقييمي بالغ الأهمية ، خاصة في الآونة الأخيرة التي تشهد مراحل تحويل تاريخي عالمي عبر السلسلة من التغيرات المستمرة ، المتلاحقة ، واللاهثة¹

كما تتنافس مؤسسات اليوم في ظل نظام

كما تتنافس مؤسسات اليوم في ظل نظام العولمة ، واقتصاد السوق المفتوح من أجل زيادة الربحية وتقدم المنتجات عالية الجودة لكسب رضا المستهلكين ولزيادة الأرباح .

تلجأ معظم المؤسسات في البحث عن خفض التكاليف والنفقات ومن الصعوبة بمكان تقدر قيمة الجهد والوقت والمال الذي تنفقه معظم المؤسسات ، خاصة الكبرى منها إلا أنها تلجأ إلى أساليب مشتركة لخفض التكاليف سعياً وراء زيادة الربح ، ومن هذه الأساليب الاستغناء عن العمالة وتقليلها إلى الحد الأدنى ، وخفض تكاليف المواد الخام ، ترشيد نفقات الصيانة والتشغيل ونفقات الدعاية لمنتجاتها علاوة على خفض مرتبات العاملين في بعض الأحيان .. الخ القائمة المعروضة لخفض التكاليف ، إلا أن معظم المؤسسات تتجاهل عنصر الوقت ، ولا تدري أنه عنصر هام ومؤثر وأن الوقت المفيد هو الوقت الذي تحتاجه الأعمال التي تساهم في تحقيق الربح ، أما الوقت الضائع فهو الوقت الذي يستهلك في الإجراءات ولا يساهم في صنع الموارد ، فكم من اللجان الإدارية والاجتماعات تستهلك أوقات أكثر من اللازم لإتمام ما يسند إليها من مهام ، والأدهى من ذلك أنها قد تخرج في النهاية باقتراحات أو خطط لا تساوي في الواقع العملي شيئاً يذكر ، والعالم يدور بسرعة ، وتمتد الأسواق لتغطي العالم بأسره وتزداد حدة التنافس إضافة إلى ندرة المواد المتاحة وعلى رأسها الوقت ، وعلى الرغم من أن الناس يملكون نفس القدر من الوقت كل يوم ، إلا أن كيفية استخدامه يمثل واحد من أهم مصادر كسب المزايا التنافسية لدى الأفراد والمؤسسات ، فالوقت هو مجال التنافس رقم واحد للمؤسسة ، وعلى الإدارة العليا أن تنقل بؤرة اهتماماتها من المصروفات إلى الاستفادة من الوقت ، إذ أنه سلاح استراتيجي يعادل المال والجودة والإنتاجية والابتكار والتجديد ، وبحوث التطوير ، والوقت نفسه هو السبب تفوق اليابان وألمانيا في العالم ، وتبعتهما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ، أي أن التنافس في الوقت ، أو المنافسة المنطلقة من هاجس السرعة والإصرار على تحقيق قصب السبق ضرورة لمواكبة السوق اليوم ، ومهما تلجأ المؤسسات إلى تبني النظريات الحديثة والمبادئ الإدارية لتحسين إنتاجيتها ، وزيادة قدرتها التنافسية وإعادة تنظيمها فإن الوقت يبقى العنصر الحاسم والمورد الغالي والمؤثر في عملية الإنتاج ، وليس أدل على ذلك مما قامت به شركة جنرال إلكتريك الأمريكية²

المطلب الثالث: خصائص إدارة الوقت

لقد قيل الكثير في إدارة الوقت وهو في مجمله يعكس طبيعة إدارة الوقت وخصائصه ويمكن بلورة خصائصها على النحو التالي:

- 1- يعتبر إدارة الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم والحجم وهو مشاع دون تخصص لجميع الأفراد حيث يحق لكل منهم استخدامه وفقاً لمطلق إدارته دون قيود أو شروط.
- 2- أنه قابل للاستغلال والاستمرار بدون حدود أو قيود أو شروط أو عوائق أو متطلبات لأنه ببساطة هو الوجه الآخر لعملة الحياة.

¹ زينب صالح الأشوح ، اقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي والإسلامي ، 20: 15 ، 2016 / 03 /

12 ، [http : / www. Kotob . Arabia . com](http://www.Kotob.Arabia.com)

² بيسيوني محمد البرادعي ، مهارات إدارة وتنظيم الوقت ، إيتريك للنشر والطباعة ، ط 1 ، 2004 ، ص 25 . 24

- 3- يعتبر قابل للاستعادة أو الاسترجاع مرة أخرى، يعتبر أيضا حديث وقديم ويحتوي على الماضي والحاضر والمستقبل في شكل متكامل ومندمج معاً للتقسيم والتجزئة إلى مالا نهاية .
- 4- غير قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين أو الاحتفاظ به لان الزمن لا يتوقف ولا يتردد بل انه دائم الاستقرار.
- الوقت لا يمكن تضييعه أو إنتاجه لا يمكن إتاحتها بشكل أكثر مما هو متاح فعلا ولا يمكن شراؤه أو الحصول على مزيد منه من أي مصدر من المصادر.
- 6- يحتاج الوقت إلى فهم وإدراك شمولي واسع وعميق له ويعتبر عملية متكاملة ذات أبعاد ومضامين سلوكية ذاتية التفاعل¹.

المبحث الثاني: مضيعات إدارة الوقت

يرى الإنسان حالة من الدوام من الملل والرتابة والاكتئاب والإحباط ، فلا يوجد إنسان لديه الوقت الكافي لإنجاز كل شيء ... وفي نفس الوقت ذاته كل منا لديه ما هو متاح ومتوافر من الوقت بلا زيادة أو نقصان ... إذن الوقت ليس هو المعضلة الرئيسية ، بل نحن في الواقع سبب هذه المعضلة ، حيث نستسلم لمضيعات الوقت التي تنشأ شيئا فشيئا حتى تفقدنا السيطرة على الأمور ، ولما كانت هناك العديد من مضيعات الوقت فقد قمنا بتجميعها وتصنيفها في أربعة مطالب على النحو التالي :

المطلب الأول: مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط والتنظيم

أولا : سوء التخطيط

التخطيط هو علم وفن صناعة المستقبل كما يجب أن يكون ، وليس كما يكون ، وهو قائم على تفعيل ومفاعلة عنصر الوقت واستثماره إلى أقصى مدى².

يحتاج الإداريون في المستوى العالي لأن يمضوا مقدارا كبيرا من يومهم في التخطيط والتفكير ، فقط 5،7 _ من وقتهم يخصصونه لهذه المهمة ، لا يوجد لدي وقت للتخطيط غالبا ما يقع على المديرين في مصيدة عدم التخطيط بحجة أنه يأخذ وقتا طويلا ، وفي الحقيقة أن الوقت الذي يقضي في التخطيط يوفر الكثير من الوقت ، فالتخطيط أحد أكثر مهام الإدارة أهمية وبدونه لن يستطيع أن تكون له صورة واضحة عما يود إنجازه ولا عن طريقة ذلك ، يمكن أن يكتشف المدير مثلا وهو في منتصف مشروعه

¹ زايد منير عبودي ، إدارة الوقت ، ط 1 دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان 2006 .

² محسن أحمد الخضير ، مرجع سابق ، ص 50 .

أن الموارد للقيام بعمله غير متوفرة لو كان هناك تخطيط مسبق لربما تفادى وقوع المشكلة ، إذ أن فقدان التخطيط يؤدي إلى تدهور البرامج ، أو إلى العمل بعد انتهاء الدوام أو إلى الجلوس كسالى بدون عمل ، أو إلى عدم إنهاء الأعمال في موعدها المحدد¹.

هناك غيرها الكثير الذي نلمس مظاهر وأبعاده في المؤسسات والمشروعات التي تتصل بعملية التخطيط أهمها ما يلي²:

1 عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ، ومحددة سابقا ، ومعلومة من الجميع الأمر الذي يؤدي إلى هدر الوقت من جراء تكرار العمليات الإدارية أو الإنتاجية .

2 عدم وجود أولويات مرتبة حيث يعتمد تحديد الأولويات على عاملين : كيف تود أن تعمل وماذا ينبغي أن تعمل ، فبدون أولويات التنظيم لا توجد خطة عمل يومية . عندما يصل المديرون أو المشرفون إلى مكاتبهم يصبحون فورا ضحية ، لأنهم يتفاعلون مع أحداث الخارجية بدلا من السيطرة على ما يفعلونه وعلى ما يستطيعون إنجازه .

3 شيوع عملية الإدارة العشوائية القائمة على ردود الأفعال وليس على الأفعال وما ينجز عن ذلك من تعارض ، وازدواجية وتخطيط وتسربات في الوقت والجهد والتكلفة فضلا عن ضياع الإمكانيات والموارد بشكل يفقد المؤسسة مزاياها التنافسية التي كانت تتمتع بها .

4 الإدارة الموقفية التي تعتمد على السبب والنتيجة في ممارسات العمليات الإدارية أي وفقا لما تمليه اعتبارات اللحظة واحتياجات الموقف دون النظر إلى اعتبارات الإستراتيجية العليا ، وما يتصل بها من قرارات سواء داخل المؤسسة أو خارجها كل هذا يؤدي إلى نتائج ليست في صالح المؤسسة .

5 الإدارة بالأزمات المفتعلة من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين ، واستخدامهم لتحقيق مصالح معينة وأهداف معينة ، وبشكل يجعل كل منهم واقعا تحت ضغط أزمة ، وبالتالي عدم القدرة على الاحتمال المؤسسة في منتجات معينة ، وفقدان ولاء الزبون فضلا عن أن تكرار استخدام أساليب الإدارة بالأزمات يجعل العاميين يصابوا بنوع من البلادة وفقدان الدافع للعمل ينتج عن ذلك دوران العمل ، وعدم كفاءة ، وتدهور في الإنتاج كما ونوعا .

6 القيام بأشياء عديدة في وقت واحد ويزيد الأمر سوءا عندما تكون متعارضة وعلى نفس الدرجة من الأهمية والأولوية مما يؤدي إلى عدم تنفيذها وتركها لفترة من الوقت .

7 عدم الالتزام بالمواعيد المقررة من جانب المنفذين أو انتظار حضور الآخرين في اللقاءات والاجتماعات ، أو ظاهرة تأجيل إنجاز الأعمال وحتى البسيطة منها إلى موعد لاحق أو التأخر على الدوام الرسمي صباحا مساءا .

هناك العديد من أسباب ضياع الوقت ترجع إلى عدم وجود خطة عملية متكاملة الجوانب وتتوافق مع الإمكانيات والموارد ، الأمر الذي من شأنه أن يلهتم الوقت ، ويتم إهداره بشكل كبير .

¹ دائل تيمت ، مرجع سابق ، ص 237 ، .

² محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص 59 ، 60 ، .

ثانيا : عدم كفاءة التنظيم

إن وجود هيكل تنظيمي سليم أمر يساعد تحديد الوظائف ، وتوصيف مهام هذه الوظائف ، والعلاقات التنظيمية الوظيفية التي تربط بينها وبين العاملين الذين سيقومون بها ، أي تحديد سليم لاحتياجات المؤسسة من الأفراد وخصائص ومؤهلات وقدرات الأفراد ، والأعمال المطلوب القيام بها ، وأوقات ومجالات تنفيذها¹

فالتنظيم هو مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي يتم لتحديد عناصر العمل في المؤسسة تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته وعدم كفاءة التنظيم يؤدي إلى ضياع الوقت وهو نتيجة عدة أسباب منها

1 – سوء أو عدم التنظيم الشخصي لاتخاذ القرار ، حيث يضيف هذا السلوك على العاملين نوع من عدم الانضباط والخروج عن صلاحيات العمل ، أو التهرب من القيام بالأعمال الواجبة ، يؤدي إلى هذا إلى نمط إداري مريض ، وتفقد المؤسسة سمعتها وزبائننها في السوق .

2 – الخلط بين السلطة والمسؤولية واستخدام السلطة بمنطق التسلط والتنصل من المسؤولية ، ومن ثم حدوث عدم التوازن ما بين السلطة والمسؤولية هذا يؤدي إلى أساليب الإرهاب الوظيفي ، والقهر الإداري والخروج عن القواعد والقيم وتسود الارتجالية وبالتالي يضيع الوقت .

3 – عدم وضوح الاختصاصات المسندة إلى الأفراد وإلى الوظائف مع وجود ازدواجية في المهام الموكلة إلى العاملين ، بالإضافة إلى أن يكون هناك أكثر من رئيس للعامل وتتعدد مراكز التوجيه وصدر الأوامر مما يؤدي إلى ضياع الوقت .

4 – سوء نظام الحفظ والسجلات وبالتالي صعوبة العثور على الموضوعات المطلوبة ، أو توفير البيانات والمعلومات الأساسية عن تلك الموضوعات ، ومن ثم تأتي تصرفات المدراء والمنفذين في غياب المعلومات مجرد أفعال ارتجالية عشوائية أو روتينية وبالتالي تكرار الجهد والوقت .

كل هذا وغيره كثير من الأسباب يؤدي إلى إضعاف القدرة في العمل مما ينجر عنه تراجع في الإنتاج ومنه تراجع في الحصة السوقية ، والتهام مزيد من الوقت .

المطلب الثاني : مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه والتنسيق :

أولا : التوجيه غير الفعال

يعد التوجيه من أهم وأخطر الوظائف الإدارية، فهو يخلق الدافعية والرغبة في الانجاز بالجودة المطلوبة وفي الوقت المجهد ، وغالبا ما يصاب نظام الاتصالات بقصور نقاط ضعف أو اختناقات ينجم عنها عوامل ضياع الوقت نذكر منها².

1 – توجيه غير فعال للمرؤوسين يؤدي إلى عدم تحققه كما يجب أن يكون ، والاضطرار المتكرر للتدخل بمزيد من التوجيهات والتعديلات بشكل مستمر يؤدي إلى ضياع وهدر وفقدان الوقت .

¹ محسن احمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص64

² مدحت ابو نصر ، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر 2012 ،

2 – الاستغراق في التفاصيل الدقيقة ، وعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة والرئيسية ، والأمر الذي يضيع كل من وقت المشرف الموجه ووقت المنفذ معا .

3 – نقص الدافع واختفاء الحافز على الإنتاج المتميز ، يؤدي إلى فقدان الحماس في الابتكار والإبداع الذاتي للفرد ، كما يولد رغبة في الانتقام العكسي ، أو إنتاج منتجات غير متطابقة وبالتالي تفقد المؤسسة حصتها في السوق وعدم إقبال المستهلك على طلب سلع وخدمات هذه المؤسسة .

4 – سيادة جو اللامبالاة والإهمال والتراخي وعدم المسؤولية ، ونقص الولاء والانتماء نتيجة عدم وجود رؤساء أكفاء أو عدم قدرتهم على التوجيه الإداري السليم الفعال ، بالإضافة إلى غياب روح المشاركة والتضامن والمبادرة الذاتية نحو إصلاح الأخطاء وتعديل الانحرافات وترك الأمور تتفاقم إلى أن تصل إلى مرحلة الخطر كل هذا من شأنه أن يلتهم الوقت

ثانيا : غياب التنسيق

لا يوجد عمل من الأعمال قائم بذاته أو مستقبل عن باقي الأعمال الأخرى داخل المؤسسة ، بل هناك علاقات متبادلة واعتمادية مشتركة بين الأعمال ، ومن ثم يتوقف حسن القيام بهذه الأعمال على حسن التنسيق بين بعضها البعض ، هي حاكمة ومتحكمة في العمل الإداري ، وهي إن لم يتم القيام بها كما يجب تصبح إحدى المجالات التي تضيع الوقت وتهدره ، ومن هنا نستعرض بعض عوامل ضياع الوقت¹:

1 – المستوى الإداري الأعلى : هو قمة الهيكل التنظيمي ممثلا في مجلس الإدارة والذي إن لم يكن على قدر كبير من التنسيق لا يستطيع أن يؤدي المؤسسة وطاقها .

2 – المستوى الإداري الأدنى : أي القائمين بالتنفيذ والمشرفين على التنفيذ الذي يتولون جميع الأعمال التنفيذية لإنجاز المهام التشغيلية المختلفة ، وأي تعارض بينهم تتأثر عمليات الإنتاج بشكل مباشر .

3 – المستوى الإداري الموازي والأفقي : وهو ما يتصل عادة بالإدارة الوسطى في الأقسام الأخرى المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالعمليات الإنتاجية المختلفة من تأثير وتأثر ، والأمر يحتاج إلى تنسيق مسبق معها لتحقيق أقصى فاعلية في عمليات الإنتاج .

4 – فرق العمل : سواء ما هو متصل برفع الجودة أو زيادة الإنتاجية مثل حلقات الجودة ، أو ما هو متصل بإنجاز وإتمام مهمة إنتاجية وتشغيلية معينة .

5 – فرق معالجة الأزمات والتي تمثل خرجا عن الهيكل التنظيمي المعتاد وتعطي لها كافة السلطات والصلاحيات التي تكفل لها إتمام المهام البالغة الصعوبة .

ومن هنا فإن التنسيق والترتيب أمر لازم لإنجاح وتفوق المؤسسة على منافسيها .

المطلب الثالث : مضيعات الوقت المتصلة بالتنفيذ والرقابة :

أولا : صعوبات التنفيذ :

التنفيذ هو محور النشاط ، وهو يحتاج إلى رؤية متكاملة الجوانب والأبعاد للعملية التنفيذية ، وإدراك خطأ وحذر لكل منها ، وعلاقته الارتباطية بالجوانب الأخرى حتى لا يأتي التنفيذ غير مطابق للمواصفات المحددة فيرفض المستهلك المنتجات المعيبة ، أو إنتاج غير مطلوب تم الاستغناء عنه ، ويتسع مع هذا نطاق الفاقد والمهدر وغير المستغل سواء من وقت العاملين أو من طاقات ، وتصبح

¹ محسن أحمد الخضير ، مرجع سابق ، ص 66 ، 76 .

المؤسسات مرتعا خصبا للاستنزاف للمدمر للأموال والطاقات ، ويرجع هذا بصورة أو بالأحرى إلى عوامل ضياع الوقت المتصلة بالتنفيذ والتي تظهر في العوامل التالية :

- 1 - وجود عدد كبير من العاملين غير أكفاء ، وليس لديهم مؤهلات ولا تدريب يمكنهم من القيام بالعمل المنوط بهم ، وبالتالي استغراقهم في مزيد من الوقت للقيام بالعمل المطلوب .
- 2 - وجود عدد كبير من العاملين ليس لهم الرغبة الحقيقية في القيام بالعمل ، وإحساسهم أنه مجبرون على أعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم ، وبالتالي فإنهم ينظرون على اعتبار العمل مجرد عملية مؤقتة إلى حين تمكنهم من الالتحاق بالعمل الذي يرغبون فيه .
- 3 - عدم تناسب عدد العاملين مع حجم وكم الأعمال المطلوب تنفيذها سواء بالزيادة أو النقصان مما يؤدي إلى تراخي في الإنتاج وعدم كفاءة الانجاز نظرا لعدم التزام العاملين بالعمل المكلفون به ، واتكالمهم على بعضهم البعض ، وهروبهم من المسؤولية وتنفيذ الأعمال .
- عدم انتظار العاملين بالعمل وازدياد نسبة الغياب والتعطل عن العمل وشيوع الإجازات العارضة والطارئة والفجائية مما يحدث ارتباكاً في الأعمال .

ثانيا : غياب الرقابة

لا توجد عمليات إدارية بدون متابعة أو مراقبة والرقابة في المؤسسات الحديثة أصبحت رقابة وقائية وذاتية وليست علاجية تنتظر الخطأ وتعالجه ، بل تقوم على متابعة ذكية الواعية المدركة لمدى خطورة حدوث الخطأ والعمل على تداركه قبل وقوعه ، ومن ثم

تحدث عوامل ضياع الوقت نتيجة عدم وجود رقابة ، أو سوء رقابة وفيها يلي عرض لأهم عوامل ضياع الوقت¹:

- 1 - المقاطعات الهاتفية التي تستغرق أوقات طويلة متعددة ، والتي تتناول أمور غير مهمة أو شخصية ، أو أحاديث لإضاعة الوقت .
- 2 - الزيارات المفاجئة في العمل ودون أن تكون متعلقة به ، تعمل على ضياع الوقت .
- 3 - عدم القدرة على قول (لا) بالنسبة للعمليات التي لا تدخل في الاختصاص وتسند إلى متخذ القرار ، وبصفة خاصة عندما تكون السلطة المسؤولة ترفض ان قال لها (لا) .
- 4 - عدم وجود معلومات كافية أو وجود معلومات متأخرة عن موضوع اتخاذ القرار ، وبالتالي ضياع الوقت والجهد والتكلفة في تحليل بيانات غير مناسبة .
- 5 - فقدان المعايير والضوابط والمقاييس التي من خلالها يتم حث العاملين على زيادة جهدهم تحقيق معايير الجودة .
- 6 - تعدد أجهزة المتابعة والرقابة وكثرة ما تتطلبه من تقارير ومتابعات ، وطول الهرم الإداري وتعدد مستويات التنفيذ فيه ، وعدم قدرتها على اتخاذ أي قرار لجوء السلطات إلى التصعيد الهرمي تهرباً من المسؤولية .

المطلب الرابع: مضيعات الوقت المتصلة بالاتصال وبصناعة القرار

¹ محسن أحمد الخضير ، مرجع سابق ، ص 77 ، 79 ، 81 .

أولاً : الاتصال غير الفعال

الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي للتنفيذ ، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفوياً ، ورسمياً أو غير رسمي ، يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها ، وبصورة عامة يقصد به ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة ، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى¹ ، أما إذا كان نظام الاتصال غير فعال فإنه يؤثر تأثيراً شديداً على كفاءة وفعالية العمل في المؤسسات مما يؤدي إلى ضياع الوقت ، ومن عوامل ضياع الوقت نذكر منها ما يلي :

- 1 – أي شخص يمكن أن يكون قاتلاً للوقت ، لكن المديرين يمكن أن يضيعوا وقتاً مريضاً عليهم علاوة على وقتهم هم من خلال عقد الاجتماعات حيث تقدم الاجتماعات فرصاً متعددة لتضييع الوقت ، يمكن أن تدعوا بعض أو كل العاملين في أي وقت تشاء ، وبطريقة غير مبرمجة فجائية².
 - 2 – فالالاتصال بأحد الأفراد أو الإدارة أو قسم للحصول على معلومة قد لا تتوفر لديهم هذه المعلومة يعتبر إهدار للوقت ، وكذلك إرسال أوراق بطريقة الخطأ إلى أقسام وإدارات غير معينة³.
 - 3 – انقطاع وفقدان الاتصال وبالتالي عدم إبلاغ التوصيات اللاحقة وعدم معرفة ما تم انجازه يترتب عن ذلك ضبابية تلتهم الوقت .
- الزيارات غير المخططة ، والتلفونات المعرضة ووسائل الاتصال المادية ، والأزمات المفاجئة والصراعات والنزاعات مع الزملاء ، وكثرة التوقعات على البريد في المسائل الروتينية كل هذا من شأنه أن يضيع من الوقت الكثير⁴.

ثانياً : صنع القرار

تعد عملية إعداد وصنع القرار من صلب العملية الإدارية ، فالإدارة هي اتخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب ، مثل قرار طرح منتج في السوق هو قرار مهم بالنسبة لأي مؤسسة ، ويتم إبلاغه بشكل مناسب إلى الأفراد المناسبين للقيام بالعمل المطلوب ، ومن ثم ننوقف كفاءة الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل المختلفة ، فالمتغيرات البيئية أصبحت تتسم بالتعقد والاضطراب وعدم التأكد ما يجعل اليقظة والترصد والحذر أمر بالغ الأهمية ، ينعكس على عملية اتخاذ القرار لاقتناء كل الفرص المتاحة ، وتجنب كل تهديد في الوقت المناسب ، مما يجعل ضياع الوقت في حد ذاته فرصاً ضائعة ،

نذكر من أهم العوامل⁵:

¹ عبد العزيز الحر ، أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية ، ج 1 ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، 2003 .
² محسن أحمد الخضير ، مرجع سابق ، ص 86 .
³ عبد العليم عبود ، معهد التنمية الإدارية ، الإمارات العربية ، مقال .
⁴ عبد العليم عبود ، مرجع سابق 87 .
⁵ محسن أحمد الخضير ، مرجع سابق ، ص 88 .

1 - اعتياد تأجيل اتخاذ القرار لإحساس متخذ القرار بالخطورة ، وأنه يتخذ قرار في ظل سيادة مجاهيل متسعة وضبابية الموقف والحساس بعدم التأكد من نتائج هذا القرار ، مما يدفعه إلى تأجيل اتخاذ القرار حتى تتضح الصورة .

2 - التردد في القرار وعدم توفير الدافع على اتخاذه .

3 - المغالاة في طلب الحصول على مزيد من المعلومات الإضافية والتفصيلية والتمتمة والمكاملة وذات العلاقة المباشرة ، بل الفرعية غير الأساسية لكسب مزيد من الوقت ولكن في الواقع لهدر الوقت وضياعه

4 - اتخاذ قرارات سريعة قائمة على الحدس والتخمين والارتجالية والعشوائية ، وبما يؤدي إلى تعارض وتضارب وتداخل وحدث اختلالات يتسع مداه ، وتؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها .

المبحث الثالث: متطلبات و أساسيات ادارة الوقت

المطلب الأول : متطلبات إدارة الوقت

لتجنب الآثار السلبية الناتجة عن الاستخدام السيئ لإدارة الوقت، لابد من توافر متطلبات أساسية تعمل على إنجاح استخدامه وتتمثل هذه المتطلبات في:¹

1- التخطيط الفعال للوقت:

وهذا يتطلب ضرورة معرفة أهمية عنصر الوقت ومراعاة الدقة والعناية والاستغلال الأمثل من خلال التخطيط فالتخطيط يعني وضع إطار مسبق للوقت، ووضع حدود له وعناية، فالوقت من وجهة نظر الإدارة الحديثة سلعة نادرة يجب استخدامها بدقة وعناية، حيث ينظر للوقت على أنه المحدد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل، ونظرا لعدم وجود ساعات وقت كافية في اليوم للقيام بعمل كل الأشياء والنشاطات فان غياب الخطة لاستخدام الوقت وتنظيمه تؤدي إلى نتائج سلبية تعود على المنظمة والأفراد.

2- تنظيم الوقت:

تكون هذه المرحلة بعد وضع الخطة، حيث يجب على الأفراد العاملين في الإدارة ان يقوموا باستخدام سجلات خاصة لبيان كمية ومقدار الوقت الفعلي لكل نشاط، وتزود هذه السجلات الفرد ببيانات ومعلومات عن كيفية استخدام الوقت بالإضافة إلى زيادة مهارة الفرد في الاطلاع على الأمور، وتبين الأعمال غير الضرورية والأعمال التي يستطيع تفويضها والأوقات اللازمة لقيام الآخرين بأعمالهم وقد حدد كثير من الباحثين والدارسين مقترحات مهمة تساعد على زيادة تنظيم العمل اليومي وتتضمن :

¹ هاني العمري ، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم ، ط 1 ، الأردن ، ص 436 .

- 1- ضرورة تحديد التقارير اللازم الاطلاع عليها.
- 2- تحديد برامج واضحة للزيارات واستعمال الهاتف.
- 3- تحديد فترات عقد الاجتماعات.
- 4- السرعة في اتخاذ القرار.
- 5- المراقبة والمتابعة لخطة إدارة الوقت.
- 3- تسجيل الوقت وتحليله

تعتبر عملية تسجيل الوقت من الركائز الأساسية التي تساعد الإدارة والأفراد على التحكم في إدارة الوقت بشكل يساعد في الوصول إلى أفضل النتائج، فتسجيل الوقت هو الأداة السليمة التي توضح طيف يقوم المدير أو الفرد العامل بقضاء وقته، فالإدارة غير الواعية لأهمية عنصر الوقت ستواجه مشكلات كبيرة تنعكس على شكل استنزاف للموارد المادية والبشرية، وانكماش تدريجي للمنظمة الإدارية خلال فترة قليلة قادمة¹.

المطلب الثاني: أساسيات إدارة الوقت

تمثل إدارة الوقت الجانب الإجرائي التنفيذي، الذي يمكن من الإداري من الاستفادة من الوقت بالشكل الصحيح و المناسب و التي تعين أيضا على ضبط الوقت والتقليل من نسبة الفاقد منه إلى أقصى حد ، وذلك لأهميته القصوى بالنسبة للعمليات الإدارية ، ودوره الحيوي في نجاحه المتمثلة في ما يلي² :

1- تحديد الأهداف و الأولويات :

تحديد الأهداف ،المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد ،وكذلك المحور الأساسي للعملية التخطيطية ، فيها تكون إدارة الوقت ممكنة ،وبإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا، بحيث يساعد على تحديد الأهداف على توظيف الوقت بالشكل المناسب، وتمثل لأولويات جملة من المهام التي سيقوم بها المدير ، والتي يجب أن تكون مرتبة حسب الأهمية، الأهم ثم المهم وقد ذكر هاينز Heinz نقطتين هامتين بالنسبة لهذه الأولويات هي:

- وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها.
- تحديد الأولويات لهذه المهام.

2- تحليل الوقت وتسجيله:

أن تسجيل الوقت وحده لا يكفي لحل المشكلة، ولكن يوضح كيفية استخدام الوقت ليصار إلى إعادة تنظيمه، ولذلك بعد تسجيل الوقت لابد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته، لأنها تهدف إلى التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستفيد الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعا له، ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، ويجب أن يكون واضحا أن تحقيق الفعالية في استخدام الوقت، تتطلب أن تتوفر القناعة لدى الفرد بان بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت، وانه هو وحده الذي يستطيع أن يزيد من هذه الفعالية، كذلك عليه أن يكون مهيبا لاستقبال النتيجة، فقد يجد انه يقضي في المتوسط ساعتين من اليوم العمل في الاجتماعات، وعشرين دقيقة في المتوسط في المكالمات الهاتفية، ويتوقع من تحليل الوقت ما يلي³:

- 1 - التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها، وليس لها نتائج مفيدة وهنا يجب عليه أن يتوقف عن أدائها، لأنها تمثل مضيعة للوقت.
- 2 - ما المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها للآخرين.
- 3 - ما هي الأنشطة التي يقوم بها، وتؤدي إلى ضياع وقت المروؤسين.

¹ هاني العمري ، نفس المرجع السابق ، ص 437

² ربحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت ، ط 1 ، عمان ، دار جرير ، 2007 ، ص 5 .

³ محمود فياض ، مبادئ الإدارة ، (وظائف المدير) ، عمان دار صفاء ، 2010 ، ص 308 .

3-تخطيط الوقت: يعتبر التخطيط هو الجزء أو الجانب من العملية الإدارية، الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة¹.

ولذا يصعب بل يستحيل القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق، كما لا يمكن القيام بالتخطيط دون اعتبار لعامل الزمن و الوقت، ويرجع فشل كثير من الجهود ولأعمال إلى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت، وتوظيفه بالشكل المناسب ضمن الخطط بكافة مستوياتها، و من فوائد التخطيط للوقت أن الذين يخططون، يواجهون مشاكل أقل من الذين لا يخططون، وكما أن التخطيط يحتاج إلى الوقت، فإنه يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بالأنشطة وتحقيق الأهداف².

4-تنظيم الوقت:

التنظيم هو الوقت اللازم لتنفيذ المهام، أو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل، التي نحتاجها لتنفيذ خطة مرسومة.

أن تنظيم الوقت لا يعني الجد بلا راحة، وإنما يعني المزيد من السعادة والسيطرة على الظروف المحيطة، بل أنها تسيطر علينا فان تنظيم الوقت يجعل استخدام الوقت أكثر فاعلية، وذلك من خلال ما يقدمه التنظيم من وضوح للرؤية يفيد منها جميع منسوبي التنظيم، أيا كان نوعه مما يسهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف³.

وان فاعلية التنظيم بشكل عام، تبدو من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، لنقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات، وبذلك يسهم التنظيم في نجاح الخطة مسبقا ونجاح المدير والعاملين، تبعا لذلك في القيام بمهامهم الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، حيث هناك قدر كبير من التفاعل بين العاملين، فتحقق بذلك الإنسانية والمرونة، التي تخل بالعمل ومكوناته وأهدافه.

4- مرحلة التنفيذ: مرحلة التنفيذ هي المحك الفعلي للخطوات السابقة، وهي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل، إضافة إلى أنها الخطوة التي تبين مدى النجاح، الذي تحقق من خلال القدرة والمهارة في تطبيق الخطوات السابقة وتوظيف الجهود والإمكانات⁴.

المطلب الثالث: الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت

لا توجد صيغة أو معادلة سحرية للاستغلال الأمثل للوقت فهي مهارة تنمو من خلال الدراسة او الممارسة فمن مهمة الإداري اختيار الأساليب التي تناسب طبيعة عمله وعليه نذكر جملة من الأساليب التي تساعد في فاعلية إدارة الوقت وهي:

1- التخطيط الجيد للعمل: فالتخطيط هو الأمر الذي تبدأ به كل الأمور القيادية والإدارية، فالتخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت لأنه بدون تخطيط فعال لا يمكن التخلص من العوامل المؤثرة فيه.

2- التنظيم الفعال: إن للتنظيم الفعال دورا كبيرا في الاستفادة من مرونة الوقت لانجاز الأعمال والمقصود بالتنظيم هنا هو جمع واعدا داهم الأمور التي تساعد في انجاز أعمال المدير كتنظيم مكان العمل ، مكتب السكرتيرة.

3- إحباط المقاطعات أو التقليل منها :

¹ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، (النظريات ، العمليات الإدارية وظائف المنظمة) ، الأردن ، دار حامد ، 2006 ، ص 112

² سامي محمد هاشم حزير ، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي ، عمان دار الغيداء ، 2007 ،

³ العبودي فهد ناصر ، فن إدارة الوقت ، الرياض ، دار الطويق ، 2002 ، ص 90 .

⁴ سلامة سهيل فهد ، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح ، الأردن ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1988 ، ص 86 .

- أ- الزيارات: إن بعض الأفراد يشكلون لصوصا للوقت ويأتون للزيارة في أوقات الدوام الرسمي للتسلية والدرشة غير الهادفة.
- ب- المكالمات الهاتفية: يعتبر الهاتف سلاحا ذو حدين بإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع الكثير منه أيضا.
- ج- الاجتماعات: يتم الاجتماع عندما يتواجد المدير مع شخصين أو أكثر سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، لزيادة فعالية الاجتماعات هناك ضرورة لإتباع ما يلي:
 - تحديد هدف الاجتماع.
 - تحديد المشاركين في الاجتماع .
- 4- اتخاذ القرارات الصحيحة في حينها: يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات عبارة عن البحث عن البدائل الممكن استخدامها للوصول إلى هدف معين ومن ثم مقارنة وتقييم تلك البدائل بحيث نصل إلى بديل واحد فتختاره.
- 5- التفويض الفعال للصلاحيات : وهذا الأسلوب يعتبر من العادات الايجابية والمهارات الإدارية وذلك بتنفيذ العمل من خلال آخرين مما يساعد على توفير وقت المدير.
- 6- إدارة وقت المرؤوسين: يحتاج المرؤوسين إلى إرشادات مديرهم لتطوير وقتهم بشكل فعال فكثير ما نجد من بين مسببات ضياع الوقت المدير من حيث عدم إعطائه الصلاحيات الكافية لمرؤوسيه أو عدم وضوح أوامره وتعليماته¹.

خلاصة الفصل :

¹ قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان احميد ، إدارة الوقت ، (مفاهيم عمليات تطبيقات) ، عمان دار الثقافة ، 2009 ، ص 164 ، 166 .

تهدف الدراسة بشكل عام إلى زيادة فعالية الإداري في استغلال وقته أثناء العمل اليومي ورفع مستوى مهاراته وإمكانياته في برمجة وتنظيم أعماله بحيث يمكن إنجازها بصورة سريعة وبجهد أقل وبتكاليف أقل إنتاجية أعلى ، ولا شك أن انعكاسات تحقيق هذه الأهداف ستكون ايجابية على المستوى الشخصي للإداري أو على المستوى العام للمؤسسة بحيث تساهم في تطوير سلوكيات وعلاقات الإداري علاوة على زيادة فعالية استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة في المجتمع .

إن تحقيق الاستغلال هو شيء مستحيل فلا بد من وجود بعض المعوقات أو المقاطعات والسلبيات المؤثرة على ذلك ، لذلك فإنه ليس من الضرورة أن يكون كل شخص متخصصا أو مستشارا في هذا الموضوع حتى يحقق الاستغلال الجيد للوقت ، ولكن محاولة معرفة الفرد لنفسه وكيفية تصرفه في الساعات المتاحة يوميا يمكنه من تحقيق الفعالية في استغلال وقته بالشكل الأفضل ، والواقع هذا ما يميزه الفرد الناجح .

الفصل الرابع

دراسة حالة مديرية التجارة
بولاية الأغواط



تمهيد:

سنتطرق خلال هذا الفصل والذي يعتبر اهم جزء في هذا البحث، الى التعريف بمجتمع الدراسة والتطرق الى هيكله التنظيمي كما سنتطرق الى الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، حيث عمدنا الى الاسلوب الاستقصائي لجمع البيانات عن طريق الاستبيان، كما سنعرض كيفية بناء اداة الدراسة كالاجراءات المستخدمة للتحقق من صدق وثبات الاستبيان، وكذلك شرح نتائج اختبار اتجاه اراء المستجوبين ونوع الاختبار المستخدم ، انتهاءا باختبار صحة فرضيات الدراسة باستخدام الادوات المناسبة.

المبحث الأول :الاجراءات الميدانية والمنهجية للدراسة

المطلب الأول : الاجراءات الميدانية للدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لايمكن اغفالها في اي دراسة، وقد اتفق كثير من الباحثين في مناهج البحث على ان لكل دراسة مجالات رئيسية وهي المجال المكاني والجغرافي والمجال الزماني وهي المتمثلة في التالي:

1 – تحديد المجال المكاني:

يقصد به بالمجال المكاني "النطاق المكاني لاجراء الدراسة" ولكي يتمكن البحث من النجاح في مهمته لابد ان يكون لديه قدرا كافيا من المعرفة عن المجتمع الذي سوف يجري في الدراسة العلمية،للتوصل الى نتائج تساعد في تخطيط للمجتمع، وبالتالي تمت دراستنا الميدانية بمديرية التجارة الاغواط.

التعريف بالمديرية

إن الحديث عن نشأة مديرية التجارة يقودنا إلى الحديث عن أيام التواجد الاستعماري ، إذ وضعها لتنظيم التجارة ومراقبتها

أما بعد الاستقلال بقيت قائمة مع بعض التعديلات التي طرأت على قوانينها ، فكانت وزارة الفلاحة وصية على ذلك في فترة السبعينات ثم انتقلت إلى وزارة الفلاحة والصيد البحري في فترة الثمانينات ثم وزارة الاقتصاد وفي الأخير انتقلت إلى وزارة التجارة ، يقع مقر المديرية بالمكان أو العنوان المسمى بحي المعمورة مقر الدائرة القديم بمحاذاة المقهى الشهير بدار المنار عبدالله بن كريبو، تحتوي المديرية على 140 موظف بما فيها المديرية الفرعية لدائرة أفلو ، حوالي 25 مكتب و 4 سيارات للتفتيش ، يسهر هؤلاء الأعوان وخاصة رؤساء الأقسام والمعنيين على القيام بالأعمال المتعلقة بهم على أتم وجه وفي جو عملي جد متميز فهم يتوزعون على النحو التالي :

المدير العام.....(1)

رئيس المصلحة.....(2)

رئيس مكتب.....(3)

الغاية من نشأتها :

أ (تنظيم الأسعار

ب (تشجيع المنافسة

ج (إحصاء التجار

د (دراسة الاستهلاك

هـ (مراقبة المنتجات التجارية والمنتجات الغذائية والصناعية والخدماتية

و (مراقبة المؤسسات التجارية

الهيكل التنظيمي ومصالحها

أنشئ الهيكل التنظيمي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409 / 03 المؤرخ في 10 رمضان عام 1424 الموافق ل 15 نوفمبر 2003 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية لوزارة التجارة وصلاحياتها ويتكون من المصالح التالية ما يلي :

مصالح المديرية :

1 – مصلحة ملاحظة السوق والاعلام الاقتصادي ، وتظم :

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات .
 - مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة .
 - مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية .
- 2 – مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة ، وتظم :

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية .
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة .
- مكتب التحقيقات المتخصصة .

3 – مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش ، وتظم :

- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات .
- مكتب مراقبة المنتجات الغذائية
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية .

4 – مصلحة المنازعات والشؤون القانونية ، وتظم :

- مكتب منازعات الممارسات التجارية
- مكتب منازعات قمع الغش
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل

5 – مصلحة الإدارة والوسائل ، وتظم :

- مكتب المستخدمين والتكوين
- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل
- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشفة .

2-تحديد المجال الزمني:

وهي الفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية وهي مرحلة جمع البيانات من مجتمع البحث وتفرغها وامتدت دراستنا من 3 أفريل 2017 إلى غاية يومنا هذا.

المطلب الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة

من المؤكد أن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي¹ يضمن له دقة النتائج وسلامتها وهذا هو المنهج ، أي أن نتائج أي بحث مرهون باختيار المنهج المناسب ومدى دقة خطواته بكل موضوعية ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الاحداث أو

مجموعة من الاوضاع ، ولا تقتصر هذه الدراسة الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل ، التي تتسبب في وجود الظاهرة ¹

ويعبر المنهج الوصفي عن جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحليل العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الاخرى للوصول إلى تعميمات ²

مجتمع وعينة الدراسة

بطبيعة الحال إن دراسة العينة أسهل بكثير من دراسة مجتمع البحث وهذا مما يتطلب من امكانيات واستغراق في الوقت لذا يتعين عليه عينة تمثيلية لإجراء الدراسة عليها.

يعرفها موريس انجرس : "على أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث"

ووفقا للمتغيرات الاساسية وتماشيا مع اهدافنا البحثية التي نسعى الى تحقيقها من خلال مجموعة المؤشرات والابعاد المكونة لفرضيات بحثنا ، اعتمدنا اختيار العينة العشوائية البسيطة كنوع من أنواع العينات العشوائية والتي تعطي فرصة متساوية أو معروفة لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة في احتمال اختيارها في عينة الدراسة، حيث تضمن الحصول على عينة ممثلة غير متحيزة لايس للباحث أي دخل في اختيار مفرداتها وبذلك يمكن تعميمها على جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي³.

أدوات الدراسة :

1 – المقابلة :

¹ فوزي غرابية وآخرون ، اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، 2002 ، ص 32 .

² محمد داودي ، محمد بوفاتح ، منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية ، دار مكتبة الاوراسية ، الجلفة ، ط 1 ، 2007 ، ص 81 .

³ موريس انجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 206 . 463

تحتل المقابلة موقعا مهما في البحث وهي من الادوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وتعرف بانها محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع الاخر او افراد بهدف الحصول على مجموعة من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي¹.

لقد كانت المقابلة مع رئيس مصلحة مديرية التجارة بولاية الاغواط خلال مرحلة الدراسة الاستطلاعية لجمع المعلومات عن المجال المكاني والبشري للدراسة ، كما كانت المقابلة مع الموظفين الذين تم توزيع الاستمارة عليهم .

2-الاستمارة²:

هي كنموذج يضم مجموعة من الاسئلة التي توجه الى الافراد بغية الحصول على بيانات معينة ، للاستمارة دور كبير في انجاح اي بحث علمي فهي تفرض على البحوث التقيد بموضوع البحث ، وعدم الخروج عن الاطر العريضة ومضامينه التفصيلية ، مساراته النظرية والتطبيقية.

ومن اجل الكشف وانطلاقا من الاشكالية التي طرحناها ولنتأكد من صدق الفرضيات اوفيهما فاننا قمنا ببناء استبيان لاننا راينا انه اكثر وسيلة مناسبة لهذه الدراسة،فمن خصائصه مساعدة الباحث في الحصول على معلومات بطرق مختلفة ويعطي الفرصة للمبحوث بابداء رايه بشكل واضح.

وتتكون الاستمارة من محورين المحور الأول والذي يتكون من الأسئلة الديمغرافية والمحور الثاني وهو محور الدراسة ويتكون من أربعة أبعاد

- البعد الأول : ضغوط العمل الخارجية والذي يتكون من 6 فقرات .
- البعد الثاني : ضغوط العمل التنظيمية والذي يتكون من 8 فقرات .
- البعد الثالث : ضغوط العمل الشخصية والذي يتكون من 7 فقرات .
- البعد الرابع : ادارة وقت العمل والذي يتكون من 8 فقرات .

المبحث الثاني : عرض واستخلاص نتائج الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة لمعرفة أثر ضغوط العمل الخارجية والتنظيمية و الشخصية على عملية ادارة الوقت واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- اطلع الباحث على الدراسات السابقة والأدب الادارى المتعلق، ومشكلة الدراسة،والذي له صلة بموضوع الدراسة.
- 2- استشار الباحث عدداً من أساتذة جامعات والمشرفين الإداريين في تحديد أبعادا لاستبانة وفقراتها
- 3- تم تحديدا لمجالات الرئيسية التي شملتها ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت 4محاور،وتكونت من(29)فقرة.

المطلب الاول : عرض وتحليل بيانات الدراسة

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط 1 ، 1995، ص65.

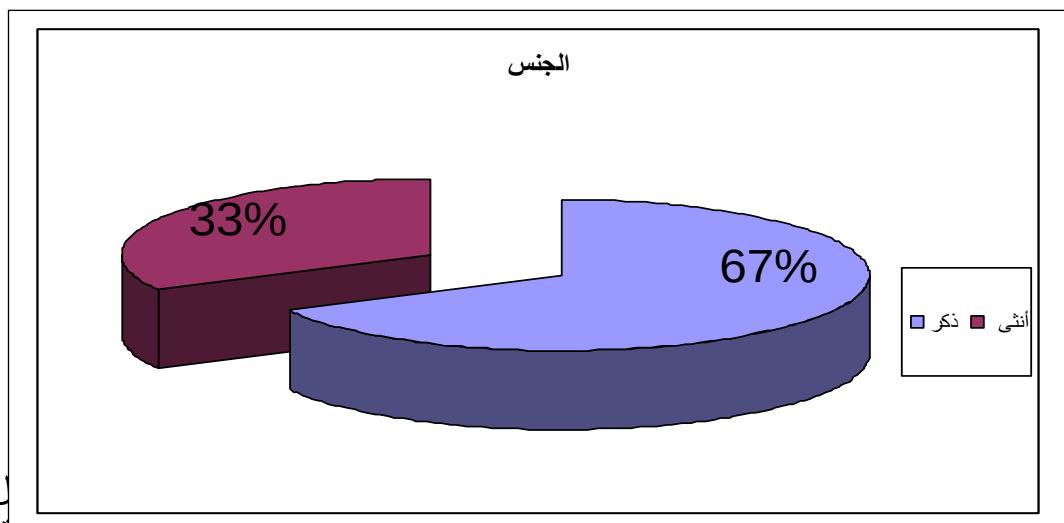
² احسان محمد الحسن، الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة،بيروت،1986، ص 64 .

الفهارس دراسة حالة مديرية التجارة بولاية الأغواط

تكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي مديرية التجارة بالأغواط حيث تم توزيع 70 استبانة ، استرجع منها 55 استبانة .وقد كانت خصائص العينة كما الاتي :

الجدول رقم 02: توزيع افراد العينة حسب الجنس:

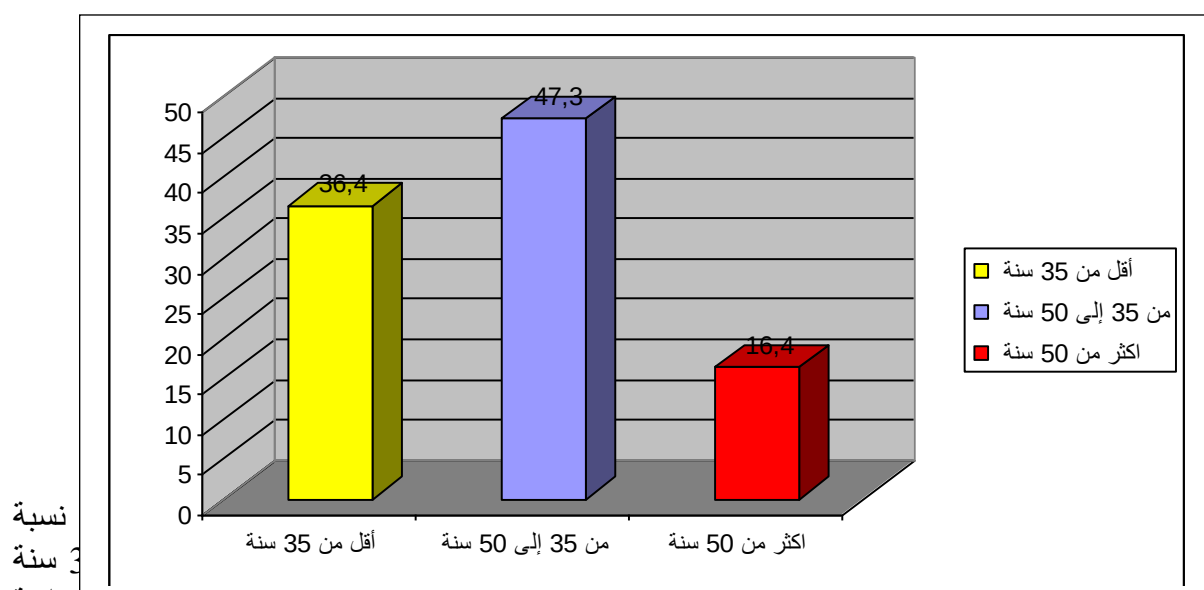
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	37	67.3
أنثى	18	32.7
المجموع	55	100



ل قراءتنا الإحصائية يصبح لنا أن نسبة 67.3% من العمال هي نسبة الذكور بينما 32.7% هي نسبة الإناث ، ويرجع ذلك الى طبيعة عمل مديرية التجارة فغالبا ما يكون العمل ميداني لذلك نجد اغلب موظفيها ذكور وهذا بحكم الأعمال التي يقومون بها.

الجدول رقم 03 : توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

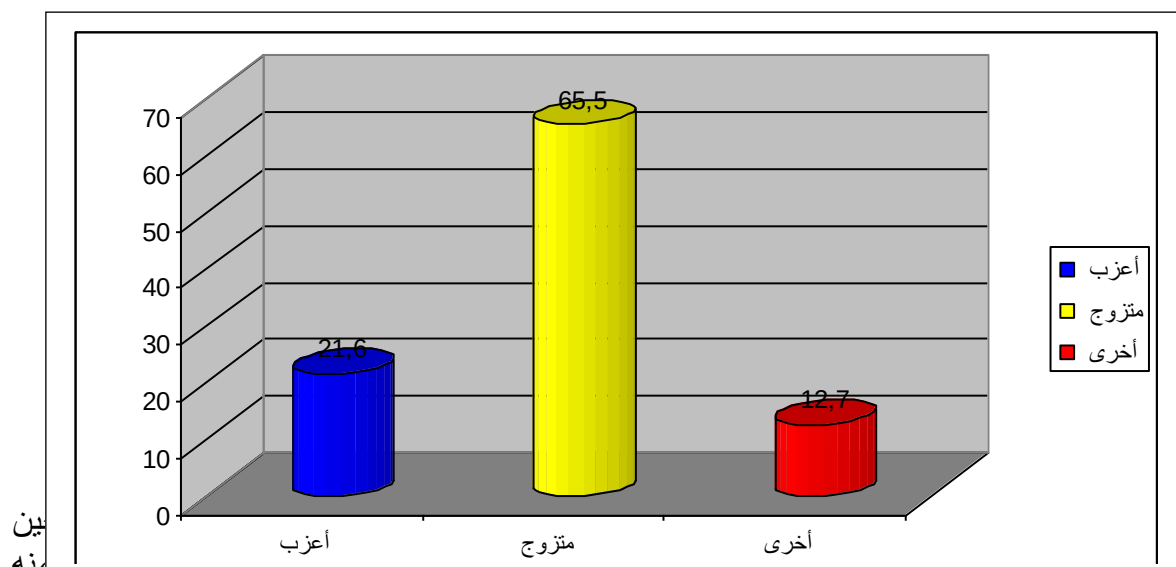
الجنس	التكرار	النسبة
أقل من 35 سنة	20	36.4
من 35 سنة إلى 50 سنة	26	47.3
أكبر من 50 سنة	9	16.4



،واحر نسبة هي اكبر من 50 سنة ويمثل نسبة 16.4% وعليه يمكن ان نستنتج بان عينة الدراسة معظمهم تتراوح اعمارهم ما بين 35 و 50 سنة .

الجدول رقم 04 : توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

الجنس	التكرار	النسبة
أعزب	12	21.6
متزوج	36	65.5
أخرى	07	12.7
المجموع	55	100



نستنتج ان اغلب العمال متزوجين وهذا دليل على ان اغلب العمال يتمتعون بالرضا الوظيفي والاستقرار بالحياة الاجتماعية..

صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن أسئلة الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) حيث اولا نعرض ابعاد الاستبيان :

الجدول رقم 05 : عدد فقرات الاستبانة حسب كل بعد

العدد	عدد الفقرات
1- ضغوط العمل الخارجية.	6
2- ضغوط العمل التنظيمية.	8
3- ضغوط العمل الشخصية	7
4- : ادارة وقت العمل	8

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اراء المستجوبين واعطيت لكل اجابة وزن معين بالشكل التالي:

أبدا	1	نادرا	2	بأنا	3	4	5
------	---	-------	---	------	---	---	---

معامل الفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)

يقيس لنا هذا المعامل مدى ثبات وصدق الاستبانة ، حيث نقصد بثبات الاستبيان انه اذا تم اعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة او عينة مماثلة في نفس الظروف فإننا نتحصل على نفس الاجابة بنسبة معامل الفا كرونباخ ، اما صدق الاستبيان فهو الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ والذي يقيس مدى صدق الاسئلة أي ان الاسئلة صادقة لما وضعت من اجله . والجدول التالي يبين لنا النتيجة :

الجدول رقم 06 : معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	55

لاستبيان ثابت بنسبة 0.95 وهو يعنى ان الاستبيان صالح

يتضح من الجدول ان معامل الفا كرونباخ هو 91.20% . اما الاستبانة صادقة لما وضعت من اجله بنسبة 95.4% . من حسن هاته النتيجة يبين ان الاستبيان صالح للدراسة وقابل للتحليل.

قياس اتجاه اراء المستجوبين:

حيث ان هذا الاختبار مهم لمعرفة توجه عينة الدراسة ايزاء الاسئلة المطروحة ، حيث

الجدول رقم 07 : قياس اتجاه آراء المستجوبين بالنسبة للبعد 1 (تفوط العمل الخارجية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		غائبا		أحيانا		نادرا		أبدا		البيانات
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.322	2.65	10.9	6	14.5	8	30.9	17	16.4	9	27.3	15	1- الاحتياجات اليومية للعائلة تؤثر على التحاقى بعملى فى الوقت المحدد.
1.438	3.47	30.9	17	29.1	16	10.9	6	14.5	8	14.5	8	2- الاحتياجات العالية: قرض على التفكير فيها أثناء العمل.
1.343	3.58	30.9	17	32.7	18	9.1	5	18.2	10	9.1	5	3- متطلبات الأسرة المهمة أقم بتأثيرها أثناء وقت العمل
1.468	2.25	12.7	7	9.1	5	18.2	10	10.9	6	49.1	27	4- اضعى بوقت العمل من أجل حضور مناسبات العائلة والأصدقاء.
1.714	2.64	30.9	17	3.6	2	0.0	0	29.1	16	36.4	20	5- الإزدحام المروري ويحد المسافة تؤثر على التحاقى بعملى فى الوقت المحدد.
1.413	3.49	30.9	17	29.1	16	10.9	6	16.4	9	12.7	7	6- المحيط الخارجى لمكان العمل يتميز بالظوضاء الشديدة والأصوات العالية.

من خلال الجدول رقم 07 يتضح لنا أن العبارة الثالثة المتعلقة بمتطلبات الأسرة المهمة وأثرها هي الأعلى تأثيراً بمتوسط حسابي قدر بـ 3.58 تليها العبارة السادسة والثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.49 و 3.47 على التوالي لتليهم في الأخير العبارة الأولى والخامسة على التوالي بـ 2.65 و 2.64 كمتوسطات حسابية، حيث نجد نسبة 32.7% من المبحوثين أجابوا بغالباً ما يقومون بمتطلبات الأسرة المهمة أثناء وقت العمل.

ومنه نستنتج أن الأغلبية تؤثر عليهم متطلبات الأسرة المهمة تدفعهم بتلبيةها أثناء وقت العمل وذلك للمسؤولية الاجتماعية على عاتقهم في محاولة للتوفيق بين العمل ومتطلبات أسرهم وهنا تكون على حساب العمل دلالة على تداخل المسؤوليات مما ينتج اختلال وظيفي داخل التنظيم.

62

الثامنة والسابعة و الأولى بمتوسط حسابي 78.3 و 3.29 و 3.22 على التوالي و اخر متوسط سجلت للعبارة السادسة سجلت ب 2.85 للمبحوثين الذين أجابوا لا يقوم زملائي بمساعدتي عندما تتراكم علي الاعمال.

نستنتج ان الأغلبية يعتقدون بان هناك عدم المساواة في توزيع الاعمال والمهام بين الموظفين هي العامل التنظيمي الأكثر تأثيرا عليهم ويسبب لهم ضغوط نتيجة شعورهم بالمحسوبية داخل التنظيم مما تدفع عدم المساواة بين الموظفين الى انتاج الصراع التنظيمي.

الجدول رقم 09 : قياس اتجاه آراء المستجوبين بالنسبة للبعد 3 (ظفوط العمل الشخصية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.275	3.51	30,9	17	20,0	11	23,6	13	20,0	11	5,5	3	1-أرسل بياهم وأعمال لا تتناسب مع مستوى تأهلي العلمي
1.458	2.15	14,5	8	3,6	2	14,5	8	16,4	9	50,9	28	2-العمل الذي أمارسه أقل من طموحاتي التي كنت أطلع إليها.
1.687	2.47	29,1	16	00	00	00	00	30,9	17	40,0	22	3- أشعر بالقلق و عدم الارتياح لثناء تأدية عملي.
1.386	3.49	29,1	16	30,9	17	12,5	7	14,5	8	12,7	7	4-أستخدم هاتفي كثيرا أثناء العمل لأغراض شخصية .
1.551	3.04	25,5	14	16,4	9	21,8	12	9,1	5	27,3	15	5-علاقتي بزملاء العمل لا تتسم بالفهم، وتخللها الصراعات.
1.616	3.80	41,8	23	9,1	5	14,5	8	14,5	8	20,0	11	6- أفكر في ترك عملي والبحث عن عمل آخر.
1.620	2.93	23,6	13	23,6	13	5,5	3	16,4	9	30,9	17	7-أقوم بممارسة الرياضة خارج دوام العمل.

من خلال الجدول رقم 09 يتضح لنا ان العبارة السادسة المتعلقة ب التفكير في ترك العمل والبحث عن عمل آخر هي الأكثر تأثيرا بمتوسط حسابي قدر ب 3.80 تليها العبارة الأولى والعبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3.51 و 3.49 على التوالي ثم تليها العبارة الخامسة والسابعة بمتوسط حسابي 3.04 و 2.93 على التوالي واخر تاثير العبارة الثانية المتعلقة العمل الذي امارسه اقل من طموحاتي التي كنت اتطلع اليها. بمتوسط حسابي قدر ب 2.15

نستنتج ان من يفكرون في ترك العمل دلالة على امورهم الشخصية سواءا من الناحية المالية يبحثون عن راتب اكثر اكتفاءا لاحتياجاتهم اليومية او بحثا عن المكانة الاجتماعية من خلال العمل الجديد الذي يوافق طموحاتهم وامكانياتهم هذا مما يدل وجود اغتراب داخل التنظيم.

الجدول رقم 10 : قياس اتجاه آراء المستجوبين بالنسبة لبيد 4 (ادارة وقت العمل)

البيانات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبيا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1-لا أؤجل أعمال اليوم الى وقت لاحق.	26	47.3	19	34.5	3	5.5	3	5.5	4	7.3	1.91	1.191
2-التحق بدوام عملي في الوقت المحدد دون تأخير.	5	9.1	9	16.4	12	21.8	13	23.6	16	29.1	3.47	1.317
3-لا اخرج من مكان عملي قبل انتهاء فترة الدوام الرسمية.	32	58.2	7	12.7	0	0.00	0	0.00	16	29.1	2.29	1.781
4-انجز المهام الموكلة الي فور تلقئها .	21	38.2	18	32.7	0.	0.00	9	16.4	7	12.7	2.33	1.454
5-أحضى بوقت كاف مع الاسرة والاصدقاء بعيدا عن ضغوطات العمل.	6	10.9	12	21.8	10	18.2	12	21.8	15	27.3	3.33	1.375
6- اقوم بالتخطيط لقيام بالمهام والواجبات اليومية .	29	52.7	8	14.5	8	14.5	4	7.3	6	10.9	2.09	1.405
7-اقوم بتأدية الاعمال والواجبات اليومية على نظام الاولويات.	20	36.4	17	30.9	0	0.0	1	1.8	17	30.9	2.60	1.706
8-اشعر بالرضا من كيفية تسيير وقت عملي.	4	7.3	8	14.5	8	14.5	17	30.9	18	32.7	3.67	1.277

من خلال الجدول رقم 10 يتضح لنا ان العبارة الأكثر تأثيرا بالنسبة لادارة وقت العمل هي العبارة الثانية التحق بدوام عملي في الوقت المحدد دون تأخير بمتوسط حسابي 3.47 تليها العبارة الثامنة والخامسة بمتوسط حسابي 3.67 و 3.33 على التوالي ثم تليها العبارة السابعة والرابعة و السادسة

بمتوسط حسابي 2.60 و 2.29 و 2.09 على التوالي و آخر تأثيرا العبارة الأولى المتعلقة ب لا أؤجل أعمال اليوم الى وقت لاحق. بمتوسط حسابي 1.91. نستنتج ان اغلبية لعمال لا يواجهون مشكل الوقت فأغلبيتهم يلتحقون بالعمل في الأوقات المحددة لهم راجع لموقع المؤسسة غير بعيد وتوفر وسائل النقل بالإضافة الى حجم العمل المؤكل إليهم متوازن يستطيع العامل ان يوفق في تسير وقته وفق حجم العمل

اختبار فرضيات الدراسة :

من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة ارتأينا الى استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) حيث هذا الاختبار هو اختبار احصائي يقيس لنا قوة وشدة العلاقة بين المتغيرات الكمية ، حيث في مجال بحثنا فان كل بعد يمثل متغير كمي وذلك لاننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي ، حيث اذا كانت القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط اقل من 0.05 فانه توجد علاقة ما بين الابعاد ، اما اذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 فانه لا توجد علاقة ما بين الابعاد وكانت النتائج بالشكل التالي:

1- بالنسبة للفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل(الخارجية والتنظيمية والشخصية) وبين عملية ادارة الوقت

وكانت نتيجة التقدير كما يلي :

الجدول رقم 11: تقدير العلاقة بين ضغوط العمل وعملية ادارة وقت العمل.

معامل الارتباط بيرسون		البعد الاجمالي للابعاد (1 ، 2 ، 3)
القيمة الاحتمالية للمعامل	قيمة المعامل	
0.00	0.731	ضغوط العمل (القيمة المتوسطة لجميع البعد 1 و 2 و 3)

التفسير:

بين معامل الارتباط (بيرسون) والذي بلغت قيمته (0.731) درجة قوة العلاقة بين البعد الرابع (عملية ادارة الوقت) و البعد الاجمالي للابعاد (1،2،3) (ضغوط العمل : حيث ام حساب هذا المعامل باخذ المتوسط الحسابي للاجابات بالنسبة للبعد 1 والبعد 2 والبعد 3 والتي تمثل مختلف انواع ضغوط العمل) حيث هو معنوي (القيمة الاحتمالية للمعامل $0.05 >$) ومنه فانه توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين البعد الاجمالي والبعد الرابع ومنه فان الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل التنظيمية والخارجية والشخصية وبين ادارة وقت العمل) هي فرضية صحيحة،

2- بالنسبة للفرضية الفرعية الاولى :

توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل الخارجية وبين عملية ادارة الوقت

نتيجة التقدير كما يلي :

الجدول رقم 12 : تقدير العلاقة بين ضغوط العمل الخارجية وعملية ادارة وقت العمل.

معامل الارتباط بيرسون		البعد الاول
القيمة الاحتمالية للمعامل	قيمة المعامل	
0.00	0.641	ضغوط العمل الخارجية

بناء على الملحق رقم: 02

التفسير:

يبين معامل الارتباط (بيرسون) والذي بلغت قيمته (0.641) درجة قوة العلاقة بين البعد الاول (عملية ادارة الوقت) و البعد الرابع (ضغوط العمل الخارجية) حيث هو معنوي (القيمة الاحتمالية للمعامل > 0.05) ومنه فانه توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين البعدين ومنه فان الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل لخارجية وبين ادارة وقت العمل) هي فرضية صحيحة.

3- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وبين عملية ادارة الوقت وكانت نتيجة التقدير كما يلي :

الجدول رقم 13 : تقدير العلاقة بين ضغوط العمل التنظيمية وعملية ادارة وقت العمل.

معامل الارتباط بيرسون		البعد الثاني
القيمة الاحتمالية للمعامل	قيمة المعامل	
0.00	0.682	ضغوط العمل التنظيمية

بناء على الملحق رقم: 02

التفسير:

يبين معامل الارتباط (بيرسون) والذي بلغت قيمته (0.682) درجة قوة العلاقة بين البعد الرابع (عملية ادارة الوقت) و البعد الثاني (ضغوط العمل التنظيمية) حيث هو معنوي (القيمة الاحتمالية للمعامل > 0.05) ومنه فانه توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين البعدين ومنه فان الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وبين ادارة وقت العمل) هي فرضية صحيحة.

4- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل الشخصية وبين عملية ادارة الوقت وكانت نتيجة التقدير كما يلي :

الجدول رقم 14 : تقدير العلاقة بين ضغوط العمل الشخصية وعملية ادارة وقت العمل

معامل الارتباط بيرسون		البعد الثالث
القيمة الاحتمالية للمعامل	قيمة المعامل	
0.00	0.702	ضغوط العمل الشخصية

بناء على الملحق رقم 02:

التفسير:

يبين معامل الارتباط (بيرسون) والذي بلغت قيمته (0.702) درجة قوة العلاقة بين البعد الرابع (عملية ادارة الوقت) والبعد الثالث (ضغوط العمل الشخصية) حيث هو معنوي (القيمة الاحتمالية للمعامل > 0.05) ومنه فانه توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين البعدين ومنه فان الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل الشخصية وبين ادارة وقت العمل) هي فرضية صحيحة.

المطلب الثاني : استخلاص نتائج الدراسة

- نستنتج ان الأغلبية تؤثر عليهم متطلبات الاسرة المهمة تدفعهم بتلبيتها اثناء وقت العمل وذلك للمسؤولية الاجتماعية على عاتقهم في محاولة للتوفيق بين العمل ومتطلبات اسرهم وهنا تكون على حساب العمل دلالة على تداخل المسؤوليات مما ينتج اختلال وظيفي داخل التنظيم.

- نستنتج ان الأغلبية يعتقدون بان هناك عدم المساواة في توزيع الاعمال والمهام بين الموظفين هي العامل التنظيمي الأكثر تأثيرا عليهم ويسبب لهم ضغوط نتيجة شعورهم بالمحسوبية داخل التنظيم مما تدفع عدم المساواة بين الموظفين الى انتاج الصراع التنظيمي

- نستنتج ان من يفكرون في ترك العمل دلالة على امورهم الشخصية سواء من الناحية المالية يبحثون عن راتب اكثر اكتفاءا لاحتياجاتهم اليومية او بحثا عن المكانة الاجتماعية من خلال العمل الجديد الذي يوافق طموحاتهم وإمكانياتهم هذا مما يدل وجود اغتراب داخل التنظيم

- نستنتج ان اغلبية لعمال لا يواجهون مشكل الوقت فأغليبيتهم يلتحقون بالعمل في الأوقات المحددة لهم راجع لموقع المؤسسة غير بعيد وتوفر وسائل النقل بالإضافة الى حجم العمل المؤكل إليهم متوازن يستطيع العامل ان يوفق في تسير وقته وفق حجم العمل

ومنه الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل لاجارية وبين ادارة وقت العمل) هي فرضية صحيحة

والفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وبين ادارة وقت العمل) هي فرضية صحيحة,

و الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل الشخصية وبين ادارة وقت العمل) هي فرضية صحيحة

خلاصة الفصل :

تطرقنا خلال هذا الفصل الى خصائص والهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ، ومن اجل معالجة الفرضيات استخدمنا الاسلوب الاستقصائي بتوزيع اكثر من 75 استبيان على الموظفين تم استرجاع 55 استبيان ، وقد بينت اختبارات صدق وثبات الاستبيان (الاتساق الداخلي والصدق البنائي ومعامل الفا كرونباخ) ان الاستبيان صالح للدراسة ، حيث كانت نتائج الدراسة ان جميع الفرضيات صحيحة حيث تم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها انه توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل الخارجية والتنظيمية والشخصية وبين ادارة وقت العمل ، كذلك فان جميع الفرضيات الفرعية الثلاث فكلها جاءت صحيحة .

خاتمة

لقد لقي موضوع ضغوط العمل اهتمام العديد من الباحثين وذلك نظرا لازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين وما لذلك من تأثير على صحتهم النفسية والبدنية ومن ثم التأثير على المؤسسة فقد ثبت من خلال عدة دراسات أن الكثير من العاملين يعانون من الشعور بالإرهاق والتعب والقلق والإحباط ، والانزعاج داخل العمل والذي بدوره قد ينعكس على مردود الوقت المحدد للعمل وما ينتظر انجازه من مهام ، وبما أن الوقت أصبح عنصر هام في عصرنا هذا، الا وهو عصر التكنولوجيا الذي يتطلب السرعة والدقة في الانجاز، فالمؤسسة اليوم مطالبة بتنظيم الوقت من طرف العاملين، ووضع برنامج عقاب بمن لا يحترم الوقت ويحسن استغلاله بأمور تعود بالفائدة على المؤسسة والعامل والمجتمع بأكمله

- ضرورة أن تقوم الإدارة بدراسة ضغوط العمل في المؤسسة والاعتماد على هذه الدراسة من أجل إعداد الحلول المناسبة كيما تساهم في التخفيض من تلك الضغوط.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بأن تجعل مستوى الضغوط في حدتها المتوسط والمقبول كيما لا تنتظر إلى احتراق نفسي يدمر العامل ومشروع العمل.
- ضرورة أن تعطي الإدارة وصفا دقيقا للأدوار ووظائف العمال كيما تتجنب الآثار السلبية لطرح الأدوار وغموضها والعبء المترتب عن ذلك.
- ضرورة أن تهتم الإدارة بالطرق الكفيلة بتنظيم الملفات تنظيمًا سليماً كيما لا يضيع الوقت ويؤدي إلى زيادة الضغوط.
- ضرورة عدم إضاعة الوقت في إنجاز المعاملات المعقدة والتركيز عليها لوحدها.
- ضرورة أن تعطي الإدارة الأهمية القصوى لتنمية الروح الجماعية لفريق العمل ، لأن ذلك سيسهل إنجاز العمل لا سيما من حيث تبادل الخبرات والتجارب والأدوار وتغطية النقص الفردي لكل عامل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

- ✓ ابراهيم عبد الستار ، الإكتئاب إضطراب العصر الحديث ، عالم المعرفة ، الكويت ط 3 2003
- ✓ احسان محمد الحسن، الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة،بيروت،1986
- ✓ العبودي فهد ناصر ، فن ادارة الوقت ، الرياض ، دار الطويق ، 2002
- ✓ بسيوني محمد البرادعي ، مهارات إدارة وتنظيم الوقت ، ايتريك للنشر والطباعة ، ط 1 ، 2004

- ✓ بشير العلاق ، أساسيات ادارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2009 .
- ✓ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ضغوط العمل وصراعات العمل ، جمهورية مصر العربية ، 2006 ،
- ✓ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، (النظريات ، العمليات الإدارية وظائف المنظمة ،) الأردن ، دار حامد ، 2006
- ✓ ربحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت ، ط 1 ، عمان ، دار جرير ، 2007 ،
- ✓ عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام المعومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2008، ص 116
- رمضان محمد القذافي ، الصحة النفسية والتوافق الجامعي الحديث ، ط 3 الاسكندرية 1998
- ✓ زينب صالح الأشوح ، اقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي والإسلامي ، 20: http : / www. Kotob . Arabia . com ، 12 / 03 / 2016 ، 15
- ✓ عمر مصطفى ومحمد النعاس ، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، مصراتة ، ليبيا، ط 1، 2008
- ✓ عبد الحافظ سلامة ، علم النفس الاجتماعي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط 2 ، 2006 ، عمان الاردن .
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر، اسكندرية، 2005.
- ✓ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، إدارة الصراع والأزمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2008
- ✓ رفاعي محمد رفاعي ، السلوك التنظيمي ، المطبعة العالمية ، القاهرة ، 1988
- ✓ فوزي غرابية وآخرون ، اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002
- ✓ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ،
- ✓ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 2 دار وائل للنشر ، 2005
- ✓ محمد الصيرفي ، الضغط والقلق الإداري ، ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، 2008
- ✓ فاروق السيد عثمان ، القلق وإدارة الضغوط النفسية ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001
- ✓ هارون توفيق الرشدي ، الضغوط النفسي ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، 1999 .
- ✓ ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كلي مقارن ، د ، الإدارة العامة ، للبحوث العربية ، سعودية ، 1995
- ✓ محسن أحمد الخضير ، الإدارة التنافسية للوقت ، ايتراك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2000
- ✓ دابل تيمت ، ادارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف ، هوانة ، دار النشر معهد الإدارة العامة ، 1991
- ✓ يحيى حداد وآخرون ، مؤسسات الأعمال الوظائف و الأشكال القانونية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 1996
- ✓ عبد الله المهيري ، مقال http : / www . alnoo – word . com
- ✓ عبد الله بن راشد السنيدي ، مقال صحيفة سعودية الجزيرة
- ✓ زايد منير عبودي ، إدارة الوقت ، ط 1 دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان 2006 .

قائمة المراجع

- ✓ عبد العزيز الحر ، أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية ، ج 1 ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، 2003 .
- ✓ عبد العليم عبود ، معهد التنمية الإدارية ، الإمارات العربية ، مقال .
- ✓ هاني العمري ، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم ، ط 1 ، الأردن
- ✓ محمود فياض ، مبادئ الإدارة ، (وظائف المدير) ، عمان دار صفاء ، 2010
- ✓ سامي محمد هاشم حزير ، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي ، عمان دار الغيداء ، 2007
- ✓ سلامة سهيل فهد ، ادارة الوقت منهج متطور للنجاح ، الأردن ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1988
- ✓ قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان احمد ، ادارة الوقت ، (مفاهيم عمليات تطبيقات) ، عمان دار الثقافة ، 2009
- ✓ محمد داودي ، محمد بوفاتح ، منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية ، دار مكتبة الاوراسية ، الجلفة ، ط 1 ، 2007 ،
- ✓ موريس انجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004 ،
- ✓ مدحت ابو نصر ، ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2012.
- ✓ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، لجزائر، ط 1 ، 1995
- ✓ اسماعيلي محمود، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف.

الملاحق

الملحق رقم 01

الجنس		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	Valide	37	67,3	67,3	67,3
انثى		18	32,7	32,7	100,0

الملاحق

Total	55	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الفئة العمرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 35	20	36,4	36,4	36,4
من 35 إلى أقل من 50	27	49,1	49,1	85,5
أكبر من 50	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	12	21,8	21,8	21,8
متزوج	36	65,5	65,5	87,3
أخرى	7	12,7	12,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

الملحق رقم 02 : معامل الارتباط بيرسون بين ابعاد الدراسة:

Corrélations					
البعد الاجمالي	البعد الثاني	البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 55	,641** ,000 55	,682** ,000 55	,702** ,000 55	,731** ,000 55
البعد الاول	,641** ,000 55	1 55	,774** ,000 55	,736** ,000 55	,538** ,000 55
البعد الثاني	,682** ,000 55	,774** ,000 55	1 55	,736** ,000 55	,610** ,000 55
البعد الثالث	,702** ,000 55	,736** ,000 55	,735** ,000 55	1 55	,533** ,000 55
البعد الرابع	,731** ,000 55	,538** ,000 55	,610** ,000 55	,533** ,000 55	1 55

***. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

جامعة عمار ثليجي
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل
استمارة البحث:

ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت

إعداد

بن سليم حسين

❖ عبد الحفيظ عائشة
❖ بن داود وحيدة

ملاحظة:

في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، يسعدنا ان نطلب منكم الاجابة عن الاسئلة بوضع علامة (x) على الاجابة المناسبة راجين منكم التحلي بالمصداقية والموضوعية وذلك لخدمة البحث العلمي .
كما نعلمكم ان المعلومات المقدمة من طرفكم ستحضى بكامل السرية ولن تستغل الا لاغراض علمية بحثية .

من فضلكم تاكدوا من الاجابة على جميع الاسئلة وشكرا

السنة الجامعية : 2016-2017

أولاً: البيانات الديمغرافية .

- 1-الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- 2-مستوى العمر : اقل من 35 سنة ☐ من 35 الى اقل من ☐ سنة
أكبر من ☐ سنة
- 3-الحالة العائلي ☐ عزب ☐ متزوج ☐ أخرى ☐

ثانياً: محاور الدراسة

العبارات	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
البعد 1 : ضغوط العمل الخارجية					

				1-الاحتياجات اليومية للعائلة تؤثر على التحاقى بعملى فى الوقت المحدد.
				2-الاحتياجات العائلية تفرض على التفكير فيها اثناء العمل.
				3-متطلبات الاسرة المهمة اقوم بتلبيتها اثناء وقت العمل
				4- اضحى بوقت العمل من اجل حضور مناسبات العائلة والاصدقاء.
				5-الازدحام المرورى وبعد المسافة تؤثر على التحاقى بعملى فى الوقت المحدد.
				6-المحيط الخارجى لمكان العمل يتميز بالضوضاء الشديدة والاصوات العالية.
				البعد 2: ضغوط العمل التنظيمية
				1-حجم العمل الذى اقوم به اكبر من طاقتى على ادائه.
				2-توكل الى أعمال ومهام غير واضحة تتطلب منى الاستفسار والتوجيه من الغير.
				3-لا يمنح لى الوقت الكافى لتلبية جميع اعمالى فى وقتها المحدد.
				4-عدم المساواة فى توزيع الاعمال والمهام بين الموظفين.
				5-روتين العمل اليومى يؤثر على أداء عملى.
				6-لايقوم زملائي بمساعدتي عندما تتراكم على الاعمال.
				7- توبيخات رؤسائى تؤثر على أداء عملى سلبا بشكل كبير
				8-توكل الى اعمال طارئة تتطلب منى وقت اضافى لإنجازها.
				البعد 3: ضغوط العمل الشخصية
				1-أوكل بمهام وأعمال لا تتناسب مع مستوى تأهيلي العلمى
				2-العمل الذى امارسه اقل من طموحاتى التى كنت اتطلع اليها.
				3- أشعر بالقلق و عدم الارتياح اثناء تأدية عملى.
				4-استخدم هاتفى كثيرا اثناء العمل لأغراض شخصية .
				5-علاقتي بزملاء العمل لا تتسم بالتفاهم ، و تتخللها الصراعات.

					6- افكر في ترك عملي والبحث عن عمل آخر.
					7- أقوم بممارسة الرياضة خارج دوام العمل.
					البعد 4: إدارة وقت العمل
					1- لا أؤجل أعمال اليوم الى وقت لاحق.
					2- ألتحق بدوام عملي في الوقت المحدد دون تأخير.
					3- لا اخرج من مكان عملي قبل انتهاء فترة الدوام الرسمية.
					4- انجز المهام الموكلة الي فور تلقيها .
					5- أحضى بوقت كاف مع الاسرة والاصدقاء بعيدا عن ضغوطات العمل.
					6- اقوم بالتخطيط للقيام بالمهام والواجبات اليومية .
					7- اقوم بتأدية الاعمال والواجبات اليومية على نظام الاولويات.
					8- اشعر بالرضا من كيفية تسيير وقت عملي.

لقد لقي موضوع ضغوط العمل اهتمام العديد من الباحثين وذلك نظرا