

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة

دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنطقة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

د. قمبر عبد الرؤوف

إعداد الطالبين

▪ بكر اوي شيماء

▪ بن يوسف سهيلة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	إسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	التعليم العالي	د . لعمور رميلة
مشرفا	جامعة غرداية	محاضر - أ -	د . قمبر عبد الرؤوف
مناقشا	جامعة غرداية	محاضر - ب -	د . سايع عبد الله
مساعد المشرف	جامعة غرداية	أستاذة	أ . رقي نديرة

الموسم الجامعي: 2022/2021 م





شكر و تقدير



اللهم لك الحمد كالذي نقول و خيرا مما نقول

اللهم لك صلاتي ونسكي ومحياي و مماتي و إليك مأبتي

الحمد لله، نحمده و نستعينه و نقدره أولاً و آخرًا و أبدًا، فقد كفانا فأحسن و منّ علينا فأفضل
و نشكره ولا نؤفقه شكره لما وفقنا فيه في الدراسة و في الحياة.

و نقدم أحر الشكر و التقدير للدكتور المشرف " محمد الرؤوفه خمبور " الذي كان له الفضل بعد
الله عز وجل في توجيهنا في مسيرتنا هذه و لإكمال البحث المتواضع و لم يبخل علينا بأي معلومة،
وكان لشرفنا لنا أن يكون أستاذنا المشرف و أن نعمل تحت شرفه فقد كان الطاقة الإيجابية لنا من
أول يوم وجهنا فيه إلى آخر يوم نقدم فيه هذا البحث، فنسأل الله المولى عز وجل أن يحفظه و يعلي
شأنه و يرفع درجاته عند الله و مهما توالى الكلمات و شكلت العبارات فلن أوفيه حقه.

فشكراً و شكراً و شكراً جزيلاً دكتورنا الكريم " محمد الرؤوفه خمبور ".

و أقدم أرقى الشكر و التقدير إلى فلذتا كبذي أولياء أمورنا الحبيبين على تقديمهم لنا يد
العون و مساعدتهم لنا مادياً و معنوياً و نصح و الإرشاد للإستطاعة على مواصلة هذا العمل
المتواضع.

كما أتقدم بأحر الشكر إلى " أعضاء لجنة المناقشة " لقبولهم مناقشة هذا العمل.

كما أختص بالشكر لكافة موظفي " المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنجعة - العقيد محمد شعباني -
" الذين ساعدوني و قدمولي بي العون لقيامي للدراسة الميدانية.

شيماء و سميلة.



الأهداء



أقدم إهدائي بأسمى العبارات إلى من أودانا الله ببرهم

إلى مصدر الأمان و فخري في كل العالم و الأوطان

إليك يا "أبي" أقدم شكري و بك أرفع رأسي

إليك يا من هو زمني و مكاني و سدي و صدقي

إليك يا حبيب قلبي

و إلى الصدر الدافئ و من هي منبع اللحنان

لعي يا "أمي" أقدم شكري لعي عظيمة أنتي

يا من هي نور للعين و شمس تشرق المكان

يا من بنظرة منها تشفى الجروح و تطفى النيران و التي لمستما بلسم كالدهان

و إلى دكتورنا الفاضل " قمبر محمد الرووف "

و إلى " جداتي و إخوتي و أحوالي و ظاتي و إلى عمي و عماتي و أمز صدقاتي حبيباتي

قلبي (أبة، مروة، و زينب) " و إلى صدقي العزيز سفيان حفظهم الله و رعاهم و طرح البركة

في أعمارهم، و إلى كل من ساهم و قدم لي المساعدة من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيب و إلى

كل من هم في ذاكرتي و نسيه حبر قلبي.....

أهدي عملي المتواضع هذا إلى من هم سببا في وجودي في هذه الحياة
إلى خير الأباء و نور الحياة و العظيم في العطاء بعد عظمة الإله "أبي" الغالي
و إلى نبع الحنان و حصن الأمان و بهجة الأيام إلى "أمي" الغالية

وإلى أختي الغالية أحلام و إخوتي الغاليين

وإلى "خالتي و خالتي" و إلى صديقتي العزيزة (ناجية و راضية و حنان)

و إلى كل من تجمعني بهم قرابة أو محبة في كل مكان

و إلى دكتورنا الكريم " قمبر عبد الرؤوف "



الملابس



ملخص:

تعتبر إدارة الوقت هي العملية المسيرة لإدارة الذات للفرد، وهي لا تأتي من منطلق تغيير الوقت أو تعديله أو تطويره الوقت بل كيف يمكن استغلاله بشكل فعال، وعدم هدره دون فائدة وهذا لتحقيق التنمية الشاملة.

اشتملت الدراسة على جانب نظري و جانب تطبيقي، كما هدفت دراسة للبحث على دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل للموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية المنية، وقد تم تسليط الضوء على أربعة أبعاد للمتغير المستقل وهو إدارة الوقت وهي: (تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات) الوقت، وهذا بهدف معرفة ما مدى تأثير هذه الأبعاد على المتغير المستقل وهو ضغوط العمل، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت الطالبتان على أداة الاستبانة التي تم تصميمها لجمع البيانات حول إدارة الوقت و ضغوط العمل وعلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات الإحصائية وكذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة صدق وثبات أو الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، حيث تمثلت عينة الدراسة في 124 موظف من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الأبعاد الأربعة لإدارة الوقت و المتمثلة في: (تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات) الوقت، لا تؤثر كلها إيجابا على ضغوط العمل بحيث توصلنا إلى أنه:
 - يوجد أثر إيجابي لبعدها رقابة الوقت على ضغوط العمل.
 - لا يوجد أثر إيجابي لكل من بعد (تخطيط، تنظيم، اتخاذ قرارات) الوقت على ضغوط العمل.
- وهذا لأن تخطيط الوقت يدعو الموظفين لوضعهم لخطط يومية و جداول زمنية تحدد أولوياتهم و توضح أهدافهم بينما بعد تنظيم الوقت فهو يكمل ما تبقى من التخطيط وهو تنظيم كل عوامل تخطيط الوقت وهذا لفهمها ببساطة أما بعد اتخاذ قرارات الوقت فيسهل بعد فهم تلك العوامل و يتم بذلك اتخاذ القرارات المهمة بكل أريحية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، رقابة الوقت، اتخاذ قرارات الوقت، ضغوط العمل.

Résumé :

La gestion du temps est le processus d'autogestion de l'individu, et cela ne vient pas du point de vue du changement, de la modification ou du développement du temps, mais plutôt de la façon dont il peut être utilisé efficacement, et non gaspillé sans bénéfice et c'est pour atteindre développement global.

L'étude comprenait un volet théorique et un volet appliqué. Une étude visait également à rechercher le rôle de la gestion du temps dans l'allègement des pressions de travail pour les employés de l'établissement hospitalier public de la Wilayat d'Al-Manea. Quel est l'impact de ces dimensions sur la variable indépendante, qui est le stress au travail, et cette étude s'appuyaient sur l'approche descriptive analytique, et les deux étudiantes s'appuyaient sur l'outil questionnaire conçu pour recueillir des données sur la gestion du temps et le stress au travail et sur le programme Ensemble des programmes statistiques pour les sciences sociales en analyse de données statistiques Et ainsi a fait Utilisation du coefficient alpha de Cronbach Afin de mesurer le degré de sincérité, de stabilité ou de cohérence interne des questions du questionnaire, l'échantillon d'étude était composé de 124 employés de la communauté étudiée. L'étude a atteint les résultats suivants:

Les quatre dimensions de la gestion du temps (planifier, organiser, contrôler, prendre des décisions) n'affectent pas toutes positivement le stress au travail, nous avons donc conclu que :

- La dimension du contrôle du temps a un effet positif sur le stress au travail.

- Il n'y a pas d'effet positif de chaque dimension (planifier, organiser, prendre des décisions) sur le stress au travail.

En effet, la planification du temps demande aux employés de mettre des plans et des horaires quotidiens qui définissent leurs priorités et clarifient leurs objectifs, tandis qu'après avoir organisé le temps, elle complète le reste de la planification, qui est l'organisation de tous les facteurs de la planification du temps, et c'est pour les comprendre simplement. Des décisions importantes en toute simplicité.

Les mots clés: Gestion du temps, planification du temps, gestion du temps, contrôle du temps, prise de décision en matière de temps, stress au travail.

Summary:

Time management is the process of self-management of the individual, and it does not come from the point of view of changing, modifying or developing time, but rather how it can be used effectively, and not wasted without benefit and this is to achieve comprehensive development.

The study included a theoretical side and an applied side. A study also aimed to research the role of time management in alleviating work pressures for employees in the public hospital institution in the Wilayat of Al-Manea. What is the impact of these dimensions on the independent variable, which is work stress, and this study relied on the analytical descriptive approach, and the two students relied on the questionnaire tool that was designed to collect data about time management and work stress and on the program Statistical Package for the Social Sciences in statistical data analysis. And so did use of Cronbach's alpha coefficient. To measure the degree of sincerity, stability or internal consistency of the questionnaire questions, the study sample consisted of 124 employees from the study community. The study reached the following results:

The four dimensions of time management (planning, organizing, controlling, making decisions) do not all positively affect work stress, so we concluded that:

- There is a positive effect of the time control dimension on work stress.
- There is no positive effect of each dimension (planning, organizing, making decisions) on work stress.

This is because time planning calls on employees to put daily plans and timetables that define their priorities and clarify their goals, while after organizing the time, it completes the rest of the planning, which is the organization of all the factors of time planning, and this is to understand them simply. Important decisions with ease.

Key Words : Time management, time planning, time management, time control, time decision making, work stress.



فهرس ال محتويات



الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير.....
	الاهداء.....
	الملخص.....
I	فهرس المحتويات.....
IV	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الجداول.....
أ-ز	مقدمة.....
(87 -1)	<u>الفصل الأول: الأدبيات النظرية</u>
02	تمهيد
(24 -03)	<u>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت</u>
4	<u>المطلب الأول: ماهية الوقت</u>
4	الفرع الأول: مفهوم الوقت.
5	الفرع الثاني: أهمية الوقت و قيمته.
7	الفرع الثالث: أنواع الوقت و خصائصه.
10	<u>المطلب الثاني: ماهية إدارة الوقت</u>
10	الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت و أهميتها.
12	الفرع الثاني: نظريات إدارة الوقت.
14	الفرع الثالث: مضيعات الوقت و كيفية السيطرة عليها.
17	<u>المطلب الثالث: الإدارة الفعالة للوقت</u>
17	الفرع الأول: مبادئ إدارة الوقت و متطلباتها.
22	الفرع الثاني: أساليب إدارة الوقت.
24	الفرع الثالث: مراحل إدارة الوقت.
(58 -26)	<u>المبحث الثاني: الإطار النظري للضغوط العمل</u>
28	<u>المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل</u>

28	الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل.
30	الفرع الثاني: أهمية ضغوط العمل.
32	الفرع الثالث: أنواع ضغوط العمل.
34	<u>المطلب الثاني: مرتكزات ضغوط العمل</u>
34	الفرع الأول: عناصر ضغوط العمل.
36	الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل.
41	الفرع الثالث: نماذج ضغوط العمل.
47	<u>المطلب الثالث: نظريات ضغوط العمل و آثارها</u>
47	الفرع الأول: نظريات ضغوط العمل.
49	الفرع الثاني: آثار ضغوط العمل.
51	الفرع الثالث: استراتيجيات ضغوط العمل.
58	الفرع الرابع: العلاقة بين إدارة الوقت و ضغوط العمل.
(87 - 79)	<u>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</u>
79	<u>المطلب الأول: دراسات سابقة أجنبية</u>
79	الفرع الأول: دراسات متعلقة بإدارة الوقت و ضغوط العمل.
81	<u>المطلب الثاني: دراسات سابقة عربية</u>
81	الفرع الأول: دراسات متعلقة بإدارة الوقت.
82	الفرع الثاني: دراسات متعلقة بضغوط العمل.
83	<u>المطلب الثالث: دراسات سابقة وطنية</u>
83	الفرع الأول: دراسات متعلقة بإدارة الوقت.
84	الفرع الثاني: دراسات متعلقة بضغوط العمل.
85	الفرع الثالث: التعقيب عن الدراسات.
87	خلاصة الفصل.
(159 - 89)	<u>الفصل الثاني: دراسة حالة</u>
90	تمهيد
(159 - 91)	<u>المبحث الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية</u>

91	المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية.
91	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية.
92	المطلب الثالث: الهيئات المسيرة للمؤسسة الاستشفائية بالمنية.
95	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالمنية.
96	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
97	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.
97	المطلب الثاني: عينة الدراسة.
98	المطلب الثالث: حجم العينة.
98	المطلب الرابع: الأدوات المستعملة.
101	المطلب الخامس: صدق و ثبات الاستبانة.
102	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبانة
102	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة من حيث المعلومات الشخصية.
102	الفرع الأول: متغير الجنس.
103	الفرع الثاني: متغير العمر.
105	الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي.
107	الفرع الرابع: متغير المستوى الوظيفي.
108	الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية.
109	الفرع السادس: متغير طبيعة العمل.
111	المطلب الثاني: تحليل محاور قائمة الاستبانة.
116	المطلب الثالث: تأثير أبعاد إدارة الوقت على ضغوط العمل
117	الفرع الأول: تأثير بعد تخطيط الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.
118	الفرع الثاني: تأثير بعد تنظيم الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.
119	الفرع الثالث: تأثير بعد رقابة الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.

119	الفرع الرابع: تأثير بعد اتخاذ قرارات الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.
120	الفرع الخامس: تأثير إدارة الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.
122	خلاصة الفصل.
(127 - 124)	الخاتمة.....
(130 - 128)	قائمة المراجع.....
(159 - 131)	قائمة الملاحق.....



قائمة الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
40	متطلبات ادارة الوقت.	1
53	عناصر ضغوط العمل و تداخلها.	2
60	نموذج ليبر و نيومان.	3
61	نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل.	4
62	نموذج هيجان لتفسير الضغوط .	5
64	نموذج جيبسون و زملائه لدراسة ضغوط العمل.	6
65	نموذج كراتينز و كينكي لدراسة ضغوط العمل.	7
66	مراحل سيلبي في استجابة للضغوط.	8
95	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالمنية- العقيد محمد شعباني.-	9
103	نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.	10
104	نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر.	11
106	نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	12
107	نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.	13
109	نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	14
110	نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة العمل.	15



قائمة الجداول



الصفحة	العنوان	الرقم
35	عوامل ضياع الوقت و العمليات الإدارية.	1
91	لوحة قيادة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية	2
98	عدد المستخدمين المعطاة للفئات المتاحة في استبانة	3
99	الأوزان المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبانة	4
100	المتوسطات المرجحة للفقرات و الفئات الموافقة لها	5
101	المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها	6
101	معامل الثبات ألفا كرونباخ	7
102	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	8
103	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	9
105	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
107	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	11
108	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12
110	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	13
111	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول	14
114	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني	15
116	عناصر نموذج الانحدار الخطي المتعدد	16



مقدمة



إن الوقت هو من أعظم ما أعطاه الله لخلقه بعد نعمة الإيمان، فهم حياته وماله، فقد عظم الله تعالى منزلة الوقت و أقسم به، فقال تعالى: (وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ) (العصر : 1-2-3)، فهو عمر الإنسان و كل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم تمر فهي تنقص من عمره، و تقربه لأجله لذا وجب عليه استدراكه و استغلاله بكفاءة و فعالية فيما يرضي الله و عدم هدره، لأنه مسؤولة كل مخلوق أمام الله و يحاسب عليه يوم القيامة، وقد كان الرسول - ﷺ - من أحرص الناس على اغتنام الوقت بما فيه منفعة الإسلام و المسلمين، بصرف النظر عن قساوة الظروف و الأوضاع؛ وذلك ليعلم المسلمين اغتنام أوقاتهم بما ينفع و حسن إدارتها و لإنجاز واجباتهم.

تعد ادارة الوقت من أصعب أساليب الإدارة، وهذا في حال شعر الانسان بشعور فشل معين في شيء معين، لذا فهو شيء يجب حله، حتى إذا كان ناجح و قد أدار وقته بشكل جيد فقد يصل للكثير و ينجح أكثر، فالوقت باختصار هو المستقبل فإذا قدرت قيمته فأنت تقدر قيمة مستقبلك، فاليوم المسرعات في الحياة و مسرعات الوقت كثيرة جدا، فمثلا: مواقع التواصل الاجتماعي فالبعض منها اذا فتحته فقد تمر على الانسان ساعات بدون أن يدرك ذلك وفي الاخير تحصد صفر معلومة، و البعض منها يمكن أن تستفيد منها في بعض الأشياء و يمكن أن تحفزك ولكن جزء كبير منها عبارة عن حشو محتوى وقته طويل و يقلل من وقته و قس على ذلك كثيرا من الأشياء.

كل شخص يملك الوقت، لكن من هو الذي يستثمر هذا الوقت، بحيث لا يوجد أي شخص ناجح صاحب منصب أو تاجر أو أي كان إلا وكانت له قوة و إدارة في تنظيم الوقت، وقد نقول أن أغلب الناس أو جزء أكبر منهم كالوزراء، الرؤساء، المدراء، التجار، يحسبون الوقت بالدقيقة حتى لو اجتمع واحد من هؤلاء معك فيقول لك أن المدة الذي يقضيها معك هي نصف ساعة فبعدها لديه موعد ثاني، ويمكن أن هؤلاء لا يدركون أنفسهم يديرون وقتهم بشكل جيد ولكن هم يستثمرون وقتهم و أحيانا تجد أنهم مقصرون في أشياء كثيرة في الحياة يعني غير مهمة و غير مستعجلة.

سوء ادارة الوقت يعتبر من أهم المظاهر التي تؤدي بالإنسان الى ضغوط في العمل، حيث لا يستطيع الموظف السيطرة على أوقاته و تحكم فيها أثناء أدائه لمهمة تختلف باختلاف عمل عن آخر إما بسبب ذاته أو بسبب أو بسبب مهامه الآخرين، وهذا الخلل قد تترتب عليه نتائج سلبية مثل الاستياء من جو

العمل و الشعور بالضيق عندما يذهب الموظف له، ظهور الأمراض القلبية، رغبة الموظف بترك الوظيفة، ظهور الأثار النفسية الضارة مثل (التوتر، العصبية، عدم القدرة على التركيز، الاكتئاب و النسيان).

فضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث ،حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت، ودائما نسمع أن الضغط شيء سلبي و شيء سيء يؤثر على صحتك بشكل سلبي و ممكن أن يقضي على علاقاتك بالرغم من أن هذه المخاطر كلها، ويقول الخبراء و العلماء أن الضغط شيء غير ممكن تجنبه و الهروب منه لأننا نعيش في عالم يوجد به قلق مستمر و تغيرات مستمرة و كما قال **جاستين ميكس** مؤلف كتاب "Better Under Pressure": يجب عليك أن تتعود على هذا الشيء و ذكر خبير علم النفس الإيجابي **شون أوكر**: أن التوتر هو جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية لكن تأثير التوتر هو شيء يمكننا نحن التحكم فيه.

يجب على المؤسسات و المنظمات دراسة مل المصادر التي تنجم عنها ضغوط العمل، و منع الإزعاجات اليومية: (كالتسويق و عدم التفويض الصحيح و كثرة المكالمات الهاتفية....إلخ)، و للتخلص و الحد من هذه الضغوط يجب الاعتماد على حلول استراتيجية تمكنا من التخفيف من هذه الضغوط ، و من بين هذه الحلول الاستراتيجية ادرة الوقت بفعالية.

أولاً- اشكالية الدراسة:

إنطلاقا مما سبق ذكره، ونظرا لأهمية متغيرات الدراسة "إدارة الوقت وضغوط العمل" و بالنسبة للفرد والمؤسسة سلطنا الضوء وكل اهتمامنا لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان "دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل".

وعلى هذا الأساس تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية ؟

ثانياً - الأسئلة الفرعية:

ومن خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية:

► ما هو مستوى إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية؟

- ▶ ما هو مستوى ضغوط العمل المؤسسية العمومية الاستثنائية بالمنية ؟
- ▶ ما هو دور تخطيط الوقت في التخفيف من ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاستثنائية بالمنية ؟
- ▶ ما هو دور تنظيم الوقت في التخفيف من ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاستثنائية بالمنية ؟
- ▶ ما هو دور رقابة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاستثنائية بالمنية ؟
- ▶ ما هو دور اتخاذ قرارات الوقت في التخفيف من ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاستثنائية بالمنية ؟

ثالثا - الفرضيات:

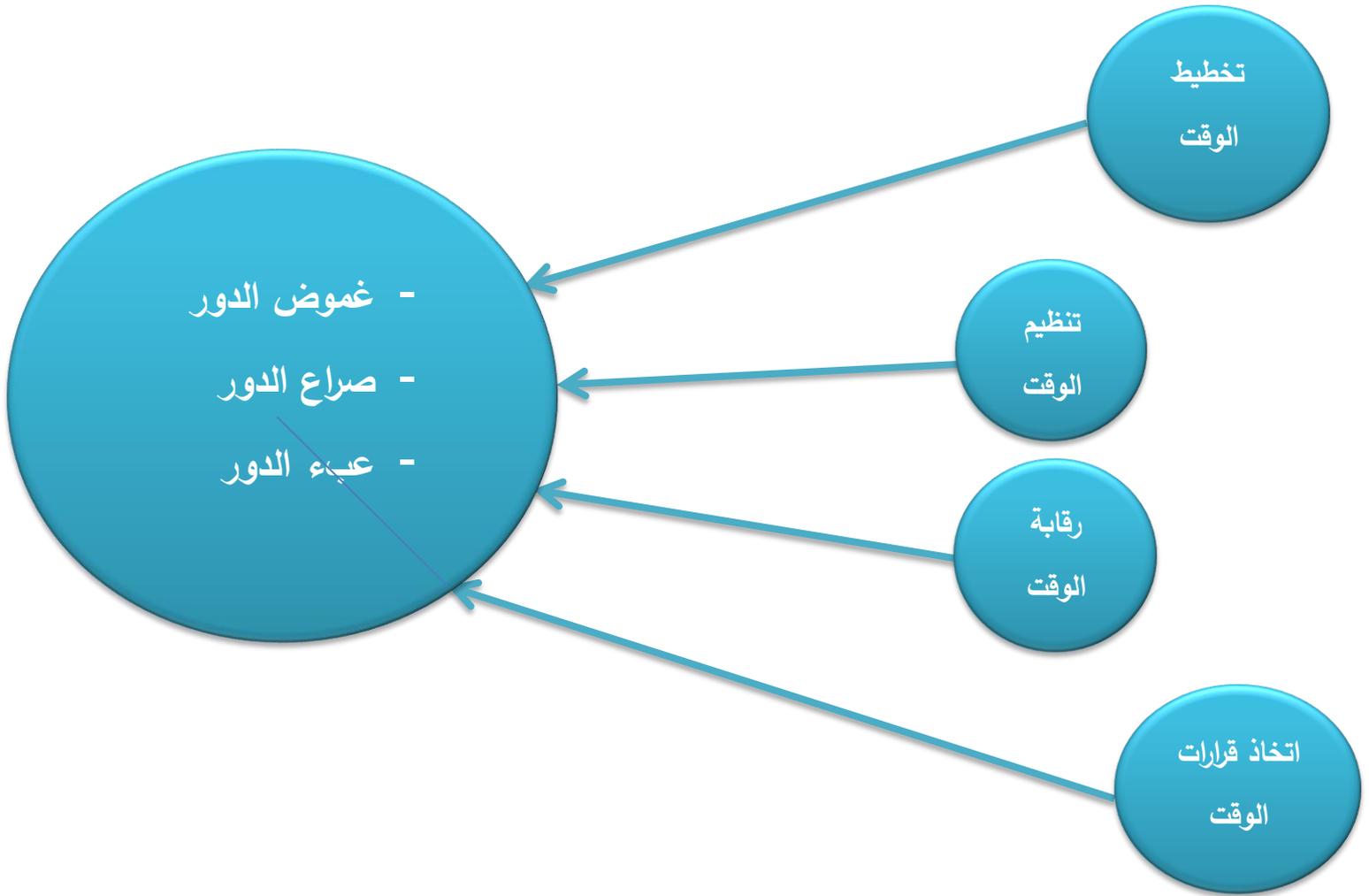
- للإجابة على التساؤلات المطروحة ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات:
- الفرضية الرئيسية H_0 :
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في المؤسسة العمومية الاستثنائية بالمنية.
 - تنجزاً الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية و هي:
 - الفرضية الفرعية الأولى H_{01} :
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاستثنائية بالمنية.
 - الفرضية الفرعية الثانية H_2 :
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاستثنائية بالمنية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة H_{03} :
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاستثنائية بالمنية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة H_{04} :
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ قرارات الوقت و ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاستثنائية بالمنية.

رابعاً - نموذج الدراسة :

سنقوم بتوضيح النموذج المتبع في دراستنا وهذا من خلال الشكل الموالي بهدف تبين متغيرات الدراسة المتمثلة في "إدارة الوقت وضغوط العمل".

ضغوط العمل (المتغير التابع)

إدارة الوقت (المتغير المستقل)



المصدر: من اعداد الطالبتين

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

1 - إدارة الوقت (المتغير المستقل): هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية لتحقيق أهداف مهمة نسعى لتحقيقها في حياتنا.

2 - ضغوط العمل (المتغير التابع): هي عبارة عن حالة ناشئة من صعوبات و معوقات تقف أمام الفرد كعقبة، أو كنوع من أنواع المطالب يجبر على تحملها.

خامسا - أهمية الدراسة:

* تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الوقت، خاصة في التنظيمات الحديثة ، حيث أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد كفاءة وفعالية الموظف في أغلب المستويات الإدارية، ومن خلال دراسة لهذا الموضوع سوف نحاول معالجة ضغوط العمل ومساعدة المؤسسة على توظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع المستويات الإدارية كي تتمكن من تحقيق مهامها وأهدافها.

* إن دراستنا لهذا الموضوع يساعدنا على معرفة كيفية إدارة وقت الموظفين والسيطرة على الضغوط المؤثرة عليهم في العمل ومعرفة أهم مضيعات الوقت وكيفية التغلب عليها.

* إن دراسة إدارة الوقت و ضغوط العمل تزيد للفكري الإداري غنى في هذا المجال من خلال تحديد العلاقة بين إدارة الوقت و ضغوط العمل لدى موظفي المؤسسة.

سادسا - أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من إدارة الوقت و ضغوط العمل.
- محاولة إسقاط ما جاء من مفاهيم نظرية على أرض الواقع.
- محاولة بيان أهمية عنصر الوقت، وتوضيح الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل.

- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى موظفي القطاع الصحي.
- توضيح مختلف الاستراتيجيات للتخفيف من ضغوط العمل والوقاية.

سابعا - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- * الحدود البشرية : أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنية
- * الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: إدارة الوقت كمتغير مستقل وضغوط العمل كمتغير تابع.

- * الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنية.
- * الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

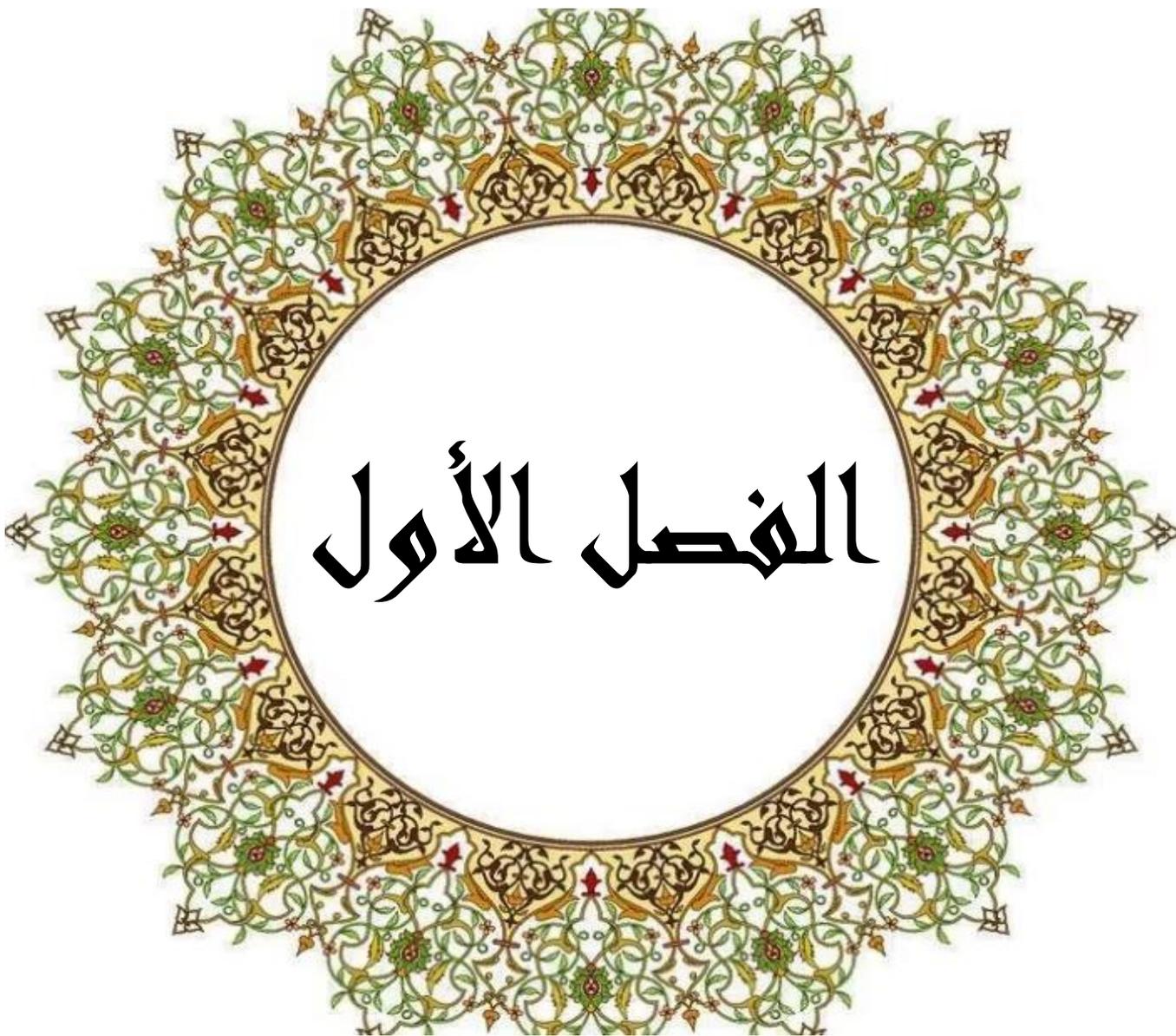
ثامنا - منهج الدراسة:

من أجل القيام بدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث، و الوصول للإجابة الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، والذي يمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها، تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في المحاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنية.

تاسعا - صعوبات الدراسة:

الحمد لله لم نواجه أي صعوبات أثناء قيامنا بهذه الدراسة.

المفصل الأول



تمهيد :

تعتبر إدارة الوقت ذات قيمة و أهمية بالغة في حياة المدراء لإدارة أعمالهم، كما أكدت معظم الدراسات التي تطرقت إلى إدارة الوقت بأن الإدارة الفعالة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء و بتحسين الإنتاجية، فعملية إدارة الوقت تعتبر فن من فنون النجاح الوظيفي كما تعد أيضا من أهم النقاط التي تحقق الأهداف، بحيث لن يتحقق لا النجاح ولا الإبداع وبهذا لن تحقق الأهداف إذا لم تكن هناك إدارة فعالة للوقت، لهذا يجب علينا استغلال هذا الوقت أحسن استغلال، كما تحثنا الآيات و الاحاديث على الاهتمام به و حسن إدارته و ذلك في قوله تعالى: (وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ) (العصر : 1-2-3)، وفي حديث سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم : (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ) رواه الشيخان.

و في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع إدارة الوقت من خلال هذا المبحث الأول الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت

المطلب الأول: ماهية الوقت

المطلب الثاني: ماهية إدارة الوقت

المطلب الثالث: الإدارة الفعالة للوقت

A decorative black and white floral frame with intricate scrollwork and symmetrical patterns, surrounding the central text.

المبحث الأول

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت

المطلب الأول: ماهية الوقت

يعد الوقت من أسس الإدارة المعاصرة كما يعد من المواضيع المهمة جدا في مختلف مجالات الإدارة لهذا لأصبح موضوع إدارة الوقت يحظى باهتمام كبير في وقتنا الحالي باعتباره الأساس المنافس الذي يواجه المجتمعات حاليا.

الفرع الأول: مفهوم الوقت

الوقت هو أحدث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص، لكنه يصعب عليه تحديدها، وبالرغم أن مفهوم الوقت عالمي فإن كل شخص لديه تعريفه الخاص به، ومن الصعب تقديم محدد ودقيق للوقت.¹

ومن أهم تعاريف الوقت نذكر:

تعريف أول للوقت: عرفه بنجامين فرانكلين بأنه "المادة التي صنعت منها الحياة، ونشاطك الفردي يعكس حقا شخصيتك".²

تعريف ثاني للوقت: عرفته الباحثة سحر بأنه " فرصة إذا ما استخدمها بعقلانية و نكاء فإننا سنحصل على ما نريد، أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل".³

تعريف ثالث للوقت: فالوقت كالحديد، بقدر ما تبذل من جهد في لإدارته و تنظيمه و استغلاله، بقدر ما تزداد قيمته.⁴

تعريف رابع للوقت: عرفه إسحاق نيوتن بأنه " شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية".⁵

¹ قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت (مفاهيم- عمليات- تطبيقات)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2009، ص 33.

² زهير ثابت(رحمه الله)، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات الادارية و المحاسبية، 2010، ص 01.

³ قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات ط 1. دار الثقافة للنشر و التوزيع

⁴ إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، ابداع للإعلام و النشر، مصر، 2009، ص 27.

⁵ ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت (النظرية و التطبيق) ، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2 ، 2007، ص 17.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

و مما سبق نستخلص بأن الوقت أثمن و أندر مورد جهوري بالنسبة للإنسان أو المنظمة فهو الحياة، و يجب استغلاله استغلال أمثل و تقدير قيمته و استثمارها، لتحقيق الأهداف. و من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الوقت هو: الحياة التي نعيشها، و فرصة كبيرة تتاح لنا و يجب استغلاله استغلال أمثل، كما أنه شيء مطلق تزداد و تتدفق قيمته كلما جاهد الإنسان في تنظيمه و ادارته.

الفرع الثاني: أهمية الوقت و قيمته

أولاً: قيمة الوقت: ⁶

الوقت مورد غير بشري، له مجموعة قيم (قيمة حضارية، دينية، اقتصادية، تربوية) **1- للوقت قيمة حضارية:** احترام الوقت من مظاهر الحضارة فنلاحظ أن الدول المتقدمة تحترم الوقت وتحافظ عليه بشدة سواء على مستوى الدولة، أو على مستوى الأفراد، و من مظاهر ذلك الحفاظ على المواعيد و الالتزام بها.

2- للوقت قيمة دينية: تحرص جميع الأديان على إظهار قيمة الوقت، و من مظاهر ذلك تحديد مواقيت للصلاة و للعبادة و مواعيد للصيام، و أيضاً تعاقب الليل و النهار.

3- للوقت قيمة اقتصادية: الوقت يساوي نقوداً، الوقت من ذهب فمن وجهة النظر الاقتصادية تمثل كل دقيقة قيمة مادية، و كل دقيقة يمكن أن يتم فيها عمل يدر دخلاً مادياً.

4- للوقت قيمة تربوية: و تكون من خلال استثمار الوقت في التعليم المفيد و استغلاله بطريقة صحيحة، و طرق تخطيطه، كل هذا يمثل في حد ذاته قيمة تربوية عالية.

ثانياً: أهمية الوقت

الإدارة الجيدة للوقت هي الإدارة السليمة و فعالة للموارد و الكوادر البشرية، و تعطي بعداً ارتقائياً لضرورة التقدم و الارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع، و حسن إدارة الوقت يساعد الإدارة على: ⁷

1. تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات.

2. تعميق وع و مدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه نجاح المشروع.

⁶ مجدي إبراهيم محمد إبراهيم "أسس إدارة الوقت و مورده"، الطبعة 1-مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص: 27.
⁷ محمد الهلوسة، أثر إدارة الوقت على الأداء العاملين في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات، المجلد العاشر، العدد الثالث، الجزء الأول، يونيو 2020، ص 89.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

3. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة و التفاعل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع.

4. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.

5. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات و المستجدات و لطموحات الأفراد.

6. دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع و الحوافز.

أ- الوقت في القرآن الكريم: لبيان أهمية الوقت أقسم الله سبحانه و تعالى به في مواضع عدة منها:

قوله تعالى «وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ»⁸

قوله تعالى « وَالصُّحَىٰ وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ »⁹

قوله تعالى «وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ»¹⁰ و من المعروف أن أي شيء يقسم به

الله سبحانه و تعالى فإن ذلك يدل على عظيم نفعه و أهميته .و عن سرعة انقضاء الوقت و

عدم الإحساس به حتى يتراءى الإنسان قصر ما فات قوله تعالى «كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ

يَلْبَثُوا إِلَّا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا»¹¹ ، و في آية أخرى قوله تعالى « وَيَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَن لَّمْ

يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ ».¹²

ب- الوقت في السنة النبوية: و معرض اهتمام النبي صلى الله عليه وسلم بالوقت نستعرض

الأمثلة التالية من احاديثه الشريفة: عَنْ مُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: (لَا تَزُولُ

قَدَمَا عَبْدٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ أَرْبَعِ خِصَالٍ: عَنْ عُمْرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ، وَعَنْ شَبَابِهِ فِيمَا أَبْلَاهُ، وَعَنْ

مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَا أَنْفَقَهُ، وَعَنْ عِلْمِهِ مَاذَا عَمِلَ فِيهِ) رواه الطبراني بإسناد صحيح، ويبين هذا

الحديث أننا جميعنا نسأل يوم القيامة عن كيفية انقضاء العمر و الحياة و الشباب و فيما تم

استغلال كل هذه الأمور.

⁸.سورة الليل :آية 1.2.

⁹سورة الضحى:آية 1.2.

¹⁰.سورة العصر:آية 1.2.

¹¹سورة النازعات:الآية64.

¹²سورة يونس:الآية 45.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

و في حديث آخر قال النبي صلى الله عليه و سلم " إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له" (رواه مسلم عن أبي هريرة).

و مما سبق نستخلص أهمية الوقت:

- أ- أن المنهج الإسلامي يركز تركيزا غاية في الأهمية على أهمية الوقت، ذلك أن الوقت هو الحياة.
- ب- يركز الإسلام على أن الوقت سريع الانقضاء و لا يمكن استرجاعه لذلك لا بد من الاستفادة منه.
- ج- هناك رسالة واضحة من الإسلام إلى الشباب لاستغلال وقت الفراغ في العمل و الاجتهاد.
- د- الوقت يمر بسرعة و لا يمكن التحكم فيه، فالعمل الصالح للمجتمع و للأسرة و للفرد ما هو إلا استغلال جيد للوقت.

الفرع الثالث: أنواع الوقت و خصائصه

أولا: أنواع الوقت: للوقت أنواع كثيرة يصعب حصرها، و من أهم التصنيفات التي قسمت الوقت نذكر:

التصنيف الأول: قسم باركسون (PARKINSON) صنف الوقت إلى ما يلي:¹³

1- وقت الضياع: و هو الوقت الغير مستغل لتحقيق هدف محدد مفيد إما الأشخاص أو الكيان المعني لا يعرف قيمة لا للوقت، أو أن الشخص لا يمتلك هدف معين يسعى لبلوغه في ذلك الوقت المتاح، و غالبا ما تتسم المجتمعات المضيعة للوقت بانخفاض معدلات الإنتاجية.

2- الوقت الضائع: هو عبارة عن وقت غير مستغل بشكل صحيح، رغم وجود رغبة لدى الأفراد و المجتمعات باستغلال الوقت، فهذه المنظمات تسعى لتحقيق أهداف معينة إلا أنها لا تخطط للوقت بشكل سليم.

¹³ بشير العلق " أساسيات إدارة الوقت" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2009، ص: 17.14

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

فالوقت موجود و محترم ، إلا أنه غير مخطط إطلاقاً، و في انعدام التخطيط يتحول الوقت النافع إلى وقت ضائع، و من أبرز مخاطر الوقت الضائع تأثيراته السلبية على معدلات الإنتاجية و الأداء ،ذلك أن مبدأ الإنتاجية أو الأداء العالي يقر بضرورة استغلال الوقت إلى أقصاه و عدم تضييع و لو جزء يسير منه.

3- وقت التخطيط: وهو أثنى أنواع الوقت، و أرقاها ، لأنه يعد بمثابة صمام أمان ضد أي شكل من أشكال أضاعه الوقت، فلا بدا من التخطيط الجيد لاستثمار الوقت و أن العائد على هذا الاستثمار يتجسد في زيادة الإنتاجية، و الأداء في المستقبل و يندرج ضمن وقت التخطيط ، الوقت التحضيري و هو ما يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل الفعلي.

4- الوقت التسهيلي : هو الوقت الغير مخصص بشكل مباشر لعمل أو انجاز عمل معين إلا أنه يسهل في إنجاز العمل أو تسهيل الوصول إلى الأهداف ،بمعنى آخر يخصص الوقت التسهيلي للقيام بنشاطات العمل أو تسهيل الوصول إلى الأهداف ،بمعنى آخر يخصص الوقت التسهيلي للقيام بنشاطات فرعية عامة أو مكملة للنشاطات الرئيسية.

5- وقت الإنجاز (الوصول للأهداف المرسومة): يرى باركسون أن كل الأوقات السابقة إنها تخصص لخدمة الهدف المنشود و بلوغه، و يمثل وقت الإنجاز الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفعالية وكفاءة عاليتين.

6- وقت المتابعة : يعد وقت المتابعة حاسماً في العديد من منظمات الأعمال، والتي لا تكتفي بإنجاز العمل (سواء كان خديماً أو إنتاجياً) و إنما تحرص على متابعة ردود الأفعال حول إنجازاتها.

التصنيف الثاني: قسم الفريد غودلووز و زملائه (Alfred Goodlo et All) صنف الوقت إلى:¹⁴

¹⁴بشير العلاق: مرجع سبق ذكره ص: 28 ص 31

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- 1- الوقت الإبداعي: **Creative time**: يخصص هذا النوع لعملية التفكير و التحليل و التخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل و تقوية مستوى الإنجاز و يلاحظ أن الكثير من النشاطات الإدارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت.
 - 2- الوقت التحضيري: **Preparatoy time**: هو الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل و قد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو آلات قبل البدء بتنفيذ العمل، و يفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت
 - 3- الوقت الإنتاجي: **Productive time**: يمثل هذا النوع من الوقت الإبداعي و التحضير له في الوقت التحضيري، فيجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل و بين الوقت الذي يقضى في التحضير و الإبداع.
 - 4- الوقت الغير مباشر أو العام: **TimePupliccoindirec**: يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات كثيرة في المجتمع وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات حيث أن النشاطات تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري.
- ثانيا: خصائص الوقت:**

بعض ما قيل في الوقت من القرآن الكريم:¹⁵

﴿ قُلْ إِنَّ الْأَوَّلِينَ وَالْآخِرِينَ ﴿٤٩﴾ لَمَجْمُوعُونَ إِلَىٰ مِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ ﴿٥٠﴾ (سورة الواقعة: 49-50)

﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا ﴿١٠٣﴾ (سورة نساء : 103)

﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ السَّاعَةِ أَيَّانَ مُرْسَاهَا ۗ قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ رَبِّي ۗ لَا يُجَلِّيهَا لِوَقْتِهَا إِلَّا هُوَ ﴿١٨٧﴾ (سورة الاعراف : 187)

﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ ۗ قُلْ هِيَ مَوَاقِئُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ ﴿١٨٩﴾ (سورة البقرة : 189).

¹⁵ قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سبق ذكره ص: 36.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

1- **الوقت مورد له بداية و نهاية:** و هو عبارة عن مقياس الخلود ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده المرء .

2- **الوقت لا يرحم:** فهو يسير بنفس السرعة والوثيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو الشعور لا في الحقيقة.

3- **الوقت سريع الانقضاء:** فهو يمر مر السحاب، ويجري حرين الريح، واستعادته شيء مستحيل (الا ليت الشباب يعود يوما، فأخبره بما فعل المشيب).

4- **الوقت كمورد له خصوصية:** فإن الوقت يتميز بخاصية فريدة عن بقية الموارد الأخرى حيث أنه لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل، وبغض النظر عن الطريقة التي تصرف فيها حياتنا فإن الله بينا يوميا نفس القدر من الوقت وهو 24 ساعة.¹⁶

المطلب الثاني: ماهية إدارة الوقت

إن إدارة الوقت سواء في العمل أو خارجه تعتبر من المفاهيم المتكاملة لأي زمن زمان أو مكان فيرغم من ارتباط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري إلا أن هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة وقت الفرد داخل عمله و خارجه أيضا ، و سنحاول استعراض بعض المفاهيم لإدارة الوقت.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت و أهميتها

أولا: مفهوم إدارة الوقت: لمفهوم إدارة الوقت معان و تفسيرات مختلفة و ذلك اعتمادا على نوع النشاط و طبيعته و طبيعة القائمين عليه و نوع المنظمة و أهدافها و رسالتها.

تعريف أول: عرف دراكر **Drucker** إدارة الوقت " أنها تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته و أعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة شيء آخر.¹⁷

¹⁶ مرجع نفسه، ص: 37- 38

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

تعريف ثاني: هو عملية تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الوقت بما يمكننا اختيار الشيء الصحيح المراد عمله و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير.¹⁸

تعريف ثالث: تعرف الباحثة أمجاد عباد مسلم القرشي إدارة الوقت بأنها: "القدرة على المحافظة على الوقت تحديد الأهداف و الأولويات و إدراك مفهوم ضبط الوقت و آليات تنظيمه، و مراقبة الاستخدام الفعال للوقت و تتبع الأداء و مراجعة إجراءات الحد من هدر الوقت.¹⁹

تعريف رابع: هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لتحقيق الأهداف المهمة التي يسعى إليها الفرد..²⁰

من خلال هذه التعاريف نستطيع اقول بأن إدارة الوقت: هي الاستثمار الوقت و الاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية و كفاءة لإنجاز كل المهام المطلوبة منا و لزيادة الانتاجية لدينا و هذا عن طريق التحكم في الامور التي تهدر كل وقتنا (التحكم في مضيعات الوقت).

ثانيا: أهمية إدارة الوقت

• تتطلق أهمية إدارة الوقت من أهمية الوقت نفسه، كونه أحد الموارد الأساسية التي ينبغي استثمارها و الاستفادة منها بأفضل الطرق، واستغلال كافة الإمكانيات و المواهب و القدرات المتاحة للوصول للأهداف المنشودة.²¹

• تتبع أهميتها من المفاهيم الحضارية التي يمتاز بها الوقت، فالإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات و إدارة الموارد البشرية، و إدارة الوقت ضرورية للنجاح.²²

ومن خلال الأهميتين السابقتين نستطيع القول أن أهمية إدارة الوقت تبرز بأنها:

¹⁷ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل. الطبعة 1، دار حامد للنشر و التوزيع-الأردن-2008 ص 16.
¹⁸محمد الصرفي، دارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر 2006.ص 13
¹⁹ أمجاد عباد مسلم القرشي، إدارة الوقت وعلاقته بالضغوط الأكاديمية وقلق الاختبار لدى طالبات جامعة الطائف، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة اسيوط، المجلد 37- العدد 06، يونية 2021، ص: 38.
²⁰النوي بالطاهر، أمانة النوي، أهمية إدارة الوقت و الضغوط و أثرها على جودة الحياة لدى الشباب الجامعي، عمال الملتقى الوطني الأول: جودة الحياة و التنمية المستدامة في الجزائر – الأبعاد والتحديات 04 – 05 فيفري 2020 ، ص: 55.
²¹ محمد الهلوسة، مرجع سابق، ص: 90.
²² منى خرموش، تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 02- 2016/ 2017، ص: 124.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- ✓ تساعدنا على رفع الانتاجية لدينا و تساعد على إنجاز و تحقيق أهدافنا خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة بفعالية كبيرة.
- ✓ تساعدنا على التغلب على الضغوطات الخاصة بالعمل وفي حياتنا اليومية، و بتنظيم أوقاتنا لإنجاز الأعمال المتراكمة علينا.
- ✓ تساعدنا على تحقيق أهدافنا بالعمل.
- ✓ تساعدنا على تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية.

الفرع الثاني: نظريات إدارة الوقت

الإدارة حركة و زمن أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه وما من حركة تؤدي إلا و ضمن وقت محدد.

و انطلاقا من هذا المفهوم برزت و بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة و سنتناول هذا الموضوع على الشكل التالي:²³

أولا : نظرية الإدارة العلمية:(Scientific ManagementTheory)

اهتمت الإدارة العلمية التي عنى بها فريدريك تايلور بدراسة الحركة و الوقت و قد قام بدراسته للوقت في عام 1881م في شركة ميد فيل للفولاذ و تكونت دراسة الوقت عنده من جزئين للعمل : عمل تحليلي و آخر إنشائي.

و يتضح أن تايلور استخدم جزء من دراسة الحركة كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت و تتطلب هذه الدراسة دراسة الوقت الكامل للعمل الذي يؤدي ، مع تحديد أوقات للعطل و الأعياد و أوقات للراحة و الأوقات الضائعة أيضا.

اذ أن الإنسان لا يمكن أن يكون مطلقا، فأبي عمل يقوم به لا بد و أن ينتج عنه وقت ضائع عما أنه يحتاج إلى القليل من الراحة لضمان الاستمرارية ،ولكن هناك فترات محددة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية، و إذا زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدرا في الوقت .

²³ قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إجميد: مرجع سابق ص 46.47.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

ثانيا: نظرية العلاقات الانسانية: (Thman Relation the)

لقد اهتم التون ما يوفي هذه النظرية على دراسة العلاقات الانسانية و على بناء الأهداف التربوية ، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض و علاقاتهم مع رؤسائهم و مع غيرهم من داخل و خارج المنظمة.

وقد تجلى الاهتمام في هذه النظرية بالوقت من خلال ضرورة إعطاء العمال فترة للراحة و أخرى للعمل مما ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية و بالتالي على إنتاجيته.

و تتجلى أهمية دور الوقت في هذه النظرية في النقاط التالية:

1-إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاجية وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين.

2-إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فعندما يبدأ العامل عمله دخل المنظمة في سن مبكر تزداد مدركاته و تطلعاته وترتكز فقط على أفاق المستقبل.

ثالثا النظرية الحديثة: (Decisions Theory Organization)

جاءت النظرية الحديثة بعد نظرتي الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة و حاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم و من أهم هذه النظريات:

أ-نظرية اتخاذ القرارات: (Making Theory Decisions)

من أشهر روادها هيربرت سايمون (Herbert Simon) فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة و أضافت إليها و طورت مفاهيمها.

و احتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا و استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط و الإنتاج حيث اعتمدت على الأحداث ربما تكون مكررة أو متقلبة أو غير مستقرة.

و بالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية ،و بذلك يمكن القول أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ و زمن حدوثه أيضا.

ب-النظرية الرياضية (Mathematical Theory)

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها و إدارة وقتها حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت و في كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى، وبذلك قد اهتمت هذه النظرية بالوقت و ظهرت أهميته في الطريقة العلمية، وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

الفرع الثالث: مضيعات الوقت و كيفية السيطرة عليها

أولاً: مضيعات الوقت

إن سبب ضياع الوقت هو الإنسان في حد ذاته أو البيئة الخارجية المحيطة به، فالوقت لا يهدر هكذا من تلقاء نفسه بل هناك من يضيعه لعدم معرفة قيمته، وللسيطرة عليه تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت وعلى قدرة الموظف على اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت.

1- أنت و ذاتك (معوقات شخصية):²⁴

ادرج ديل كارنيجي في كتابه ادارة الوقت بعض المضيعات الشخصية من بينها :

1. نقص القدرة على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغير .
2. نقص القدرة على تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي مع جماعة العمل و الرئيس .
3. ازدياد مستوى طموح الفرد على مستوى قدرات الفعلية .
4. ازدياد حدة الصراع على الأدوار دون قدرة حقيقية على أدائها جميعاً بدقة بالغة .
5. اختلال العلاقات الإنسانية في البيئة التنظيمية يؤدي ببعض الأفراد الانطواء والانسحاب .

2- أنت و الآخرون (معوقات بيئية و أسرية): و تتمثل في:²⁵

أ- تعود الناس على عدم تحديد الأهداف: اعتاد غالبية الناس بشكل عام على عدم الاهتمام بتحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف خصوصاً خارج نطاق العمل الوظيفي وفي عطلة الاسبوع.

²⁴ مرواني رانية، دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2016/2015 ، ص: 29.

²⁵ المرجع نفسه، ص: 31.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- ب - تعدد المناسبات الاجتماعية:** نلاحظ تعدد المناسبات الاجتماعية. كالولائم ومناسبات الافراح التي نمضي فيها كثيراً من الوقت فنحن نعلم متى تبدأ هذه المناسبات، ولكننا ال نعرف متى تنتهي وكثيراً ما أهدرنا خلالها الوقت غالباً الكثير .
- ت - الزيارات المفاجأة أو غير المخططة:** كما نجد أن ظاهرة الزيارات غير المخططة متفشية في بيئتنا الاجتماعية. مثل الزيارات المفاجئة من الاقارب أو الاصدقاء، دون مواعيد مسبقة.
- ث - العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت:** أن العواطف الانسانية والعادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجاملات على حساب الوقت.
- ج - التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات:** أن ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيئتنا الاجتماعية. سواء كان ذلك في المنزل أو في العمل.

3- أنت ومهامك (المعوقات التنظيمية):ومن بين العوامل التي تؤد الى ضياع الوقت كما اوضحها دراكر Drucker هي²⁶:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: الادارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير. ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
- تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض و يتبادلون الزيارات والأحاديث.
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد و المال. وبالتالي، يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى. كما عليه ألا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط.
- لزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسو ترتيب الأولويات.
- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف و المجلات.

²⁶ المرجع نفسه، ص : 27.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

4-عوامل ضياع الوقت و العمليات الإدارية : كما أوضحها ماكنزي Mackenzie

تتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات الادارية وذل كما يظهر فيما يلي:

جدول رقم(01):عوامل ضياع الوقت و العمليات الإدارية

العمليات الإدارية	المضيعات
التخطيط	عدم وجود الأهداف ،عدم تحديد المهام، اختلال في الأولويات.
التنظيم	تكرار الجهود، كثرة الأعمال الورقية ،عدم الالتزام ،عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة.
التوظيف	وجود مرؤوسين غير مدربين و غير اكفاء، كثرة عدد الموظفين أو قلتهم، الفوضى و عدم الانضباط.
التوجيه	القيادة المتسلطة، الروتين، ضعف التفويض، ضعف روح الفريق
الرقابة	كثرة المكالمات، كثرة الزوار، تدني الأداء
الاتصال	زيادة الاجتماعات، عدم وجود نظام اتصالات جيد، سوء التفاهم
اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات السريعة، أسلوب اللجان المبالغ فيه، التردد في اتخاذ القرارات

المصدر: "مرواني رانية، دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل"، جامعة أم البواقي،

2016/2015

أما بالنسبة لعوامل ضياع الوقت في العالم العربي فنجد²⁷

- أ- النقل و المواصلات
- ب- غياب التخصص و تقسيم العمل
- ج- عدم الاهتمام بالتراخيص لمزاولة المهن الحرة .

²⁷فريد النجار-إدارة الوقت في المجتمع العربي-الدار الجامعية - الإسكندرية، مصر 2008 ص 303.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- د- المرض و غياب العلاج الفعال و الدواء .
هـ- عدم الاهتمام بالخدمات التليفونية و الأنترنت و البريد الالكتروني .
ثانيا: كيفية السيطرة على مضيعات الوقت

إن المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت يقوم على خمسة خطوات أساسية هي:²⁸

- 1- جمع البيانات: فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، مثلا الاعتراف بأن الزائرين يمثلون مشكلة، فلا بد من التعرف على عددهم و أسباب زيارتهم، و مثل هذه المعلومات يتم الحصول عليها من سجل الوقت...
- 2- التعرف على الأسباب المحتملة: بعد التعرف على مضيعات الوقت، لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، أم البيئة، أم ماذا؟ و إذا ما كان المدير مسؤولا عن ضياع وقته و وقت المرؤوسين ، فما سبب ذلك؟
- 3- وضع الحلول الممكنة : وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت ، على حدى و وضع الحلول الممكنة للتغلب عليه، و يمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين و بزملائه في العمل لابتكار بعض الحلول ، كما يمكنه أن يشجع جلسات العصف الذهني، بهدف التعرف على مقترحات للحلول و بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت.
- 4- اختيار أكثر الحلول جدوى: يتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول و أكثرها فعالية.
- 5- تنفيذ الحل المختار : عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ، و من ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبه و مدى فعاليته في حل المشكلة، فإذا ما تبين أن المشكلة مازالت قائمة، فلا بد من إعادة العملية بأكملها، بدءا بجمع البيانات و انتهاء بتنفيذ الحل الممكن و هكذا.

المطلب الثالث: الإدارة الفعالة للوقت

الفرع الأول- مبادئ إدارة الوقت و متطلباتها:

²⁸ منى خرموش، مرجع سابق، ص : 179

تتمثل المبادئ في ما يلي:²⁹

1-المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة، و تخطط على استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، و أهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

أ- **مبدأ تحليل الوقت:** فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية و تسجل نع أوقاتها ،إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة مدتها 15 دقيقة مع العلم بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع من و لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات

ب- **مبدأ التخطيط اليومي:** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل و مع المهمات، و ذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي ، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، و أن تتألف من قائمة الأعمال و جدول زمني لإنجازها ،و أن ترتب حسب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

ج- **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:** يجب تخصيص الوقت المتوافر في العمل لإنجاز الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، و تخصيص الوقت المتاح لإنجازها و يتم تجديد الأولويات بثلاث طرق، الأولى لا يمكن تفويضها و مهمة ،و الثانية تعتمد على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة ، والثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير و تلك التي لا يمكن تفويضها.

د- **مبدأ المرونة:** يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ بعين الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط ،و التقليل من الوقت المطلوب و عند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل، فالمدير

²⁹ منى خرموش، المرجع نفسه ص: 127- 128- 129.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه.

2-المبادئ المتعلقة بالتنظيم : تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استثماره وأهم مبادئ التنظيم هي:

أ- مبدأ التفويض: تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، و تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال التي يمكن تفويضها، لدى ينبغي أن يعطى للمدير وقتا حرا ليتمكن من القيام بالأعمال الأخرى، لا يمكن لغيره القيام بها.

*النتائج و ليس الأساليب.

*الدقة و الوضوح.

* المسؤولية لا تفوض.

* الانسحاب بمجرد التفويض.

ب- مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها و التي تتطلب بيئة و موارد لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

ج-مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات و ترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية و ذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، تحديد موعد الاجتماعات مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

د- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي التقليل منها وذلك للوصول إلى استثمار أكثر فعالية، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين (30 إلى 50%) من الوقت المتاح لهم.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

3- المبادئ المتعلقة بالرقابة: بعد التخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، ويتطلب القيام بعملية الرقابة المبادئ التالية:

أ- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذ لا يمكن إنجاز الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

ب - مبدأ إعادة التحليل: يجب إعادة تحليل الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتجنب العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.

ج - مبدأ تحليل الوقت: يجب إعادة تحليل الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعودون لممارستهم القديمة، ولتقادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.

ثانياً: متطلبات إدارة الوقت: و تتمثل المتطلبات فيما يلي:³⁰

1- فهم واسع و عميق للظواهر الإدارية:

حيث أن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول اللازم والتتابع ولها صفة الحوار، وهي تنشأ و تحدث فرادى وجماعات، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وتحدث أيضا ببطء، وتدرجيا، ومن ثم فإن الفهم الواسع العميق يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع عميق شامل و متكامل للظواهر الإدارية، يتناول الآتي:

- حقائق العمل الموضوعية.
- أفكار ابتكارية إبداعية متحدثة .
- خيال ناضج قادر على استنقاء المستقبل و تفعيل الأفراد و تحقيقها على أرض الواقع.

³⁰. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق ص 145-150

2- استيعاب موسع لجوانب و أبعاد الظاهرة الإدارية :

بناء على الفهم يتم استيعاب جوانب و أبعاد الظاهرة الإدارية، وإدخالها في إطار الوعي والإدراك، ويتم هذا في إطار شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل، حتى لا يتم إغفال أي عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء ،و في الوقت ذاته تحديد علاقات كل جزء بالأجزاء الأخرى، وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل، أي على الظاهرة الإدارية ووصلتها إلى ما وصلت إليه.

3- إدراك محيط العلاقات و التوازنات و التأثيرات المتبادلة :

4-تحليل ذكي: باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات بشكل عملي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في إكساب عادة إدارة الوقت واستثماره ومن أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في إكساب عادة إدارة الوقت واستثماره ومن أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في هذا العرض ما يلي:

أ- الأدوات المادية الملموسة لتحفيز العاملين على حسن استقبال الوقت المتاح.

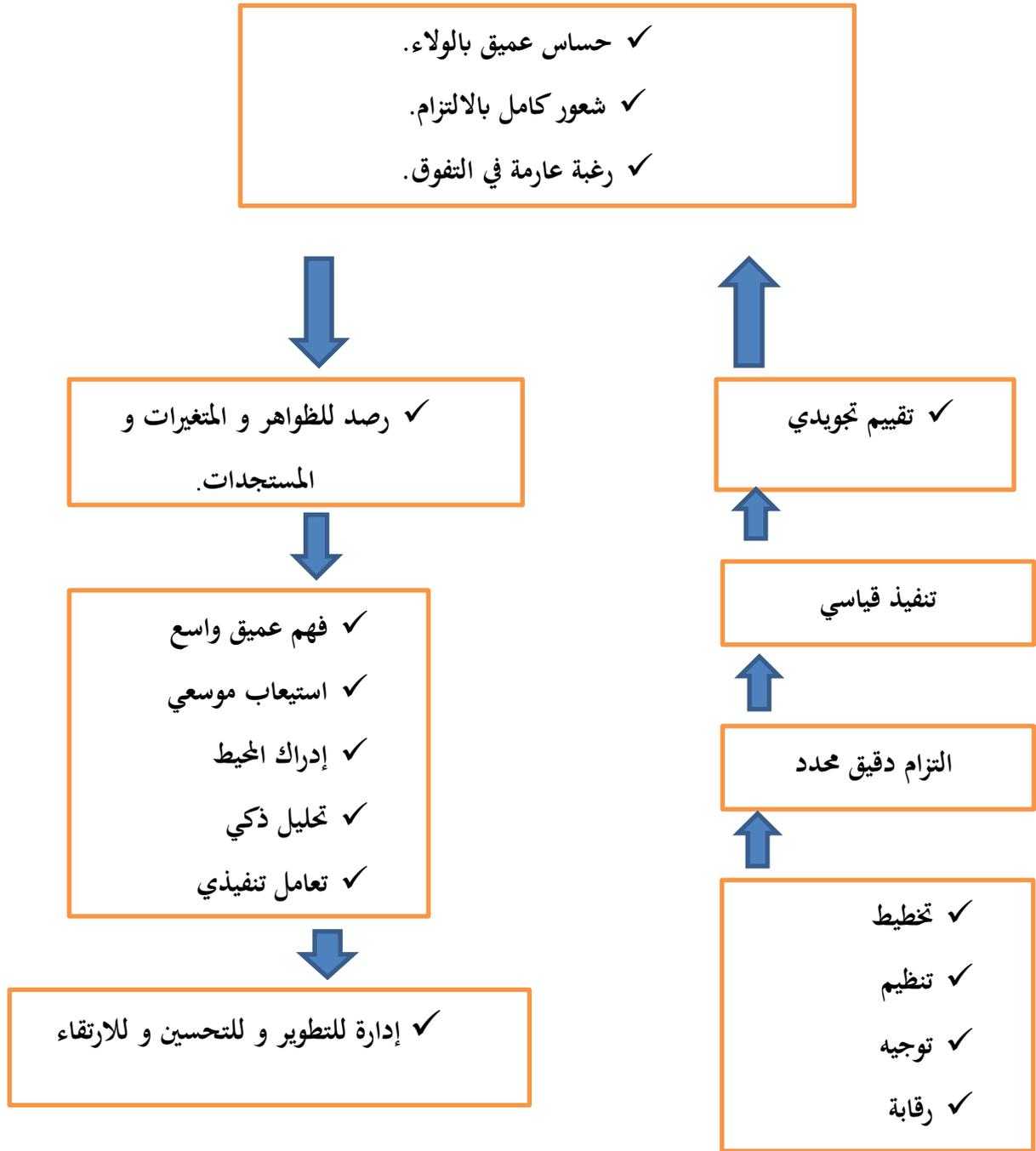
ب-الأدوات المعنوية الغير الملموسة والتي تستخدم للإقناع بأهمية وضرورة اكتساب عادة حيث استثمار و استغلال الوقت.

5-تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج: وضع تصور وبرنامج لاستغلال واكتساب

عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المنظمة دون استثناء وفي كل المواقع، وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة و عمل يتم القيام به، والارتقاء بها بشكل مستمر، و يمكن توضيح أهم متطلبات إدارة الوقت في الشكل رقم(01) التالي:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

الشكل رقم (01): متطلبات ادارة الوقت³¹



المصدر: قاسم نايف علوان ،نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت ،الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع-الأردن 2009 ص150.

³¹قاسم نايف علوان ،نجوى رمضان إحميد، مرجع سبق ذكره، ص:150.

الفرع الثاني: أساليب إدارة الوقت

تمثل الأساليب الإدارية جانبا مهما لإدارة الوقت و ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام، كما تعمل هذه الأساليب على مساعدتهم و توجيههم لإستغلال أوقاتهم بما يحقق أهداف العمل و أهمها:³²

أولا: الإدارة بالاستثناء: هي أن يقوم المدير بتفويض مساعديه لحل مسألة ما واتخاذ قرار بشأنها وفقا لدرجة صعوبتها، في ظروف خاصة أو معينة. ومن حيث المبدأ، فإن الإدارة بالاستثناء هي شكل من أشكال التفويض حيث يسمح فيه المدير باستمرار النشاط من دون إشراف طالما أن الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة.

ثانيا: الإدارة الذاتية : يتمثل نوع هذه الإدارة بوجود فلسفة متطورة و منهج متقدم لدى المدراء الإداريين يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات و القدرات و المهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات و أفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام، و هذا يعتمد على مستوى واقعية الأفراد و انطباعاتهم و قناعاتهم الذاتية مع توفير بيئة مناسبة.

ثالثا :الإدارة بالأهداف: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة المتطورة و الذي من خلالها يتم تحديد الأهداف و الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة ، و ذلك بوضع برامج و خطط لازمة لذلك بين الرئيس و المرؤوسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم و مناقشتها و إقرارها ، و يؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت.³³

رابعا: الإدارة بالمشاركة: يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة من الأساليب الحديثة أيضا و تعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في منع القرار، حيث أن اتخاذ القرار يكون عملية جماعية يشترك فيها صاحب سلطة اتخاذ القرار مع أفراد آخرين لأنه لا يستطيع الإحاطة بجميع الجوانب والأبعاد التي تعترض سبيل التنظيم، لذا لا بد من المشاركة لأنها من أساليب الإدارة المعاصرة، و كثيرا من القرارات

³² حسين حبيبو، إدارة الوقت الأداء، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قالمة، 2019م، ص: 20- 21 .

³³ عصام لعباض، اساليب إدارة الوقت و علاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية، مذكرة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي (غير منشور) معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية، جامعة المسيلة 2014م، ص 22-24 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

الإدارية لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية و بيئية و اقتصادية، وهو الأمر الذي يدعو إلى وجود مساهمة المرؤوسين والمستشارين والخبراء المعنيين بأبعاد تلك القرارات.

الفرع الثالث: الوقت والعملية الإدارية

أولاً: التخطيط

يرافق الزمن التخطيط في كل عملياته و هو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدائها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الإدارية.

ثانياً: التنظيم

ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة أمور، كتحديد المهام والاختصاصات وتقسيم النشاطات بينهم بشكل موضوعي وتحديث وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه المتبعة والاتجاه نحو تفويض السلطة الذي يرمي إلى تعميق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتيسير قيام كل مستوى إداري بمهامه الموكلة إليه.

ثالثاً: التوجيه

وتتمثل هذه المرحلة في جملة من الإرشادات الموجهة للموظفين حول الكيفية التي يؤدي بها العمل، وقد تكون هذه الإرشادات شفوية، كتابية ... إلخ، ويشترط في القائم على توجيه اختيار الوقت المناسب لذلك، وإدراك الحالة النفسية للعاملين وظروف المنظمة، وأن يكون على علم بالتخطيط الإداري، وذلك على أساس أن التوجيه ملازم لعملية التخطيط، والى كنه تجاهله.

رابعاً: اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى فترة زمنية معينة، و لا شك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية له تأثير على الوقت المحدد في اتخاذ القرار، كذلك يختلف هذا الوقت تبعاً لاختلاف النمط القيادي في المنظمات

خامسا: الرقابة

تظهر أهمية الوقت في الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة و صارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد و يقضى زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على و المحبة والإخلاص والحرص على تحقيق الأهداف.³⁴

³⁴،قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، ص:61

A decorative black and white floral frame with intricate scrollwork and symmetrical patterns, surrounding the central text.

المبحث الثاني

المبحث الثاني: الإطار النظري للضغوط العمل

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

نظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح من إحدى المجالات الأساسية لاهتمام العديد من العلماء في الجانب الإداري والتنظيمي الذين اختلفوا في تعريفهم لهذا المفهوم كل حسب تخصصه ومجال عمله ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التعاريف التالية:

الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل

أولاً: تعريف الضغط (stress) :

- يشير المعجم العربي الأساسي أن معنى كلمة ضغط تعني: تشدد وضيق، قهر واضطراب.

- ضغط stress مشتق من الفعل اللاتيني stringiers الذي يعني ضيق، شدة³⁵.

ثانياً: تعريف العمل (work) :

عمل يعمل عملاً، عمل الشيء: فعله عن قصد. يعمل بالقانون: يطبقه يوضع موضع عمل عمله أي أظهر أثره. العمل (اسم) بمعنى مهنة شغل ووظيفة³⁶.

ثالثاً: تعريف ضغوط العمل (work stress):

نظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية اهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي الذين اختلفوا في تعريفهم لهذا المفهوم من شخص لآخر كل حسب تخصصه ومجال عمله ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التعاريف التالية:

- هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور .

³⁵ محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، 2005 ، ص 159.

³⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك المعال في المنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 137

- ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن اختلال الوظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد ، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضى الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.³⁷
- ويعتبر كوبر (Cooper) : الضغوط المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور ، صراع الدور ، ظروف العمل البيئية ، عبء العمل ، العلاقات الشخصية في العمل ، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد³⁸
- كما عرف بأنه جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وهو أحد المصادر التي تتسبب في حوادث وأمراض عمل متنوعة منها جسدي ومنها ما هو نفسي تنعكس آثارها سلبا على الفرد وعلى المنظمة.³⁹
- تعرف بأنها تجربة ذاتي تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالا نفسيا كالتوتر أو القلق أو الإحباط عضويا كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفس وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف المواقف الأفراد وطبيعة عملهم.⁴⁰
- كما تعرف ضغوط العمل بأنها تلك الاستجابة التي يقوم بها الأفراد للتكيف مع موقف خارجي والتي ينشأ عنها انحرافات جسدية ونفسية وسلوكية لأعضاء التنظيم.
- و تعرف بأنها المثيرات النفسية والفيزيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب علي أن يتكيف مع المواقف تحول دون أدائه لعمله بفعالية.⁴¹
- وخلاصة لما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي لضغوط العمل على أنها:
ردود فعل تحدث خلاا أما أن يكون وظيفيا أو يكون متعلق بالنفسية الفردية وذلك نتيجة لتفاعل عدة عوامل داخلية أو خارجية مرتبطة ببيئة العمل ، والتي يمكن أن تترك آثارا سلبية أو ايجابية على الفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها.

³⁷ فاروق عبده فليه وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2005، ص 305

³⁸ شعبان علي حسين السيسي، أسس السلوك الإنسان بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر ، 2002، ص 356.

³⁹ مؤيد عبد الكريم وشاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي ، مجلة جامعة الأنبا للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، المجلد 4 . 2002.

⁴⁰ جلدة، سامر، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، عمان: دار اسامة للنشر. 2008، ص 173.

⁴¹ الظاهر، نعيم ابراهيم، تنمية الموارد البشرية الادارة الفعالة للوقت ، ط1، الأردن:عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ص 155.

الفرع الثاني: أسباب ضغوط العمل

- مشكلات تنظيمية:

من المصادر العامة للضغط المهني سوء النظام الذي يتسبب في تأخير القرارات المهمة وعدم قدرة الفرد في العمل على تحديد المسؤول المباشر لاتخاذ القرارات والنقص المستمر في الإمكانيات المادية والأجهزة والمعدات الضرورية وعجز النظام عن وضع خطة محددة للإنتاج.

- نقص الكفاءة المهنية:

إن نقص المهارة أو الكفاءة لدى عدد من العاملين في مجال عملك يضع حجم أكبر عليك أو على من لديه هذه المهارات. أو عندما يتوقف على تخصصات معينة لازمة لاستكمال المهام المهنية مثل تسجيل المكالمات التلفونية أو نقل المعدات أو إصلاحها أو الكتابة على الكمبيوتر فهذه المهام الإضافية يتحملها العاملون غير المعنيين بها إضافة إلى المهام الأصلية فربما يصلون إلى الشعور بعدم قيمة التخصص المؤهلين له أو إحساسهم بالإرهاق الجسدي والنفسي الذي يجعلهم غير قادرين على التركيز في المهام المهنية الأصلية.

- ساعات العمل الطويلة أو غير المنتظمة:

إن العمل لمدة كبيرة يصل بالفرد إلى حالة من الملل فالجسم الإنساني له إيقاع طبيعي يرتبط بتكوينه ويتناغم بصورة معينة مع ساعات النهار والليل ولا بد من وجود ساعات للعمل وساعات للنوم حيث من المعروف أن عملية البناء تكون في قمتها في وقت معين وتختلف مستوياتها عبر فترات النهار و الليل، وقد يشعر بعض الناس بسعادة في أول النهار ويشعر البعض الآخر بهذه الحالة في بداية الليل او الظهيرة... وهكذا⁴².

- عدم الاستقرار وفقد الأمن:

عندما يحدث عدم استقرار في القرارات وتغيير مستمر في السياسات يتسبب ذلك في جمود وسلبية عند العامل فيقف عن التخطيط أو الالتزام بإجراءات معينة... ويكون ذلك سبيلا لشعور الإنسان بالضغط النفسي...

⁴² الفرماوي، حمدي علي، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، ط1 عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2009، ص 61.

أيضا حينما يتعرض العامل للتنقل المستمر من مكان إلى آخر أو من دور ذو مهام معينة إلى أدوار أخرى فيضطر إلى التعامل في كل مرة مع أناس مختلفين وخصائص شخصية متباينة هنا يقع العامل في حالة من فقد الأمن.

إن التغييرات الحادة في حياة الإنسان وإن كانت سارة تؤدي إلى نوع من الضغط النفسي وعندما تكون التغييرات حادة غير سارة تؤدي بالفرد إلى نوع من التهديد الذاتي المؤدي إلى الشعور بالضغط.

- حمل العمل الزائد:

ومثال على حمل العمل الزائد دراسة يذكرها شولتز أجريت أواخر الثمانينات على عمال شركة فولفو الصناعة السيارات في السويد تبين أن حمل العمل الزائد على رأس العوامل المؤدية إلى الضغوط النفسية للعمل كما يذكر شولتز دراسة أخر أجريت أواخر الثمانينات أيضا بينت أن طلاب كليات الطب يشكون من نفس السبب ومن الطبيعي أن يكون حمل العمل الزائد مصدر تأزم نفسي شديد لأن ذلك معناه استهلاك الطاقة الجسمية و النفسية للفرد كما يرتبط حمل العمل الزائد بأمراض القلب ومن ذلك أن دراسة أجريت عن الأفراد الذين تصيبهم النوبات القلبية وهم في سن الرشد تبين منها أن 70% منهم يعملون أكثر من 60 ساعة أسبوعيا⁴³.

- الصلة بأفراد مضغوطين:

إن الاتصال بأفراد يعانون من الضغوط يؤثر على الأفراد الآخرين الذين يتصلون بهم ويمكن أن نطلق على هذه الفكرة عدوى انتقال الشعور بالانضغاط ذلك أن مزاملة شخص دائم الشكو والتذمر ينقل هذه المشاعر السلبية إلى الآخرين وكأن يعرض عليهم جوانب سلبية في العمل كانوا غافلين عنها.

- الظروف الفيزيائية للعمل:

يمكن أن تكون الظروف الفيزيائية للعمل من أسباب الشعور بالانضغاط والمشقة وهذه الظروف الفيزيائية تشمل الإضاءة في الكافية أو الضوضاء الشديدة أو درجات الحرارة الشديدة الارتفاع أو الشديدة الانخفاض هذا إلى جانب زيادة نسب الرطوبة أو التعرض لمواد كيميائية ضارة أو لأتربة أو غبار أو التعرض للأمراض المهنية.

⁴³/ الفرماوي، حمدي علي، المرجع نفسه، ص 62.

- التطوير الوظيفي:

وهو يمثل سببا رئيسيا لضغوط العمل - حتى ولو كان إلى الأفضل - وذلك لما يكتفيه من غموض وعدم تأكد وتهديد للمصالح المكتسبة للعاملين وتفتيت التنظيمات غير الرسمية وتقادم المعارف والمهارات. فيتمثل عدم الأمان الوظيفي للفرد عندما يشعر بأنه مهدد بالفصل أو الاستغناء عن كما أن الانحسار الاقتصادي و قلة الوظائف تزيد من هذا الشعور على الأفراد وأيضا زيادة البطالة ولذا فيمكن القول أن الشعور بالأمان ينتج عن شعور الفرد بأن عمله يدر عليه ربحا ثابتا غير متذبذب ولا متأثرا بأحوال أو ظروف معينة وبناء على ما سبق يمكن القول أن عدم الأمان الوظيفي يعتبر أحد أسباب الضغوط في العمل ومما يتطلب من المنظمات توفير الأمان الوظيفي للفرد لكي يقوم بدوره بحيوية ونشاط وعدم تعرضه لضغوط عدم الأمان الوظيفي⁴⁴.

- المسؤولية تجاه الآخرين:

لما كانت المنظمة في حقيقتها عبارة عن نظام اجتماعي تكنولوجي بالغ التعقيد وتقوم على أساس التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض وتفاعلهم داخل الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية فمن المتوقع أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغط في العمل منها:

- وجود شخصيات عدائية ومشغبة في العمل.
- ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقاد الخصوصية في العمل.
- ضعف القيادة وعدم قدرتها على الدفاع عن مصالح الأفراد والجماعة أو تسلطها عليه.
- التباين في المراكز داخل الجماعة.
- تفكك الجماعة.
- الفتنور في المساندة الاجتماعية.
- تفشي الصراعات داخل الجماعات⁴⁵.

الفرع الثالث: انواع ضغوط العمل:

هناك انواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها:

أولا: يمكن تقسيم الضغوط وفقا للأثار المترتبة عنها الى نوعين:

⁴⁴/الظاهر، نعيم ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 162-161.

أ (**الضغوط الايجابية:** وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الانتاج وانجاز المهام بسرعة وحزم، كما ان لها اثار نفسية ايجابية تتمثل فيما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على انتاجية العمل، حيث ان المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة باطار زمني لتففيدها، أما غير المحددة فهي حتى لو انجزت بدون تحديد اطار زمني فان انجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.⁴⁶

ب (**الضغوط السلبية:** وهي الضغوط التي تؤدي انعكاسا سلبيا على صحة ونفسية الانسان ومن ثم تتعكس على ادائه وانتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة الى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.

ثانيا: اما من حيث الشمول فقد قسم الخضيرى ضغوط العمل الى:

أ (**ضغط كلي شامل:** وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

ب (**ضغط جزئي فرعي:** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الاداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تتصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار الى الانصياع لمطالبها.⁴⁷

ثالثا: حسب معيار المصدر : تنقسم الضغوط وفق مصادرها الى:

أ (**الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:**

تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدرا للضغوط بالنسبة للفرد، ويحول دون القيام الفرد بمهامه و مسؤولياته بالشكل المطلوب.

ب (**الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:**

وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة اختلاف المهارات بين الافراد.

⁴⁶ محمود العميان ، مرجع سبق ذكره، ص159.

⁴⁷ مبارك بن فالح مبارك الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود- رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2010 ، ص21.

ج) الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:

وترجع الى الخصائص الشخصية وهي تختلف من شخص لآخر ،حسب طباعه ونمط شخصيته ،مثلا :شخص سريع الغضب يكون اكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.⁴⁸

رابعا: من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة ومدى التأثير على صحة الانسان النفسية والبدنية ويقسم " JAINS " الضغوط الى:

أ) الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوان معدودات الى ساعات طويلة ،وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن اشخاص تافهين او احداث قليلة الاهمية في الحياة.

ب) الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات الى ايام وتتجم عن بعض الامور كفترة عمل اضافية او زيارة شخص مسؤول او غير مرغوب فيه.

ج) الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع واشهر وتتجم عن احداث كبيرة كالنقل من العمل او الايقاف عن العمل او موت شخص عزيز⁴⁹

المطلب الثاني: مراكز ضغوط العمل

الفرع الأول: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من 3 عناصر رئيسية وهي:

أ) عنصر المثير:

وهو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك

العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتي تولد شعورا بالضغط.

ب) عنصر الاستجابة:

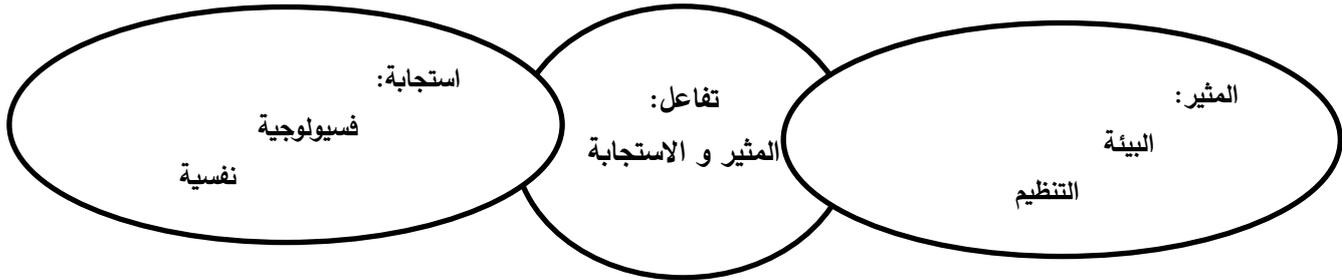
وهو عبارة عن تلك ردود الافعال النفسية والفيزيولوجية والسلوكية التي يبديها المورد

البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

⁴⁸ قاسم علوان ونجوى احمد ،ادارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الاردن ، 2009 ص138
⁴⁹ الهاشمي لوكيا وفتيحة بن زروال، الاجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري ، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006 ، ص 16 – 15

ج) عنصر التفاعل:

هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، أي ان الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري⁵⁰



ويوضح الشكل رقم (02) عناصر ضغوط العمل وتداخلها.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الادراك وعنصر الفروق الفردية ويمكن توضيحها كما يلي:

1/ عنصر الادراك:

يتمثل الادراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها الى سلوك محدد، فمن خلال عملية الادراك يستطيع الفرد ان يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل⁵¹

2/ عنصر الفروق الفردية:

تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الافراد : كالسن ، الخبرة، الجنس.....الخ.

لقد اثبتت بعض الدراسات ان الفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الفرد لضغوط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.⁵²

⁵⁰ عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى اعوان الحماية المدنية، مذكرة ماستر، تخصص :ادارة اعمال، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 2010 ، ص23.

⁵¹ محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،دار الطبع : المكتبة الاكاديمية ،الاسماعيلية، مصر 2005 ، ص 319

⁵² فاروق عبده فليبه ومحمود عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص306.

الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل

يتعرض الأفراد في عملهم إلى مصادر كثيرة لضغوط العمل داخلية أو خارجية ككثرة العمل وروتين وضيق الوقت و متطلبات السرعة والثقة في الانجاز وبيئة العمل المزعجة و مشكلات التعامل مع الجمهور والعلاقات السلبية مع رئيس العمل ذلك غير أن هناك مهنا أكثر عرضة من غيرها للضغوط و أنها تتعرض لمصادر ضغط غير موجودة في مهن أخرى مثل يتعرض الجراحون إلى ضغوط ناشئ عن ضرورة الدقة و الجودة في انجاز الجرحه فالخطأ هنا مكلف وكذلك الطيارون والعاملون في برج المراقبة في المطارات إن سلامة المسافرين تعتمد على دقة أدائهم بينما يتعرض رجال الشرطة والإطفاء إلى ضغوط بسبب الأخطار التي يواجهونها خلال أداء عملهم أي أن جميع الوظائف معرضة لمصادر مختلفة من الضغط حسب طبيعة المهام المرتبطة في الوظيفة ويمكن تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى أربع أقسام كما يلي:

أولاً: مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد:

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالفرد الذي يشغل الوظيفة وليس بالعمل نفس فبعض الأفراد يجد في ضغط العمل محفزاً للنشاط والتحدي في حين أن بعض الأخر لا يستطيع التعامل مع الموقف الضاغط وسنستعرض هنا بعض مصادر الضغط المتعلقة بالفرد.

1/ الحياة الاجتماعية للفرد:

إن الضغوط التي يواجهها الفرد في منزل أو مدرسته سوف تتسحب مع إلى العمل وستؤثر على نفسيته وأدائه فمن الصعب على الفرد أن يتجاهل الضغوط التي يواجهها خارج العمل عندما يأتي للعمل كل صباح ومن الأحداث الهامة في حياة الفرد التي عادة ما تسبب ضغوطاً نفسي علي وفاة عزيز مشكلات الزواج أو الطلاق والمشكلات المالية مرض الفرد أو احد أقاربه.⁵³

2/ نمط الشخصية:

تشير البحوث إذا أن بعض الأفراد يتصفون بمجموعة من الصفات التي تميزهم عن غيرهم كدافع للإنجاز ورغبة عالية للتنافس وشعور بالإلحاح الوقت ورغبة في ذكر انجازاتهم كما أنهم عدوانيون وسريعو الغضب و يتسمون بالسرعة وقلة الصبر ويقبلون بالإعمال التي تتسم بمسؤولية اكبر ومجازفة أعلى وسميت هذه السمات بنمط الشخصية أما النمط ب فهو قدر منخفض من هذه السمات و تشير البحوث

⁵³ الخضر، عمان محمود علم النفس التنظيمي، الكويت: افاق للنشر و التوزيع، 2012، ص113.

إلى أن الأفراد الذي يبتسمون بنمط الشخصية أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب ويبدو أن متغير العدوانية وسرعة الغضب يسهمان أكثر من المتغيرات الأخر بالإصابة بأمراض القلب.

3/ الإدراك:

يتفاعل الأفراد مع البيئة المحيطة بهم من خلال إدراكهم للواقع والإدراك ما هو إلا محاولة لفهم و تفسير الواقع وفي أحيان كثيرة لا يدرك الإنسان واقعه على صورته الحقيقية فالأفراد يختلفون في تفسير وقراءة واقعهم فهم يختلفون فيما بينهم في إدراكهم لنفس الموقف الضاغط في حين يطلب مسؤول من أفراداه القيام بعمل ساعات اضافية كي ينجز العمل في الوقت المحدد فان بعض الموظفين سينظر للطلب على ان فرصة لكسب إعجاب مسؤول بإثبات ولاءه وحب وتضحيات من اجل منظمته في حين سينظر البعض الأخر لهذا الطلب على ان أعباء إضافية غير مبررة ولا شك بان من ينظر للأمر بأن أعباء إضافية فيشعر بضغط نفسي اكبر من جانب أحر فإن الأفراد الأكثر ميلا للتشاؤم هم أكثر ميلا أيضا للشعور بالضغط مقارنة بأقرنائهم.

4/ الخبرة بالعمل:

الفترة الأولى من عمل الفرد تتسم عادة بعدم الوضوح والغموض والضعف والثقة بالنفس بسبب كون الموقف جديد بالنسبة للفرد ويحتاج إلى إثبات ذاتي وكسب ثقته واحترام رئيس وزملائه في العمل وكلما طالت مدة خدمته في وظيفته كلما اكتسب خبرة ومعلومات ستساعده في كفي التعامل مع المواقف الضاغطة وان إدارة اجتماع مثلا بصورة ناجحة إلا بعد مشاركات في عدة اجتماعات ومشاهدة الآخرين كيف ينجحون ويفشلون فيها وكل ذلك يحتاج إلى وقت وان الأفراد الذين يشعرون بضغط مستمرة لا يستطيعون التعامل معها يميلون إلى ترك وظائفهم أو منظماتهم إلى أماكن أفضل بالنسبة لهم بحيث لا يبقى في المنظمة إلا من هم أكثر قدرة على التأقلم مع الضغوط.⁵⁴

5/ وجهة الضبط:

وجه الضبط إما أن تكون داخلي أي أن الفرد يميل إلى رؤية الأمور في جوانب حياته بأنها تحت سيطرته أو خارجية أن يميل إلى رؤية الأمور المؤثرة في حياته بأنها خارج سيطرته أولئك الأفراد الذين يمتلكون وجه نظر خارجية أكثر عرض للشعور بالضغط من أقرانهم ذوي وجهة ضبط الداخلية إن الشعور بأنك

⁵⁴/ الخضر، عمان محمود، المرجع نفسه، ص 114-117.

قادر على التأثير في الأحداث والتحكم في النتائج يساهم في إدراك المواقف الضاغطة لأن بالإمكان التقليل من أثارها بشكل كبير.

ثانياً: مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالعمل نفس وليس بالفرد الذي يشغل الوظيفة وسنستعرض هنا أهم هذه المصادر:

1/ تعارض الدور:

ويحدث نتيجة تعارض الدور المتوقع من الفرد في عمل والدور المتوقع من في أسرت أو نتيجة تعارض ما هو مطلوب من في عمل كان يطلب من أن يعمل بسرعة عالية وفي نفس الوقت المحافظة على جوده عالي للسلعة أو الخدمة التي يستغلها كما يمكن أن يحدث تعارض الدور نتيجة تعارض متطلبات العمل مع قيم الشخص مبادئ كما يطلب من الموظف المسلم العامل في البلد الغير مسلم العمل وقت صلاة الجمعة أو أن يمنع أطباء الطوارئ عن معالج المريض بسبب عدم امتلاك لبوليصة ضمان صحي كما ويعاني الكثير من الطلبة والموظفين الرياضيين من تعارض متطلبات الدراسة أو العمل مع مهامهم الرياضية⁵⁵.

2/ غموض الدور:

ويحدث عندما يكون الفرد غير متأكد من المهام المطلوبة من و كفي أداءه لها أوحين تكون نتيجة الخطأ في العمل غير معروفة وهو مصدر للضغط أكثر وضوحاً لد الموظفين الجدد أو حين تقدم المنظمة على إحداث تغيير فيها.

3/ عبء العمل:

ويعني زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكل للفرد مهمة القيام في زيادة حجم الأعباء الموكل لفرد ما القيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستو عالم من الضغط وانخفاض حجم أعباء العمل الموكول للفرد مهمة القيام بها إلى معدل اقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستو شعور الفرد بتقدير ذات وزيادة الشكو والعصبية والغياب والعزلة .

⁵⁵/ بوالشرش، كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، عمان: دار الايام للنشر والتوزيع 2015م، ص 214.

4/ صعوبة المهام:

والتي تعني بان المهام في مستو تعقيد اعلى من قدره الفرد خاصة في الوظائف التي تتطلب دقة وتركيز ذهنيا عال أو تلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة بحيث يشعر الفرد بالخوف من ارتكاب خطأ فاتح يؤثر على صحته وسلامته والآخرين.

5/ ضعف السيطرة على العمل:

إن الموظف ليس لدي الحرية والاستقلالية الكافيتين لاتخاذ قرارات بشأن عمل وتحديد متى وأين وكيف يؤدي أساتذة الجامعة لديهم استقلالية اكبر في تحديد ماهية المادة التي يدرسونها اختصاصهم واختيار وقت ومكان المحاضرة اما العامل على خط إنتاج سيارة ما فمقيد بشكل دقيق بكل تفاصيل عمل وتشير الدراسات إلى أن ضعف الشعور بالسيطرة على العمل يترتب بمستويات عالي من التوتر والأعراض الصحية والغياب ودوران العمل فضلا عن أن العمل في بيئة سريعة التغيير تضعف قدره الفرد على السيطرة على تفاصيل عمله وبيئته⁵⁶

6/ نظم الأجور والحوافز:

ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفز الأفراد واشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل كما ويرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره ان يحصل على مقابل عادل لما يقدم للمنظمة من جهد وخدمات.

ويرى الباحث ضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظم الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد وبالتالي يحاول ابتداع طرق وأساليب تمكن له من خلالها التهرب من أداء الأعمال الموكلة دون أن يتعرض للمسائلة ويزداد إحساس بالعزلة عن المنظمة وتنتاب حال من حالات اللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غياب بعذر وبدون عذر مما ينعكس سلبا على أداء المنظمة التي يعمل فيها.

⁵⁶ /بوالشرش، كمال، المرجع نفسه، ص 216.

ثالثاً: مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة

1/ مشكلة العلاقة مع الآخرين :

كالتعامل مع نوعيات صعبة من الجمهور وكذلك العمل مع رئيس كثير النقد وقاس ولا يراعي الجوانب الإنسانية ولا يقدر مجهودات الفرد و أحيانا يكون زملاء العمل لا يقدمون الدعم الاجتماعي أو المساعدة المهنية لزملائهم الآخرين ويثيرون مشكلات عدة تولد نوعا من التوتر في العلاقات ولا تكاد المنظمة من مشكلات الصراعات الشخصية.

✚ ظروف العمل الطبيعية:

كالحرارة و الرطوبة وعدم توفر مصادر للتهوية أو الإضاءة الجيدة و كذلك الضوضاء الناتجة من الأحد و الآلات والمعدات أو تلك الناشئة من خارج العمل السيارات و كذلك التعامل مع المواد الكيميائية الخطرة .

57

✚ كثرة التغييرات التنظيمية:

حيث يعد التغيير خروجاً عما ألف الموظف من روتين و إجراءات و نظام اعتاد علي و انتقالاً إلى نظام جديد غير واضح المعالم فالموظف تربطه بالنظام الحالي مصالح و علاقات يخشى أن يفقدها بالانتقال إلى الوضع الجديدة مما يدفع لمقاومة التغيير الأمر الذي يزيد من الضغوط النفسية عليه.

✚ المناخ التنظيمي:

و يقصد ب الجو العام للمنظمة الذي يعكس شخصيتها حيث يشكل مناخها العام كل من أسلوب القيادة التنظيمية واللوائح والأنظمة الإدارية (وضوحها, تشددها, كفايتها وتجدها) واللوائح والأنظمة الإدارية و التكنولوجيا المستخدمة (معقدة؛ بسيطة) وطبيعة المنظمة (خدمية ساعة) وفيما إذا هي قطاع عام أو خاص بالإضافة إلى المرحلة العمرية للمنظمة (تحت الإنشاء؛ العطاء؛ التقهقر) كل تلك المتغيرات من الممكن أن تسهم في تشكيل جو ضاغط على الفرد فمن المعروف أن المنظمات الخاصة و تلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة و تلك التي في مرحلة الإنشاء أو التقهقر, يكون أفرادها أكثر عرضة للضغوط من أفراد منظمات القطاع العام وتلك التي في مرحلة العطاء, ومن تلك التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة أو لا تستخدمها إطلاقاً.

⁵⁷ /عليما، خالد عيادة، ضغوط العمل و اثرها على الأداء ، عمان: دار الخليج للنشر و التوزيع، 2014، ص62.

رابعاً: مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة

المنظمة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة بها فما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من الممكن أن يلقي بظلال عليها سلبياً أو إيجاباً و من أكثر العوامل البيئية إثارة للضغط حالة الركود الاقتصادي و قوانين العمالة والضرائب و تشريعات العمل بالإضافة إلى حالة التوتر السياسي الداخلي بسبب تغير الأنظمة السياسية كل ذلك من الممكن أن يضع الفرد في حالة من الغموض و عدم وضوح الرؤية و الخوف على مصالح من الضياع.⁵⁸

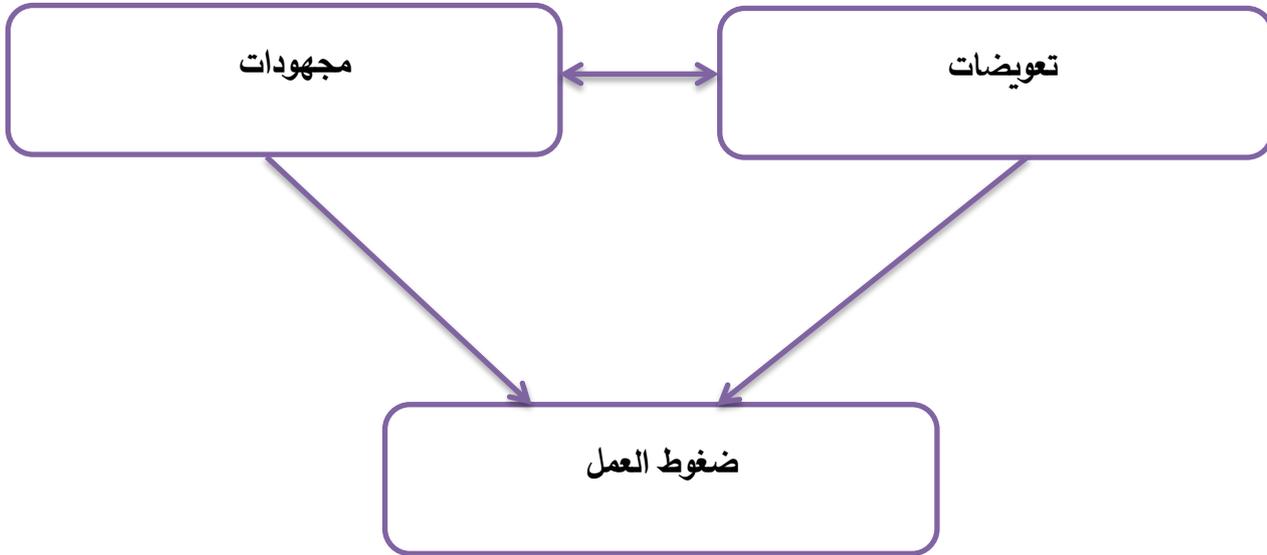
الفرع الثالث: نماذج تفسير ضغوط العمل

أولاً: نموذج ليبير ونيومان 1978 : يقوم النموذج على افتراض أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران هما الفرد والمنظمة، حيث أن تفاعل هذين العنصرين في زمن محدد، قد يؤدي إلى ضغوط تترك آثارها على كل من الفرد والمنظمة، وهذا يدفع كل منهما إلى الاستجابة لهذه الضغوطات بالشكل الملائم، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:⁵⁹

⁵⁸ / الخضر، عمان محمود علم النفس التنظيمي، سبق ذكره، ص 121.

⁵⁹ / مريم عثمان، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2010، ص48.

✘ **المجهودات:** وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية والعضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله⁶⁰، هذا و يوضح الشكل التالي نموذج سيغريست:



الشكل رقم : (04) نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل

و منه نستنتج أن سيغريست قام بتفسير ضغوط العمل انطلاقاً من المقارنة بين ما يقدمه المورد البشري بأن التعويضات التي يتحصل عليها أقل من المجهودات التي يقدمها. و ما يعاب على نموذج سيغريست هو اعتبار أن ضغوط العمل تنشأ و تتكون فقط لما تكون التعويضات أقل من المجهودات ، و تجاهل إمكانية نشوئها في الحالة العكسية.

ثالثاً: نموذج هيجان لتفسير الضغوط: 1998

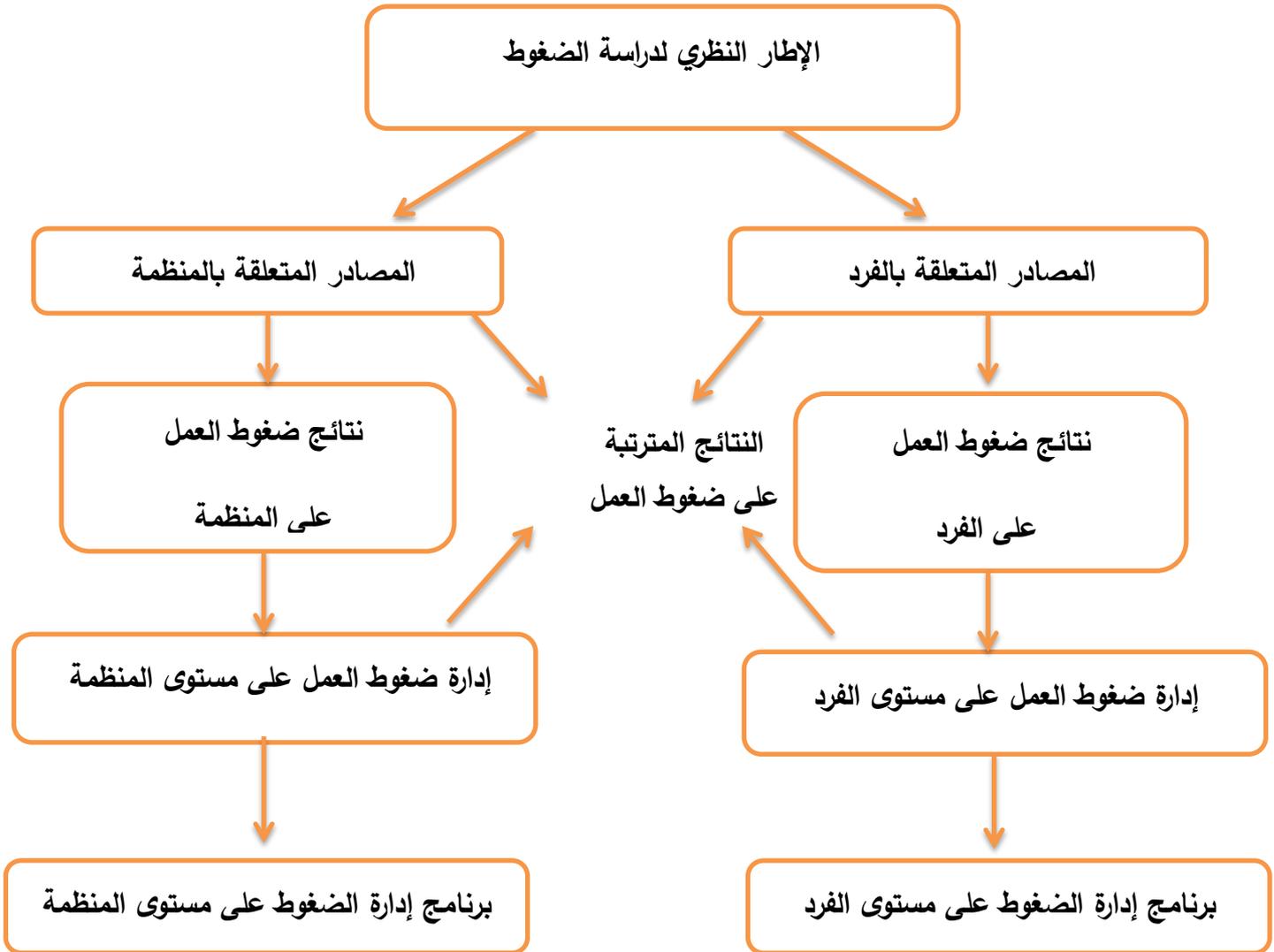
يتضمن نموذج هيجان لتفسير الضغوط الأبعاد التالية :

- **مصادر الضغوط:** وتتمثل في المصادر المتعلقة بالفرد كشخصيته مثلاً والمصادر المتعلقة بالمنظمة كطبيعة الوظيفة أو الإحباط الوظيفي.
- **النتائج المتضمنة على الضغوط:** و تتمثل في النتائج التي تحدث على الفرد كالأضطرابات النفسية والسلوكية، أو تحدث للمنظمة كتدني مستوى الإنتاج مثلاً.

⁶⁰ عبد الرحمان بن احمد بن محمد الهيجان، " ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة الضغوط مصادر ها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة. الرياض، 1998، ص92

- إدارة الضغوط : و ذلك على مستوى الأفراد مثل: إدارة ال وقت، مواجهة الصراع في بيئة العمل، أو على مستوى المنظمة مثل: إدارة ثقافة المنظمة أو إعادة تصميم الوظائف.
- برامج إدارة الضغوط: و تتمثل في برامج على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. هذا ويوضح الشكل التالي نموذج هيجان.⁶¹

الشكل رقم (05): نموذج هيجان لتفسير الضغوط⁶²



⁶¹ عبد الرحمان بن احمد بن محمد الهيجان، المرجع نفسه، ص 92.

⁶² الخضر، عمان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 125.

رابعاً: نموذج ميتشغن Michigan Model

يعد نموذج ميتشغن أحد النماذج الأساسية و الذي بني على نتائج الأحداث التي أجريت في مركز البحوث الاجتماعية التابع لميتشغن في الولايات المتحدة الأمريكية و لذلك سمي بهذا الاسم و يأتي هذا النموذج في تصورين، أحدهما أن البيئة تؤثر على إدراك الفرد لها ،يبيلور مفهوم توافق الفرد مع البيئة و علاقة ذلك بضغط العمل ،و يركز هذا النموذج على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله و إدراكه لقدراته الشخصية، و علاقة ذلك بالضغط أو الإجهاد.

خامساً: نموذج الضغوط المهنية Mcgrath :

ظهر هذا النموذج عام 1972 من خلال دراسات قام بها ماكجراث و الذي أوضح فيه أن الموقف يتم إدراكه من قبل الفرد ،و يؤكد على تقويم الموقف في عملية الإدراك مقارنة بالنموذج الاجتماعي و البيئي لدراسة الضغوط ،و هذا التقويم للموقف قد يقود الفرد إلى القيام باستجابة محددة تجاه هذا الموقف وهذه الاستجابة هي سلوكية و تطوعية فالمقام الأول و يطلق على هذا النموذج أيضا نموذج عملية اتخاذ القرار لأن يجعل التركيز على السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر العمل و بخاصة أداء المهمة⁶³.

سادساً: نماذج دراسة ضغوط العمل

كانت أول محاولة عملية جادة لتفسير الضغوط هي التي قام بها العالم سيلبي هانز hans selye و الذي يعتبره الكثيرون رائد المفهوم الحديث للضغوط و قد ركز في دراسته الأولى على ردود أفعال الجسم البدنية و النفسية حيث اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل وهي :

1- الإنذار (alarm)، 2 المقاومة (resistance) و 3 الاستنزاف (xhanstion)

لقد شجعت و حفزت نتائج دراسات سيلبي العديد من الكتاب و الباحثين و المهتمين بالضغط، و بخاصة ضغوط العمل إلى إجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات في هذا المجال ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام الكتاب و الباحثين من مختلف المجالات والتخصصات النفسية، و الاجتماعية و التنظيمية و الإدارية و الطبية و غيرها ،و قد انعكس ذلك على التباين في تفسير مفهوم الضغوط و على نظرة الكتاب و الباحثين لمفهوم ضغوط العمل وطريقة دراستهم لها الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من

⁶³/ لطفى راشد محمد، نحو إطار شامل لمتغير ضغوط العمل و كيفية مواجهتها، مكتبة مديويل، القاهرة 1996 ص121

النماذج أو الأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل، ويكفي هنا استعراض نموذجين يعتبران من أكثر النماذج قبولا وشمولية، حيث ليس الهدف، كما لا يتسع المجال لاستعراض جميع النماذج الفكرية.⁶⁴

سابعاً: نموذج **Gibson, Ivancerich and Donnelly**:

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، و تأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد و بالتالي على النتائج و آثار الضغط و يشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية و بيولوجية/ديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها يوضح الشكل الآتي عناصر النموذج و العلاقات فيما بينها.

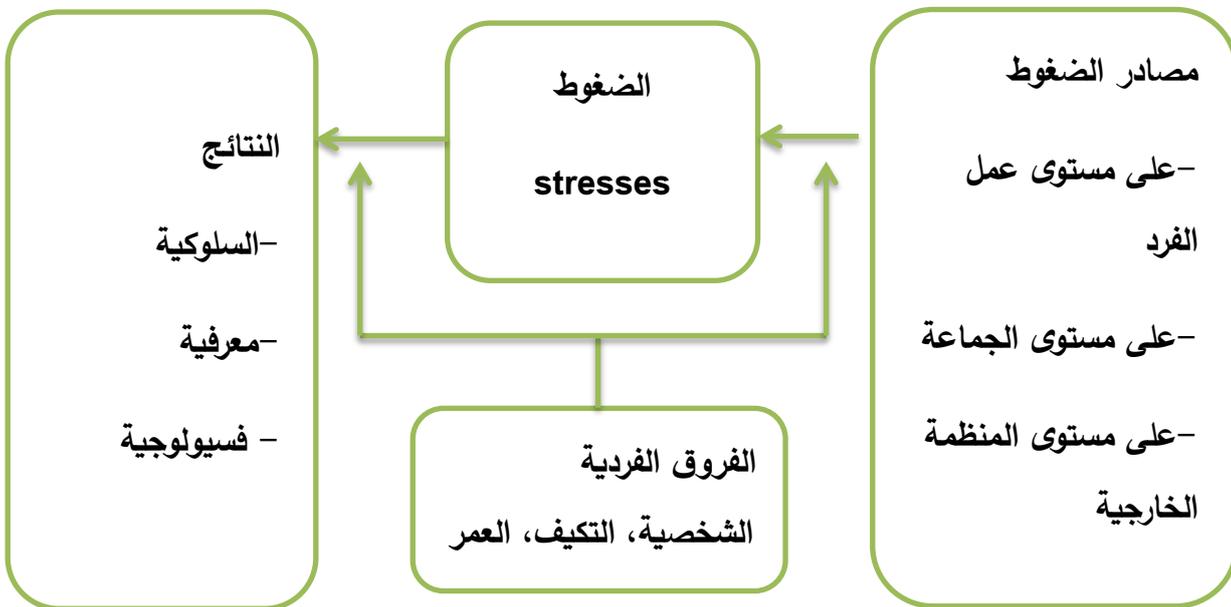
الشكل (06): نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل⁶⁵



⁶⁴ / لطفى راشد محمد، المرجع نفسه، ص 122- 124.

ثامنا: نموذج kinicki kreitner: و قد اعتمدا في تطوير نموذجه على النموذج الذي طوره mattesa john ,ivanceciel, في عام 1979، و نموذج كرايتز و كينيكي. لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه، حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، و الجماعة، والمنظمة) و الخارجية (الأوضاع الاقتصادية و الأسرية و نوعية الحياة وغيرها) و هناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و بالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة.⁶⁶

الشكل (07): نموذج كرايتز و كينيكي لدراسة ضغوط العمل



المطلب الثالث: نظريات ضغوط العمل و آثارها

الفرع الأول: نظريات ضغوط العمل

أولا : نظرية هانز سيلبي في الضغط SEELYE HANS :

قدم سيلبي هذه النظرية عام 1936 حيث أطلق على هذه النظرية اسم " زملة التوافق العام" و كان متأثرا بفكرة أن معظم الكائنات البشرية لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية فتعرض الضغوط على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية وقد حدد سيلبي SELYE ثالث مراحل يمر بها الفرد في استجابة للضغوط و يمكن التعرف على ذلك فيما يلي⁶⁷:

⁶⁶ عبد الرحمان بن احمد بن محمد الهيجان، مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁶⁷ سيزلافي أندرودي، السلوك التنظيمي و الأداء، تر:أبو القاسم أحمد جعفر، الرياض، معهد الادارة العلمية ص181.

الشكل رقم (08): مراحل سييلي في استجابة للضغط

المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى ↓ المستوى العادي للمقاومة
الإنهاك	المقاومة	ردة فعل تجاه الخطر
يعقب التعرض المستمر والمتصل لنفس عوامل الاجهاد التي أصبح الجسم متأقلمًا معها، وفي النهاية تستنزف طاقة التكيف	في المرحلة الثانية يتم التأكد مما إذا كان التعرض لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف، تزداد المقاومة لتجاوز المستوى العادي	يظهر الجسم التغيرات الخاصة بالتعرض لعوامل الضغط الأول مرة وتبدأ مقاومته في الاضمحلال، في نفس الوقت

ثانيا: النظرية المعرفية

تعد النظرية المعرفية إحدى النظريات التي ركزت على أهمية التفكير و العوامل المعرفية والتفسيرات التي تصنفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد الاستجابة للضغط، حيث أن الاستجابة للضغط تتأثر بما يشعر به الفرد من إثارة و مدى مقاومته و قدرته على الصمود و المواجهة، و تستند النظرية المعرفية في تفسيرها للضغط إلى ثلاثة افتراضات هي:

أ- الافتراض الأول مثل في أن الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاسا لأفكار الفرد حول ذاته و العامل المحيط به.

ب- يتمثل الافتراض الثاني في مدى إمكانية الفرد في ضبط أفكاره التي قد تكون سببا في الانفعالات السلوكية.

ج- أما الافتراض الثالث فيتمثل في كون أن السلوك ما هو إلا إنتاج لتقدّم الموقف الضاغط والاستجابة الأولية له، و توقعات النجاح في التعامل مع ذلك الموقف .

ثالثاً: نظرية التوافق البيئي

تركز هذه النظرية على محصلة التفاعل المرن بين الفرد و البيئة التي يعمل بها و تأثير كل منهما في الآخر و تهدف إلى تحقيق الانسجام بينهما، و عليه فإن وجود الضغوط لدى الفرد وفقاً لهذه النظرية يعني أن هناك سوء توافق بين الفرد و البيئة التي يعمل بها الفرد وفقاً لهذا هناك نوعان من التوافق بين الفرد و البيئة التي يعمل بها هما:

- أ- النوع الأول: ويمثل المدى الذي تواكب فيه إمكانيات الفرد ومهاراته و أعباء العمل ومتطلباته
- ب- النوع الثاني: ويتمثل في المدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على إشباع حاجات الفرد كما قدم الباحثون والمهتمون.⁶⁸

الفرع الثاني: آثار ضغوط العمل

إن مؤثرات الضغوط التنظيمية لها نتائج وآثار على الأفراد. تتمثل هذه الآثار والنتائج في أكثر من جانب مثل:

- ▶ الآثار السلوكية
 - ▶ الآثار النفسية (السيكولوجية).
 - ▶ الآثار المرضية الجسدية.
 - ▶ الآثار التنظيمية
- أ- الآثار والنتائج السلوكية:

إن العوامل التنظيمية الضاغطة تلعب دوراً في سلوك الأفراد وتمثل نتائجها في:

✘ **التدخين:** تزداد ظاهرة التدخين نتيجة للضغوط التنظيمية وذلك نتيجة للقلق والتوتر الذي تسبب الضغوط. وهناك العديد من الدراسات التي أثبتت العلاقة الوثيقة بين الضغوط والتدخين من أهمها دراسة كونوي وزملاءه.

⁶⁸/ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن الطبعة الرابعة، 2013، ص 333

✘ **الإدمان على الكحول:** كما أن ردود فعل الضغوط في مجال العمل تتمثل في إدمان الكحول

للهرب من المشكلات التي تواجه الأفراد عندما يتعرضون للضغوط. وقد وجد بالانت عام 1979 و اخرج عام 1980 أن ثمة علاقة وثيقة بين الضغوط وبين إدمان الكحول.

✘ **تعاطي المخدرات:** لم يقف تأثير الضغوط على إدمان الكحول بل تعداه إلى تعاطي المخدرات مثل الماريجوانا الكوكايين وغيرها.. كالحبوب ونحو ذلك.

✘ **العنف وانتهاك الأنظمة:** إن كثيرا من الضغوط تقود إلى ممارسة العنف وانتهاك الأنظمة وخصوصا الضغوط النفسية مثل الإحباط⁶⁹.

✘ **العدوان أو الاكتئاب:** فقد وجد نيومان عام 1979 في دراسة أجريت حول العنف أن العنف وانتهاك الأنظمة والقوانين عادة ينمو نتيجة للإحباط والعدوانية.

✘ **اضطراب الوزن و الشهية:** ويمكن أن ينعكس أثر الضغوط على وزن الأفراد كأن تزداد شهيتهم إلى الأكل أو يقل وزنهم. وهذا التأثير هو نفسي جسدي نتيجة الاضطرابات في الجهاز النفسي والعصبي للجسم.

ب- الآثار والنتائج النفسية (السيكولوجية) :

إن الآثار والنتائج النفسية مرتبطة بشكل وثيق بالآثار والنتائج السلوكية وتتمثل الآثار النفسية فيما يلي:
المشكلات العائلية: لا شك أن حياة الإنسان العامل مترابطة سواء في المنزل أو في العمل وما يطرأ على حياة الإنسان في العمل ينعكس أثره على المنزل فالضغوط التي يحدثها العمل تؤثر على العلاقات العائلية.

فقد يعجز الموظف عن مواجهة ضغوط العمل فيبدأ بإسقاطها في المنزل على شكل غضب أو أوامر صعبة أو سيطرة أو نحو ذلك وقد تؤثر على العلاقة الزوجية أو الأطفال.

— **اضطرابات في النوم:** كما تتمثل الآثار النفسية للضغوط في اضطرابات للنوم كعدم القدرة على النوم بشكل منتظم وهذا يؤثر بلا شك على المزاج و على الأداء في العمل.

— **الاكتئاب:** كما أنها تسبب الاكتئاب وعدم القدرة على الانبساط والاستمتاع بالحياة مع الناس الآخرين وقد تقود الى عمليات الانتحار.⁷⁰

⁶⁹ بلاغماس، بركة، الفكر الإداري الحديث و أساليب التعامل مع الضغوط(ط.0) الجزيرة:الفا للنشر والتوزيع و الانتاج الفني، 2019، ص 127.

ج- الآثار والنتائج العلاجية (المرضية الجسدية):

تتمثل آثار الضغوط في المجالات العلاجية (المرضية الجسدية) في الجوانب التالية كما يقدمها كويك وكويك.

- **أمراض القلب:** مثل ضغوط القلب السكتة القلبية فقد وجدت الإحصاءات في السنوات الأخيرة في أمريكا أن معظم أسباب الوفاة ناتجة عن أمراض القلب. وقد وجد زوهيمان أن من بين 100 شاب راشد ممن يعانون أمراض قلب يوجد 91% منهم يعاني من آثار مسؤوليات العمل
- **الصداع:** إن التوتر والصداع أحد آثار الضغوط التي وجدت بشكل كبير وقد يقود هذا الصراع الى أمراض مستعصية يصعب علاجها.
- **سرطان:** إن للضغوط النفسية تأثيرا على حدوث حالات السرطان.
- **أمراض الرئتين والكبد والجلد:** ونتيجة للضغوط وأثارها السلوكية كتعاطي الكحول وادمان المخدرات وممارسة عادة التدخين فقد وجد آثار مرضية في كل من الرئتين والكبد والجلد.

د- الآثار التنظيمية:

تلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل بها دورا هاما في عملية الضغوط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات ولذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمة العمل تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وانجازاتهم داخل منظمات العمل. ويرى كل من كويك وكويك أن من الأهمية بمكان معرفة وفهم العلاقة الواقعة بين الأفراد والمنظمات وأدوارهم الرئيسية في إدارة الضغوط لأن ثمة تبادل اجتماعي بين الأفراد والمنظمات. فكل جانب في هذا التبادل ترتب علي دور للجانب الآخر. ويعتمد كل منهما على الآخر⁷¹.

الفرع الثالث: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل :

يقصد باستراتيجيات إدارة ضغوط العمل مجموعة الأساليب والطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها.

وقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بدراسة العديد من السبل والطرق من أجل التصدي لآثار ضغوط العمل حيث تفاوتت هذه الطرق في بساطتها وتعقيدها وواقعيتها لأن ضغوط العمل تعد مثل المرض كلما اكتشف

⁷⁰ المحاسنة، ابراهيم محم، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط1، عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2003، ص 279.

⁷¹ المحاسنة، ابراهيم محم، المرجع نفسه، ص 281.

مبكرا كان علاجه أسهل وأن اختيار الطريقة الأفضل لتعامل مع ضغوط العمل تتوقف أول وأخيرا على المرحلة التي بلغت من حيث شدتها ومد تطورها وذلك لأن المستويات العالية أو المتدنية من التوتر والقلق والتي تستمر فترات طويلة من الزمن تؤدي إلى انخفاض مستو الأداء وتتطلب من إدارة الموارد البشرية التصرف واتخاذ إجراءات بشأنها وبالطبع لن تكون إدارة الموارد البشرية مهتمة كثيرا بمستويات التوتر المتوسطة وذلك لأن التوتر في هذه المستويات مفيد ويؤدي إلى حسن الأداء.

أ- الاستراتيجيات الفردية:

ويقصد بها تلك الطرق والأساليب التي يستطيع الفرد القيام بها بنفس لتخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها.

ويرى الباحثون بأن الفرد يستطيع تجنب ضغوط العمل والتكيف معها بطرق ووسائل عديدة من أهمها:

- **التفاعل:** يعني أن يوقف الفرد كل أنشطت اليومية وان يمارس الوعي والانتباه مع مشاعره وهذا يساعده على إعادة ترتيب الأوليات وتدريب الذهن على تحمل ضغوط العمل.
- **الاسترخاء:** وهو مرتبط بالتأمل إذ أن الراحة الجسمية تؤدي إلى الراحة العقلية.
- **التركيز:** في أداء نشاط ذي معنى لمدة معينة بصرف الفرد عن التفكير في الضغوط الواقعة ويستشعر ان يؤدي عمال جديرا بالتركيز⁷².
- **ممارسة الرياضة:** وهي من أهم الأمور التي ترفع الروح المعنوية للفرد كما أن الجسم يكون في حركة نشاط دائمة ومستقرا للقيام بالمجهود دون شعور سريع بالإرهاق.
- **التريث وكبح الغضب:** محاولة إجبار الذات على عدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع بالرغم من أن هذه الاستراتيجية تبدو سلبية إلا أنها تجعل سلوك الفرد موجها نحو التعامل بفعالية مع الموقف الضاغط وتحقق له الاسترخاء والتأمل في مصادر الضغوط ومسبباتها والعمل على التقييم الهادئ الموضوعي لها ومراجعة النفس دون انفعال ما يكشف عن الأخطاء الحقيقية للضغوط أو حجمها الحقيقي الذي يريح الفرد في التعامل مع الضغوط وتفيد هذه الطريقة أيضا في مساعدة الفرد على تحقيق أهداف في العمل والمحافظة على علاقات الشخصية.

⁷² /عليما، خالد عيادة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- **القبول والاستسلام:** وهو تقبل الواقع ومعايشته كما هو والاعتراف به وإن كانت هذه الاستراتيجية تتضمن موقفا سلبيا من الفرد تغيير فيها فعالية حل الموقف إلى أنها تساعد على التخلص من تخفيف الضغوط ما مضى وفات وتذكر الماضي والتفاعل مع واستحضاره والحزن على ما جرى به قتل للإرادة وتبديد للحياة ويولد العجز على العمل ويبدد الجهد.
- **التأمل:** يمارس الفرد التأمل من خلال التركيز على موضوع واحد بهدف التحكم في التفكير الذي غالبا ما ينتقل من فكرة إلى أخرى ويتم ذلك من خلال التركيز على إيقاع التنفس وبعيدا عن الأمور الشخصية أو الذاتية ويمكن للفرد أن يمارس التأمل من خلال ترديد كلمة أو مقطع لقي القبول عنده ويفضل اختيار كلمة محايدة لا ترتبط بأي حدث.
- **فرص العمل البديلة:** تستخدم هذه الاستراتيجية بعد فشل جميع الخيارات السابقة حين يعتقد الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت الحد وأنها قريبة من نقطة الخطر ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرصة عمل آخر بديلة لتغيير الموقف كل وهو الحل الوحيد⁷³.
- **طلب المساعدة من المتخصصين:** يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولة السابقة في إعادة بناء الشخصية حيث أن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس ومن أعراض الضغوط التي يقرر الفرد بعدها اللجوء إلى مختص الآتي:
- شعور الفرد بالأعراض العضوية والنفسية الشديدة كأمراض القلب والتهاب المفاصل وآلام الظهر والاضطرابات الهضمية والاضطرابات الجلدية والاكنتاب...
- طول المدة التي يتعرض لها الفرد للاضطرابات الصحية أو النفسية من جراء ضغوط العمل الشعور بعدم القدرة على الأداء بشكل سليم.
- عدم القدرة على التخلص من المشكلات المسببة للضغوط أو الإخفاق في العمل أو الحياة بصفة عامة بسبب الضغوط.

⁷³/ المرجع نفسه، ص 65.

- صعوبة الانسجام مع شخص محدد ينفي العمل مثل الرؤساء أو مع أشخاص محددين بشكل عام.

ب- الاستراتيجيات التنظيمية:

ويقصد بالاستراتيجيات التنظيمية بأنها مجموعة من الطرق والأساليب التي تستطيع المنظمات القيام بها لضبط وتخفيف ضغوط العمل التي يشعر بها أفراد وجماعات التنظيم ومن بين هذه الوسائل والأساليب التي تتبعها المنظمات في هذا المجال ما يلي⁷⁴:

إعادة النظر في تصميم الأعمال: إذا تبين أن هنالك وظائف يعاني العاملون فيها من ضغوط عمل مرتفعة فإن يجب إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية بحيث تعطي شاغلها مسؤوليات ومعنى واستقلالية وتغذية عكسية ومشاركة أكبر في اتخاذ القرارات.

- **تحسين الاتصالات:** تساعد الاتصالات الفعالة على توضيح المهمات والمسؤوليات والأدوار وبالتالي تقلل من غموض الأدوار وتعارضها مع بعضها البعض كما بينا سابقا فإن الأدوار الغامضة والمتعارضة تزيد من عدم التأكد والغموض وبالتالي تؤدي إلى القلق والتوتر. ويمكن أيضا استخدام الاتصالات بشكل ايجابي بحيث تزيل الادراكات السلبية من أذهان المرؤوسين لتحل محلها إدراكات إيجابية حول سياسية وأهداف المنظمة وقياداتها.

- **إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد:** إن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم الوسائل المتبعة في معالجة مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى إشراف أو دمج وظائف بالإضافة إلى توفير مناخ ملائم يتيح للأفراد أكبر قدر ممكن من الانفتاح والمشاركة واللامركزية وتفويض السلطة و اللارسمية والمرونة وإمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

- **أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات :** إن إشاعة نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة في اللجان أو برامج الشكاوي أو من خلال تفويض السلطات للمرؤوسين يخفف من شعور الموظفين بالغبية وضغوط العمل ويحفزهم على أداء أعمالهم بدافعية أكبر.

⁷⁴/ بلاغماس، بركة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- تحسين ظروف العمل المادية: تشكل ظروف العمل المادية من ضوضاء وأتوار وحرارة ورطوبة وأجهزة ومعدات وغيرها مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة لمنتسبيها.

* تحسين في نظم الحوافز وتقييم الأداء: يجب على أي منظمة أن تضع نظم للحوافز الأفراد التنظيم وتعيد النظر فيها من فترة إلى آخر وان تضع معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء على فترات دورية مناسبة للتأكد من تحقيق هذه النظم لغاياتها وأهدافها.

* تصميم نظم تدريب متطور: على المنظمة أن تقوم بوضع برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

* إدارة ثقافة المنظمة: إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد أهم القيم التنظيمية السائدة فيها من أجل أن تخلق نوعا من التوافق بين هذه القيم وقيم الأفراد العاملين لتصبح جزءا من قيمهم وسلوكهم.

فإدارة ثقافة المنظمة هي انعكاس القيم الإدارية وسياساتها واجراءاتها المتبعة في تحقيق الأهداف وكذلك علاقتها بالأفراد العاملين فيها فأى إدارة أو مواجهة الضغوط العمل تتطلب من المنظمة توظيف ثقافتها الحالية من أجل التعامل مع هذه الضغوط.

* إتباع سياسة الديمقراطية الإدارية: تعد هذه من أفضل الاستراتيجيات المتبعة في امتصاص الضغوط التنظيمية لأنها تتيح للفرد منفسا شرعيا للحديث عما يدور بنفسه وعما يحس به وتستخدم في هذه الإستراتيجية طرائق أهمها:

- التمثيل في مجالس الإدارة في المنظمات التي لها مجالس إدارة.
- المشاركة في الاجتماعات المشتركة والدورية لمناقشة أهم المعوقات والمستجدات في العمل.
- الإستقصاءات بالبريد أو البحث الميداني الداخلي بالمنظمة.
- إتباع سياسة الباب المفتوح.

- اللقاءات الاجتماعية والثقافية كالمباريات الرياضية والثقافية ومعسكرات العمل واقامة الاحتفالات السنوية بمناسبات نمو المنظمة.⁷⁵

إن معالجة ضغوط العمل و مواجهتها على مستوى الفرد و المنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية:

أولاً: إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

ظهرت العديد من طرق العلاج فالعمل على المستوى الفردي ،وممكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح حاله و اقتناعه بالطريقة التي يستخدمها و تمتعه بها مع الإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة، و نجاح الفرد في علاج ضغوط العمل ،ومن هذه الطرق:

1/ التأمل:

و تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء و الراحة الجسمية ،و توفر الفرصة للفرد لكي يوقف أنشطته اليومية و أن يمارس درجة عالية من الانتباه و الوعي على مشاعره ووجدانه و يؤدي هذا إلى إعداد الذهن و تدريبه على تحمل ضغوط العمل.

2/ الاسترخاء:

إن جلوس الفرد مسْتريحاً و هادئاً في الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل ،حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، و يعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.⁷⁶

3/ التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى و أهمية و لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، و تعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل و الاسترخاء و التركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط و يؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق و انجاز يساعد على الشعور بالتقدير و الاحترام و تحقيق الذات .

4/ التمرينات الرياضية:

⁷⁵ علميات، خالد عيادة، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

⁷⁶ مجد العميان، مرجع سبق ذكره، ص 168.

يمكن القول انه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، و تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات، كما انه من المعروف أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، بالإضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز و الاسترخاء و صرف العقل عن أي متاعب و توتر .

5/ معرفة شخصية الأفراد و الوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط و الاستجابة لها و التخلص من أثر المؤثرات المادية و النفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين و تحقيق المساندة الاجتماعية و إقامة علاقات جيدة و تشجيع الزمالة و العمل على توفير بيئة هادئة.

6- أن تكون هناك أهداف واضحة و محددة لعمل الأفراد و أن تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق و ذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث.⁷⁷

ثانيا :استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء غالبا للأساليب التالية :

1/ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم : إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهم لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة و التنظيم بشكل جيد و هذا بدوره يمكن أن يشيع جوا من الانضباط الإداري و التنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

2/ تصميم وظائف ذات معنى: تفقد كثير من الوظائف معناها و قيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقده الموظف أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى روتين ممل . كما تفقد الوظائف معناها و أهميتها من انعدام حرية التصرف فيها. وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم و إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية. و يتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة و المهام كما تتيح مقدار مناسب من السلطة للأداء.

⁷⁷ محمد العميان، المرجع نفسه، ص 179.

3/ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي : يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج و وظائف، يضاف إلى تلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

4/ تطوير نظم الاختيار: و التعيين و ذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب و كذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، و خلق نظم عادلة للحوافز و تقييم الأداء، و تنشيط نظم الاتصال و قنواته و تطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات مثل اللجان و برامج المشاركة في الأرباح، و برامج الشكاوي ، و الأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة.⁷⁸

5/ التحديد الدقيق لمتطلبات الدور: بما يمنع أي تدخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى المنظمة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.

6/ ترتيب بيئة العمل: المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة و يسر و يجعله أقل عرضة للمخاطر و الأضرار.

و من أهداف الأنشطة إنشاء أنظمة علاجية لتخفيض حدة الضغوط عن العاملين، و من هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي اجتماعي للعمل و تخصيص حجرات ممارسة التمرينات الرياضية.⁷⁹

الفرع الرابع: العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل

ان عامل الوقت من اهم العوامل المؤثرة والمحددة لمستوى الضغوط اليت يصل اليها الفرد، لذلك فإن سوء إدارة الوقت يمكن أن يؤدي إلى مستويات غري مرغوبة من الضغط، اما إدارته بفعالية و اتقان فإن ذلك يؤدي حتما إلى تخفيض الضغط إلى المستويات المرغوبة و توجيههم بطريقة إيجابية حنو تحقيق الأهداف. يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية الفردية المؤدية إلى ضغوط العمل، كما أن هذا السبب كثيرا ما يرتبط بأداء العمل، فإننا هنا نتحدث عنه باعتباره عمال يعود على الفرد ذاته في مكان العمل، من حيث عدم القدرة على تنظيم وقته حتى وقت غياب أعباء العمل التي تحدثنا عنها كمصدر من مصادر ضغوط العمل، قد يتضمن عنصر الوقت وذلك من حيث عدم قدرة الموظف سواء كان رئيسا أو مرؤوسا على الوفاء بالتزاماته نتيجة المهام الموكلة عليه أو بسبب عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز هذه

⁷⁸ محمد العميان ، المرجع نفسه، ص 180-181.

المهام، فالقليل من البشر يؤدون أعمالهم بطريقة أفضل عندما يكونون تحت الضغط المستمر، ويؤكد معظم الباحثين ان عدم كفاية الوقت للقيام بالمهام يؤدي إلى الضغوط، كذلك قلة الوقت اللازم للراحة يشعر الفرد بالضيق والتوتر والضغط، وسوء إدارة الوقت ال يرتبط بزيادة أو نقصان الوقت اللازم للقيام بهذه المهام انا يعود إلى الشخص في حد ذاته نتيجة قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل.

فعالية إدارة الوقت:

من بني الاساليب والطرق الجيدة في التخفيف من حدة ضغوط العمل هي إدارة الوقت بفعالية، ولكي نستطيع أن ندير وقتنا بطريقة فعالة علينا أن ندرك جيدا بأن الوقت عنصر مثني، وعلينا أن نحرص على استخدامه وتقسيمه بطريقة مثالية، فإدارة الوقت تعين إدارة الذات ومن ال يستطيع إدارة وتنظيم نفسه ال يستطيع التكفل بأمور حياته، فتتنظيم الوقت وتوفره لدى الفرد والمنظمة من المشكلات الحادة اليت تحتاج إيجاد حلول وأساليب محددة حلها، لضمان حسن سري أمور المنظمة من المشكلات الحادة اليت تحتاج حلول محددة حلها، من أجل

ضمان حسن سري أمور المنظمة والتخفيف من حدة ما يتعرضون له من متاعب وضغوط العمل، ونظرا لطبيعة ضغوط العمل، ونظرا لطبيعة ضغوط العمل المعقدة والملازمة لحياتنا، بحيث يصعب أو يتعذر التخلص منها نهائيا، ولكن سوء استغلال الوقت وإدارته من أهم المصادر المؤدية للضغوط في بيئة العمل، نجد أن الادارة الفعالة للوقت والفرد والمنظمة هي الحل أو السبيل للتخلص من ضغوط العمل والتخفيف من حدتها وذلك من خلال ادراك الفرد لقيمة الوقت واستغلاله أثناء القيام بمهامه وممارسته للعمل، وأن جيد لتحسني قدراته المتعلقة بالرت كيز في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.

و في الأخير نستطيع القول بأن ادارة الوقت بفاعلية و بشكل جيد، تمكن الفرد من السيطرة على الضغوط الناجمة عن العمل أو عن أي موقف في حياته، و بالتالي يصبح قادر على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب لها.⁸⁰

⁸⁰ بوقرة أميرة، جمعي زهية، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2020، ص: 32.



المبحث الثالث

المبحث الثالث: الدراسات سابقة

المطلب الأول: دراسات سابقة أجنبية

الفرع الأول: دراسات متعلقة بإدارة الوقت و ضغوط العمل:

الدراسة الأولى: إدارة الوقت كوسيط للعلاقات بين الضغوطات وتوتر الموظف، ستيف جيكس ، تينا سي إيلاكوا، 1999

كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص ما إذا كانت سلوكيات إدارة الوقت قد أدت إلى توسط العلاقات بين الضغوطات والتوتر ، كما تم التنبؤ بأن استخدام سلوكيات إدارة الوقت سيكون مرتبطاً سلباً بالتوتر. ومع ذلك، كان من المتوقع أن يتم التوسط في هذه العلاقات من خلال مشاعر السيطرة بمرور الوقت. كما تم توقع أن استخدام سلوكيات إدارة الوقت من شأنه أن يخفف من العلاقات بين التوتر والضغط، أشارت البيانات التي تم جمعها من 525 من الرجال والنساء العاملين، كما هو متوقع، إلى أن استخدام سلوكيات إدارة الوقت كان مرتبطاً سلباً بالتوتر. و قد تحصلت الدراسة على النتائج التالية:

كانت هذه العلاقات تتوسط جزئياً بمشاعر السيطرة مع مرور الوقت.

فشلت اختبارات الوسيط في تقديم الدعم لسلوك إدارة الوقت كوسيط لعلاقات التوتر أو الضغط.

تمت مناقشة الآثار المترتبة على الاكتشافات واقتراح الاتجاهات المستقبلية لبحوث إدارة الوقت.

الدراسة الثانية: العلاقات بين إدارة الوقت وضغوط العمل، سحر حسيني، بريفاش نوربخش، حسين سيباسي، 2013

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العلاقات بين إدارة الوقت وضغوط العمل بين الموظفين في منظمة رياضية. العينة لهذا البحث كانت موظفين تم اختيارهم عشوائياً (300) موظف. في هذه الدراسة ، تم استخدام استبيانين لقياس المهارات التنظيمية لإدارة الوقت (كرامي مقدم ، 1998) ، وضغوط العمل (هيلريجل وسلوكم ، 2000). في هذه الدراسة، تم تقديم تحليل مسار النموذج المقترح الأصلي للعلاقات بين متغيرات البحث. و أظهرت نتائج البحث :

- أن إدارة الوقت لها علاقة عكسية كبيرة بضغط العمل.
 - يوصى بأن يأخذ المديرون التنظيميون هذه المتغيرات النفسية في الاعتبار وأن يزودوا موظفيهم بفرص إدارة الوقت في الحد من التوتر باستخدام المبادئ وأساليب الإدارة الحديثة.
- الدراسة الثالثة: تأثير إدارة الوقت على الرضا الوظيفي وتحفيز المعلمين: تحليل سردي، ظفر الله ساهيتو و بيرتي فيزانين، 2017

أجريت هذه الدراسة للبحث على العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي والتحفيز بين المعلمين التربويين في الأقسام الجامعية والمعاهد وكليات التربية في إقليم السند الباكستاني. باستخدام نهج المقابلة ، سجل الباحثون القصص المهنية لـ 40 معلمًا تربويًا. ركزت المقابلات والتحليل بشكل خاص على مهارات المعلمين والروتين والخصائص المتعلقة بإدارة الوقت والرضا الوظيفي والتحفيز. تقدم هذه المقالة المعرفة الحالية من خلال الكشف عن قيم التحليل السردي بما في ذلك، على وجه الخصوص، طرق البحث النوعي كوسيلة لنشر المعلومات القائمة على الأدلة. من خلال القيام بذلك توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

توفير موردًا موثوقًا به لفهم كيفية قيام المعلمين بتحسين مهاراتهم في إدارة الوقت لزيادة الرضا الوظيفي والتحفيز وجعل حياتهم المهنية والشخصية أكثر جدوى.

الدراسة الرابعة: العلاقة بين إدارة الوقت وضغط العمل وأداء العمل - دراسة كمية في البرتغال، مريم سهيل، ماريو نونو ماتا، خوسيه موليرو مارتينز، سيد أرسلان حيدر، فيصل شراز، جواو كزافييه ريتا، روي ميغيل دانتاس، أنابيل باتيستا كوريا، 2021

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل وأداء العمل تجريبياً في حالة COVID-19 الحالية. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية في هذه الدراسة وتم اختيار عينة من 250 موظفًا من المنظمات المختلفة. تم توزيع الاستبيانات على المشاركين . تظهر النتائج أن:

- وجود علاقة عكسية بين زيادة الضغوط في العمل و قلة أداء الموظف.
- وجود علاقة طردية بين الادارة الجيدة للوقت و التقليل من ضغوط العمل.

المطلب الثاني: دراسات سابقة عربية

الفرع الأول: دراسات متعلقة بإدارة الوقت:

الدراسة الأولى: إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين، عبير فوزي الخطيب، 2009

هدفت الدراسة الى تحديد أثر ادارة الوقت في مستوى اداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، و تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين المستويات الادارية العليا و الوسطى و المشرفين حيث تمثل العينة 10% من مجتمع الدراسة، و لخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال ادارة الوقت.
- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات ادارة الوقت.
- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

الدراسة الثانية: إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم"، راوية تيسير غزاوي، 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين ، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، كما طبقت الدراسة على (87,8 %) من عينة الدراسة، وكانت من أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة وهي:

- كان المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفعاً.
- كان المستوى العام لأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفع.
- وجود أثر دال إحصائياً لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ككل.
- وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت منفردة على سرعة الأداء باستثناء مجالي وضع الأولويات واستخدام الموارد وكانت العالقة إيجابية.

- وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على دقة الأداء باستثناء مجال وضع الأولويات وكانت العالقة إيجابية.
- وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على حجم الأداء باستثناء مجالي التحكم بالمقاطعات والانضباط في استخدام الوقت وكانت العالقة إيجابية.
- كما تبين النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على جودة الاداء باستثناء مجال استخدام الموارد، وكانت العالقة إيجابية.

الفرع الثاني: دراسات متعلقة بضغط العمل:

الدراسة الأولى: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم، عيسى ابراهيم المعشر، 2009

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى ضغط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الاردني واثر هذا الضغط على ادائهم، و التعرف على مصادر هذه الضغوط و المحاولة في وضع الحلول العملية الممكنة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، و تمثل العينة 197 من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقلين عبئ العمل و الهيكل من التنظيمي من جهة و أداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى.
- أنه يوجد علاقة معنوية بين المتغيرين المستقلين الأجور و المكافأة و بيئة العمل من جهة و المتغير التابع وهو الأداء من جهة أخرى.

الدراسة الثانية: قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الإداء الوظيفي، سحراء أنوار حسين، 2013

يعد الموظف او العامل اساس نجاح اي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على ادارة الموارد الاخرى بالمنظمة . الامر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى ادائه وما يعانیه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي الى رفع روحه المعنوية وبالتالي مستوى ادائه واداء المنظمة التي يعمل لها . وبشكل عام حاولت الدراسة الاجابة على التساؤل الآتي : (ما هو مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة ؟ وما مدى تأثيره في مستوى الاداء الوظيفي.)

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- ان المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام سواء ما كان منها ناتج عن طبيعة العمل او غموض وصراع الدور او عبء العمل.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإبعاد الفرعية لضغوط العمل والمتمثلة بـ (طبيعة العمل، صراع الدور ، غموض الدور ، عبء العمل) في المتغير الإستجابي (الاداء الوظيفي).

المطلب الثالث: دراسات سابقة الوطنية

الفرع الأول: دراسات متعلقة بإدارة الوقت:

الدراسة الأولى: دارة الوقت -المعوقات والحلول-، عجيلات عبد الباقي ، 2017

لذلك فنحن نسعى من خلال تناولنا لهذا الموضوع إلى الوقوف على مفهوم الوقت وإدارته وتوضيح أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية ككل وكذا مراحلها، مع الإشارة إلى العوامل التي من شأنها أن تعيق العملية الإدارية للوقت وتتسبب في هدره، وتقديم جملة من الاقتراحات لتجاوز مثل هذه المعوقات.

الدراسة الثانية: مهارة إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة، مريم عويني، 2018

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة مهارات إدارة الوقت لعينة من طلاب جامعة قاصدي مرباح ورقلة والتعرف على أهمية الوقت وكيفية الاستفادة منه و كيف تقيم استخدامك الحالي للوقت مع التعرف على القواعد العامة لإدارة الوقت وكيفية التعرف والتعامل على مضيعات الوقت بأنواعها، ومعرفة الفروق بينهم في متغيرات الجنس والعمر والتخصص.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي لعينة قوامها (150) طالب من جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وقد تم اختيارها بطريقة طبقية.

واعتمد على استبيان من إنجاز الطالبة، إذ احتوى على 15 بندا بثالث أبعاد، وتوصلنا الى النتائج التالية:

- ✚ مستوى مهارة إدارة الوقت لدى طلبة جامعة قاصدي مرباح ورقلة مرتفع
- ✚ لا يوجد اختلاف في مهارة ادارة الوقت باختلاف الجنسين لدى طلبة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- ✚ لا يوجد اختلاف في مهارة ادارة الوقت باختلاف السن لدى طلبة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- ✚ لا يوجد اختلاف في مهارة ادارة الوقت باختلاف التخصص لدى طلبة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الفرع الثاني: دراسات متعلقة بضغط العمل:

الدراسة الأولى: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، منيرة تماسيني، 2015
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للموظفين،
تمت صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي :
هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي؟
ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

➤ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل ومستوى العالقات؟

➤ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل؟

➤ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والتسيب الميني؟

ولقد حاولت الإجابة على هذه التساؤلات من خلال الفرضيات الاجرائية التالية :

▶ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل ومستوى العلاقات الاجتماعية.

▶ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل.

▶ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والتسيب المهني.

ولقد تم في هذه الدراسة اختيار العينة بطريقة عشوائية.

فتوصمت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل ومستوى العلاقات الاجتماعية.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والتسيب الميني.
- أي أن الفرضيتين الثانية والثالثة غير محققين والفرضية الأولى محققة ومنو نستنتج أن الفرضية

العامّة قد تحققت جزئيا. 84.

الدراسة الثانية: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، قالي حمزة، 2020
هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لد الاستاذ الجامعي بكلية العلوم
الاجتماعية و الانسانية جامعة العربي بن مهدي أم البواقي وتمثلت مشكلة هذه الدراسة في
التساؤل الرئيسي التالي:

- هل ضغوط العمل تؤثر على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي ؟

و تندرج تحته فرضيتان هما:

- هل عبء العمل يؤثر على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي ؟

- هل بيئة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي ؟

وفي ختام هذه الدراسة توصلنا إلى أن:

- ضغوط العمل لها أثر على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.

الفرع الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة:

على ضوء ما ذكرنا فيما سبق للدراسات فيمتنع لنا أننا تعددت من حيث أوجه التشابه وأوجه الاختلاف في متغيرات الدراسة وهذا باختلاف الهدف اليت تسعى إليه الدراسة، وباختلاف موضوعاتها، وكذا باختلاف لبيئة اليت تمت فيها.⁸¹

➤ يوجد تشابه بين الدراسة التي قمنا بها و كل من دراسة: " سحر حسيني، بريفاش نوربخش، حسين سيباسي" و " مريم سهيل، ماريو نونو ماتا، خوسيه موليرو مارتينز، سيد أرسلان حيدر، فيصل شراز، جواو كزافييه ريتا، روي ميغيل دانتاس، أنابيل باتيستا كوريا" ، المتغير المستقل هو إدارة الوقت، حيث هدفت الدراسة من هذا الأخير تحديد العلاقة بين ادارة الوقت و ضغوط العمل بين الموظفين و في اداء العمل و ذلك عن طريق قياس المهارات التنظيمية لإدارة الوقت و ضغوط العمل.

➤ أما دراسة كل من: " عبير فوزي الخطيب " و" راوية تيسير غزاوي " هدفت الدراسة الى المعرفة على المتغير المستقل وهو ادارة الوقت و المتغير التابع وهو ضغوط العمل و هذا بغرض التعرف على أن هناك أثر لإدارة الوقت في مستوى اداء العاملين.

➤ بينما دراسة كل من: " ستيف جيكس ، تينا سي إيلاكوا " و " ظفر الله ساهيتو و بيرتي فيزانين" و " عجيلات عبد الباقي " و " مريم عويني " فاختلفت فيها آراءهم و تفسيرهم حول المتغير المستقل على حسب اختلاف دراساتهم بحيث :

⁸¹ بوقرة أميرة، جمعي زهية، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2020، ص: 8.

هدفت دراسة " ستيف جيكس ، تينا سي إيلكوا " الى معرفة ما اذا كانت سلوكيات ادارة الوقت أدت الى توسط العلاقات بين الضغوطات و التوتر

➤ أما دراسة " ظفر الله ساهيتو و بيرتي فيزانين" فكان الغرض منها هو البحث على العلاقة بين ادارة الوقت و الرضا الوظيفي و التحفيز بين المعلمين التربويين عن طريق تحليل مهارات و الروتين و الخصائص المتعلقة بإدارة الوقت و الرضا الوظيفي و التحفيز.

➤ و أما دراسة " عجيلات عبد الباقي " فكان الهدف منها هو السعي على الوقوف على مفهوم الوقت وإدارته وتوضيح أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية ككل وكذا مراحلها، مع الإشارة إلى العوامل التي من شأنها أن تعيق العملية الإدارية للوقت وتتسبب في هدره، وتقديم جملة من الاقتراحات لتجاوز مثل هذه المعوقات.

➤ أما بالنسبة لدراسة " مريم عويني " هدفت الى معرفة مهارات إدارة الوقت لعينة من طلاب جامعة قاصدي مرياح ورقلة والتعرف على أهمية الوقت وكيفية الاستفادة منه و كيف تقيم استخدامك الحالي للوقت مع التعرف على القواعد العامة لإدارة الوقت وكيفية التعرف والتعامل على مضيعات الوقت بأنواعها.

➤ كما يوجد أيضا تشابه بين دراسة: " عيسى ابراهيم المعشر " و " سحر أنوار حسين " و " منيرة تماسيني" و " قالي حمزة"، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على المتغير التابع و هو ضغوط العمل بغرض وهذا لمعرفة :

- التعرف على مستوى ضغط العمل التي يتعرض لها العاملون و أثر هذا الضغط على أدائهم.
- التعرف على مصادر هذه الضغوط و المحاولة في وضع الحلول العملية الممكنة.
- التعرف على أثر و على علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.
- متابعة مستوى اداء العامل، وما يعانیه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي الى رفع روحه المعنوية وبالتالي مستوى اداءه واداء المنظمة التي يعمل لها.

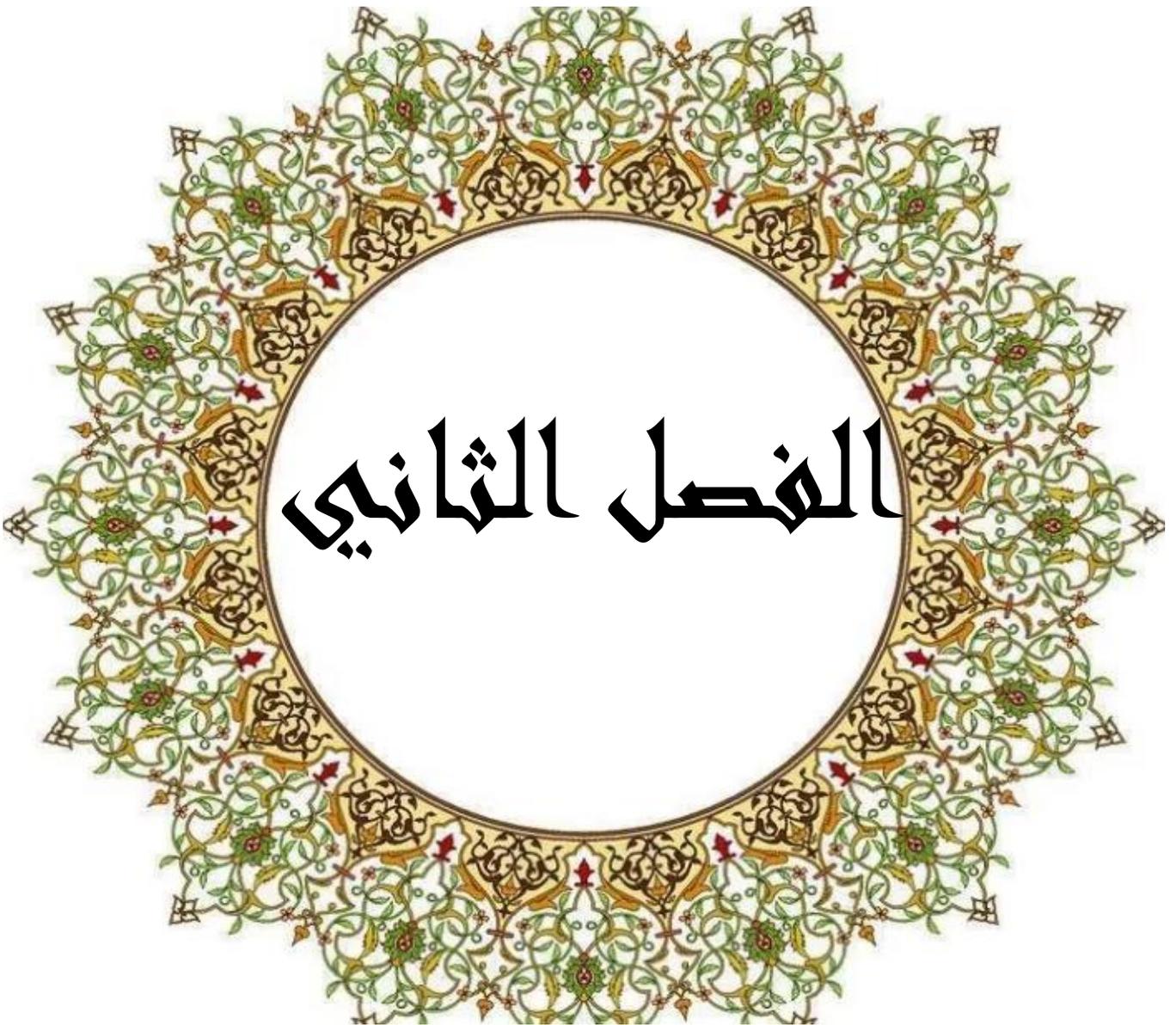
خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الوقت مورد هام تكمن أهميته في سرعة انقضائه، كما هو مورد نادر و غير قابل للتخزين، و ما انقضى منه لا يعود و غير قابل للتعويض كما انه مجاني، لكن تضييعه و هدره يكلف الانسان الثمن غالي، و اذا لم نحسن تنظيمه سنظل نسابقه بخطوات لا تقدم شيئا، لذا فعلىنا استغلال هذا الوقت أفضل استغلال و هذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا تمت إدارته و تخطيطه بشكل سليم.

فالإدارة الجيدة للوقت و استثماره فن لا يجيده كل من ارتدى ساعة بيده، و اذا ادركت وقتك جيدا بعني أنك مستثمر جيد للوقت و أنك مستفيد من الوقت.

كما تبين لنا أيضا أن ضغوط العمل هي عبارة عن عدم انسجام الفرد مع بيئته في العمل بسبب عدة عوامل و مؤثرات تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة أو بالفرد في حد ذاته يترتب عليها العديد من الآثار الجانبية البدنية (كالقلق و الصداع... الخ) و آثار عصبية، و قد ركزت أراء الباحثين في معرفة المصادر المختلفة التي تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد التي تؤدي إلى حدوث ضغط في العمل، مما يؤدي ذلك الى طلب العاملين لعطل مرضية وهذا اكيد يؤثر على انتاجية المنظمة وبالتالي نقص في الجودة، لهذا ازداد اهتمام الباحثين بدراسة العديد من الطرق التي يمكن أن تساعد الفرد و المنظمة في التخفيف من حدة الضغوط.

الفصل الثاني



تمهيد:

و في إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض النتائج و تحليلها و تفسيرها

المبحث الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية -العقيد محمد شعباني-

تلعب المؤسسات الاستشفائية العمومية دورا هاما في عالمنا اليوم وذلك لما لها من دور هام وكبير اتجاه المواطنين في علاجهم وتقديم يد المساعدة لهم، باعتباره عنصر لا يستغنى عليه وبالأخص في عالم مليء بالاضطرابات، لذلك تسعى المؤسسات العاملة في هذا المجال إلى التسابق من أجل تقديم كل ما هو جيد لشرائح المجتمع وعلى اختلاف طبقاتها وذلك من خلال وضع خطط ودراسات تليق بها .

المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة وطنية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (المادة 02 من المرسوم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الخاص بتنظيم وإنشاء وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية)⁸²، تقوم على مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي وفرتها الدولة من أجل تقديم خدمات صحية للمواطن، وبما أن الدولة هي الممول الرئيسي لميزانيتها فإنها تخضع لما تخضع له جميع المؤسسات العمومية للدولة فيما يخص تحضير وتنفيذ الميزانية والرقابة عليها وتحديد الأشخاص الذين يقومون بذلك. ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية التي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 15407 م² بدائرة المنية التي تتواجد على مسافة 270 كلم جنوب الولاية غرداية وحوالي 900 كلم جنوب العاصمة، وتتكون من عدة مصالح، سنتطرق لها في المطلب الثالث.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في:⁸³

- التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان والمتمثلة في تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجته.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء
- تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.

⁸² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، سنة 2007، ص 10.

⁸³ إعداد المؤسسة من مصلحة الموارد البشرية.

- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- ضمان تنظيم وبرنامج توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفائي.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية والاعتناء بصحة المرضى.
- ضمان تحسين مستخدمي المصالح وتحديد معارفهم وذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة في مجال ما يسمى بالمناصب.

المطلب الثالث: الهيئات المسيرة للمؤسسة الاستشفائية بالمنية

تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية على عدة هيئات تقوم بتسييرها

أولاً: مصالح المؤسسة

حيث تتكون المؤسسة الاستشفائية بالمنية من مصلحتين رئيسيتين هما:

1- مصلحة الخدمات الطبية: حيث تصل طاقة استيعاب المؤسسة الاستشفائية بالمنية إلى

200 سرير على المصالح التالية: الاستعجالات، الجراحة العامة، طب النساء والتوليد، الطب

الداخلي، طب الأطفال بالإضافة إلى مجموعة من المراكز الصحة وقاعات العناية التابعة لها.

الجدول رقم (02): يوضح لوحة قيادة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية.

عدد المستخدمين					عدد الأسرة	المصلحة
الإدارة	المتخصصين	مهنين	شبه طبيين	أطباء		
00	/	02	23	11	08	مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية
07	02	05	41	02	30	مصلحة طب النساء والتوليد
02	07	03	21	01	26	مصلحة الطب الداخلي
02	08	02	20	01	28	مصلحة الجراحة العامة
01	05	01	20	/	12	مصلحة جراحة العظام

01	05	01	20	/	04	وحدة العلاج المكثف
03	03	02	20	01	24	مصلحة طب الأطفال
/	02	/	04	/	10	مصلحة طب العيون
03	02	02	19	03	12	وحدة تصفية الكلى
01	/	03	40	/	/	غرف العمليات الجراحية
/	/	/	24	/	/	مصلحة الأشعة
/	02	01	11	/	/	مصلحة الصيدلية
/	/	/	32	/	/	مصلحة التحاليل الطبية
/	/	/	08	02	/	وحدة حقن الدم
/	/	/	04	01		مصلحة الوقاية
/	01	/	04	00		مصلحة إعادة التأهيل الحركي
20	37	22	311	22	154	مجموع عمال

المصدر: مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنطقة.

2- المصلحة الإدارية:

تقدم المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنطقة خدماتها الصحية بالتناسق بين مجموعة من الوظائف لمنح أعلى مستوى من الخدمات الصحية حيث تتكون المصلحة الإدارية من:

أ- **المدير العام او الأمر بالصرف:** يعين المدير بقرار وزاري وتسنده له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يخوله الصلاحيات كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي يعين بها، كما يسهر على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة الاستشفائية، وهو المسؤول الأول علة نظام الانضباط في جميع الوحدات، إذ يسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة وتطبيق القوانين.

ب- **الأمانة العامة:** يقوم هذا المكتب بالأشغال المنوطة والمباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والرد عليها ويقوم بحفظ جميع الوثائق الصادرة والواردة من وإلى الإدارة، كما يلعب دور الوسيط بين مكتب

المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا وهو بمثابة الجهة ذات الصلة الدائمة أو المؤقتة للمؤسسة كما ينبغي على القائمين عليه صفة حفظ الأسرار المهنية.

ثانيا: المديريات الفرعية للمؤسسة

توجد 3 مديريات فرعية وهي:

1-المديرية الفرعية للوسائل المادية والمالية: تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات والصفقات، سواء تعلق الأمر برواتب العمال، العتاد، تجهيزات، أثاث..... الخ، حيث تقوم بإعداد الميزانية وتنفيذها كما تسهر على إبرام الصفقات والاتفاقيات وغيرها من المناقصات لصالح المؤسسة.

أ- **مكتب الميزانية والمحاسبة:** يقوم بتطبيق الميزانية وإعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسة الاستشفائية العمومية وهي نفقات التكوين، نفقات العمال، نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي، نفقات أخرى للتوظيف، نفقات الأدوية، النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.

ب- **مكتب الصفقات العمومية:** يقوم بالتكفل بكل الصفقات الخاصة للمؤسسة وإعداد الفواتير والاتفاقيات وتقديمها إلى مكتب الميزانية والمحاسبة.

ت- **مكتب الوسائل العامة والهيكل:** من المهام التي يقوم بها هذا المكتب المحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، وهو المسؤول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات وعلى سيارات الإسعاف..... الخ

2-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطاتها على مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف على تسييرها:

أ- **مكتب القبول:** من بين المهام الموكلة له توجيه المرضى والزوار ومتابعة المواليد والوفيات التي تكون في المؤسسة الاستشفائية وتسيير الأرشيف، ملفات المرضى، ومتابعة المرضى من لحظة دخولهم إلى المؤسسة إلى غاية خروجهم منها.

ب- **مكتب تنظيم النشاطات الصحية:** يسهر على تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي، متابعة نظم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات

للتأكد منها، ومن بين ما تقوم به تنسيق العمل البشري المتعلق بالفرق شبه الطبية لمختلف المصالح الاستشفائية ووضع برامج العمل للفريق شبه الطبي ومتابعته وتقييمه.

ت- **مكتب التعاقد وحساب التكاليف:** الدور الرئيسي لهذا المكتب هو تحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية مثل: الفحص الطبي، التحاليل المخبرية، إقامة المريض... الخ

3- **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** هذه المديرية تقوم بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال عن العمل وتتكون من مكاتبين:

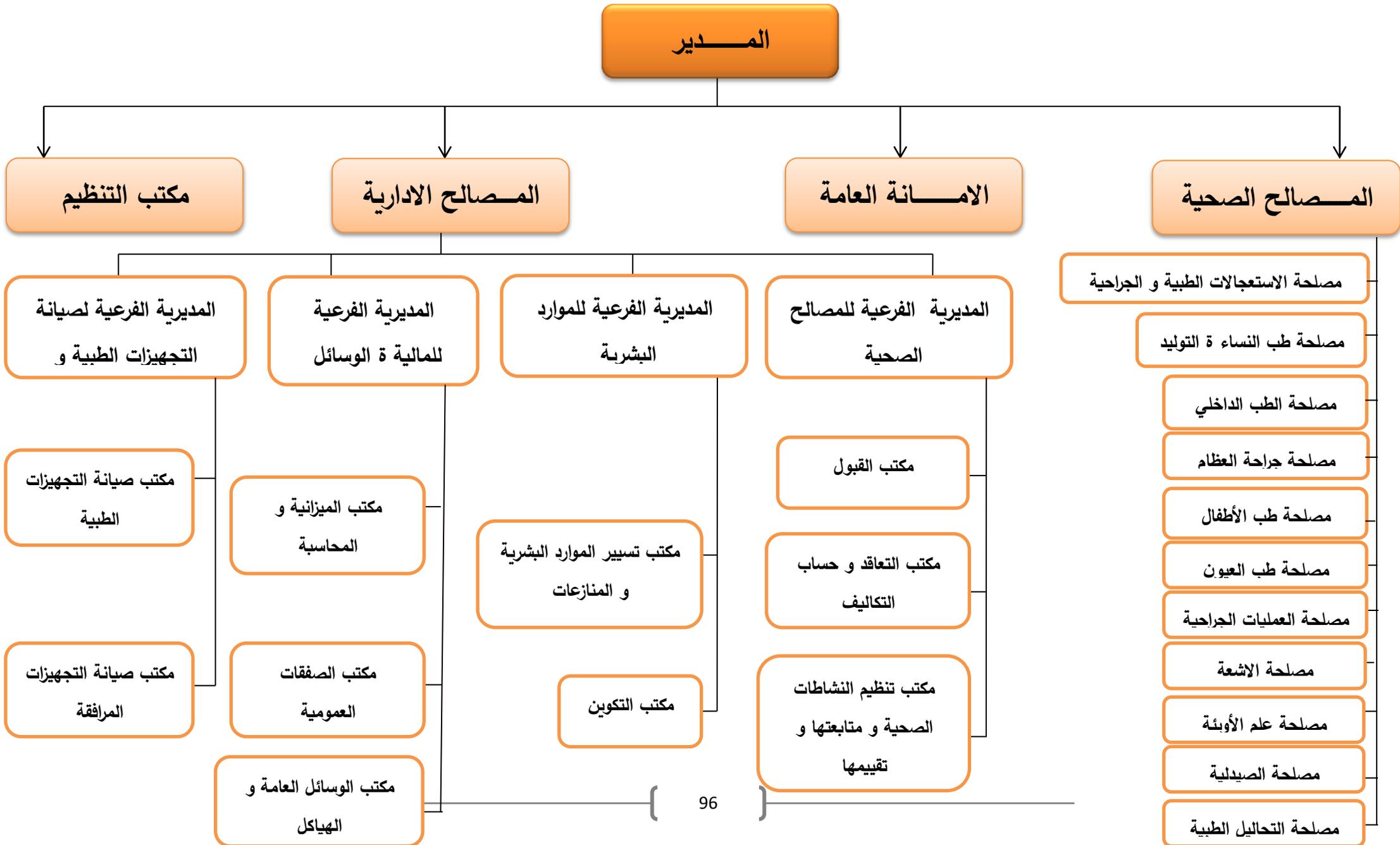
أ- **مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:** تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات، كما تسهر على أداء الحقوق وتطبيق القوانين السارية المفعول كما تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال أداء التوقعات لرصد اليد العاملة ولسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا وخارجيا.

ب- **مكتب التكوين:** يسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم والحرص على تشجيعهم وتحسين أدائهم مما يساهم في تحفيزهم على العمل.

4- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة:** كما توجد هناك مديرية فرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة حيث دور هذه الأخيرة هو إصلاح جميع الاعطاب كالأجهزة الصحية والعتاد المرافق لها، غير أن المؤسسة تفتقر لهذه المديرية نتيجة انعدام الإطار القانوني لتوظيف العنصر البشري المؤهل لهذه الوظيفة، لذا تلجأ المؤسسة لنظام التعاقد مع المتعهدين بالصيانة وإصلاح الاعطاب.

الطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالمنية



الشكل (09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المنبوعة -العقيد محمد شعباني-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعد الاستبانة من أبرز الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي، كما تساعد كثيرا في معرفة توجهات العينة الدراسية و خاصة دراسة سلوكيات الخاصة بالدراسة، و تتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي يصوغها الباحث بطريقة منظمة، ومن ثم طرحها على مجموعة من الأفراد الختارين بعناية و يصطلح عليهم باسم (عينة الدراسة)، و الهدف هو جمع البيانات والمعلومات الدقيقة، و دراستها للوصول الى نتائج حول مشكلة الدراسة.

لقد مرت عملية صياغة أسئلة الاستبانة بمجموعة من الخطوات أهمها:

- تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات و أسئلة الدراسة، حيث كانت الاستمارة في: الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية و التحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بالدراسة و أهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات و ارتباطها بمتطلبات البحث العملي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة و عدم إغفال أي سؤال أو فقرة. أما الجزء الثاني فتضمن ثلاث محاور والتي كانت كالتالي:

• **المحور الأول:** و يضم المعلومات الشخصية ممثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، و المعلومات الوظيفية ممثلة في: المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، و طبيعة العمل.

• **المحور الثاني:** و شمل الأبعاد المتعلقة بقياس إدارة الوقت، و التي كانت عبارة عن أربعة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

✓ **تخطيط الوقت:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (1، 2، 3، 4، 5)،

✓ **تنظيم الوقت:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (6، 7، 8، 9، 10)،

✓ **رقابة الوقت:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (11، 12، 13، 14، 15)،

✓ **اتخاذ قرارات الوقت:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (16، 17، 18، 19، 20)،

• **المحور الثالث:** و شمل كل المتغير التابع **ضغوط العمل**، و التي كانت عبارة عن أسئلة في الفقرات التالية: (01.02.03.04.05.06.07.08.09.10.11.12)،

- تمت صياغة الأسئلة باللغة العربية الفصحى، وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى جميع أفراد العينة، ولعدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة، حيث قمنا بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة، وهذا لضمان موضوعية ودقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستبانة، استخدام العبارات الواضحة والمتداولة، بحيث تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع أفراد العينة.

- كانت الاسئلة مغلقة حيث لا يجد المُسْتَجَوِبِينَ من خلالها أي صعوبة في فهم السؤال وتقديم الاجابة في حدود البدائل المقترحة أمامه، وبالتالي ال يخرج أبدا ع ما هو مطلوب منه.

المطلب الاول: مجتمع الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، و بالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع البحث هو المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية، فحسب الموضوع الخاضع للدراسة، فإن المجتمع يتمثل في 412 فئة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

وهي مجموعة من الأشخاص يقوم الباحث باختيارها من المجتمع الذي يقوم بمعاينتها (دراستها)، شرط أن تتمتع بخواص المجتمع الأصلي، وذلك لكي يكون قادرا على تعميم النتائج التي يتوصل اليها من العينة على باقي مفردات العينة.

و قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة في دراستنا هذه، والتي تعتبر أكثر دقة في تمثيل مجتمع الاحصائي كما تتسم المتجانس، حيث يتم أخذ عينة نسبية محددة من مجتمع الدراسة، ثم وضعها للدراسة وجمع المعلومات المطلوبة، ثم استخراج النتائج و تعميمها على باقي أفراد المجتمع، كما تم اختيار العينة الطبقية كما يلي:

الجدول رقم(03): عدد المستخدمين المعطاة للفئات المتاحة في الاستبانة

الفئة	عدد المستخدمين
الأطباء	07
شبه طبيين	93
المهنيين	07
المتخصصين	11
الإدارة	06
المجموع	124

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: حجم العينة

تم حساب العينة الخاصة بالدراسة كالاتي:
أخذنا 30 بالمائة من مجتمع الدراسة كعينة، و بالتالي:

$$37,2 = 0,3 \times 124$$

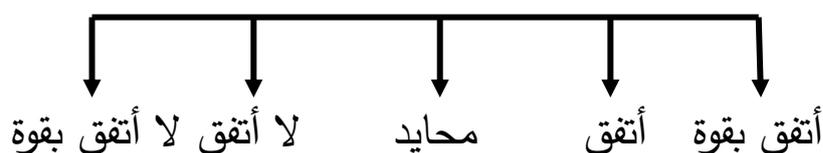
أي أن عينة الدراسة تشكلت من 37,2 إطار

المطلب الرابع: الأدوات المستعملة

وبالاعتماد على مجموعة من التقنيات والوسائل تم جمع المعلومات في جميع مراحل البحث، بحيث تم الاعتماد في الدراسة النظرية على مجموعة من الكتب المتخصصة، إلى جانب الابحاث و المقالات العلمية، بالإضافة إلى بعض من المذكرات و الأطروحات الأكاديمية.

اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، و الذي يرمز لها اختصارا: **SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE)**، لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها و الحصول على النتائج اللازمة بدقة و مصداقية، بالإضافة إلى برنامج Microsoft Excel، لعرض بعض الاشكال البيانية، كما تم حساب المتوسط الحسابي للعبارات والانحراف المعياري وهذا لمعرفة مدى انحراف استجابات مفردات العينة لكل عبارات متغيرات الدراسة.

وقد تم تعيين الاجابة على العبارات بواسطة سلم ليكترت Likert الخماسي، وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول لخمس درجات مرتبة كالتالي:



ومن أجل تحديد الاتجاه الموافق أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(04): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
5	أتفق بقوة
4	أتفق
3	محايد
2	لا أتفق
1	لا أتفق بقوة

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول رقم(04) ولحساب طول خلايا مقياس ليكترت الخماسي (الحدود الدنيا و العليا)، تم حساب المدى $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية $(4 \div 5 = 0.8)$ ، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في مقياس سلم ليكترت وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة.

و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(05): المتوسطات المرجحة لل فقرات و الفئات الموافقة لها

المتوسط المرجح	الفئة
(1.8-1)	لا أتفق بقوة
(2.6-1.81)	لا أتفق
(3.4-2.61)	محايد
(4.2-3.41)	أتفق
(5-4.21)	أتفق بقوة

- اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5-4,21) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **أتفق بقوة**.
- اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4,2-3,41) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **أتفق**.
- اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3,4-2,61) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **محايد**.
- اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2,6-1,81) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **لا أتفق**.
- اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1,8-1) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **لا أتفق بقوة**.

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة أبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات) فإنه لا بد من وجود مقياس خاص يحدد تحقيقه، بهذا تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يظم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: **مرتفع، متوسط، منخفض**.

و لنحدد القيم الموافقة لها نلجأ إلى حساب المدى (4=1-5) ثم نقسمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4÷3= 1.33) ثم بعد ذلك تتم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس

وهو الواحد الصحيح واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة، وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2.33-1)
متوسط	(3.67-2.34)
مرتفع	(5-3.68)

المطلب الخامس: صدق الاستبانة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (**coefficient alpha cronbach**) لقياس درجة صدق و ثبات أو الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة ، حيث يتم فحص انسجام و ثبات النتائج التي نتحصل عليها باستخدام هذا المقياس ، حيث كلما كانت قيمة ألفا كرونباخ متساوية أو أكثر من 0,6 كلما زادت درجة الثبات و الصدق من أسئلة الاستبانة، كما أنه تم حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت نتائج اختبار الثبات الاحصائي لمتغيرات الدراسة لعينة 124 فرد، موضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم(07): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: إدارة الوقت	20	0,57	0,32
المحور الثاني: ضغوط العمل	12	0,64	0,40
إدارة الوقت ودورها في التخفيف من ضغوط العمل	32	0,69	0,47

المصدر: نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائية SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات للمحور الأول بعنوان إدارة الوقت بلغ (0,57) فهو معامل مناسب لأغراض البحث، وأن معامل الثبات للمحور الثاني بعنوان ضغوط العمل بلغ (0,64) فهو أيضا معامل مناسب لأغراض البحث، كما أن معامل الثبات لأداة لبحث الإجمالية بلغ (0,69) مما يدل على الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة على مستوى الدراسة كلها، وهذا يعني أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة كانت مفهومة و واضحة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة كبيرة من صحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

في هذا الاطار نبدأ بدراسة البيانات و تحليلها بهدف استنتاج النتائج وفق الأسئلة و الأهداف و الفرضيات الموضوعية، كما نباشر في دراسة خصائص العينة من حيث المعلومات الشخصية، ثم يليه تحليل العبارات المتعلقة بجانب الدراسة إدارة الوقت ودورها في تخفيف ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنبوعة.

المطلب الأول: دراسة خصائص العينة من حيث المعلومات الشخصية

سنقوم في هذا المطلب بدراسة المعلومات الشخصية لأفراد العينة و المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، طبيعة العمل.

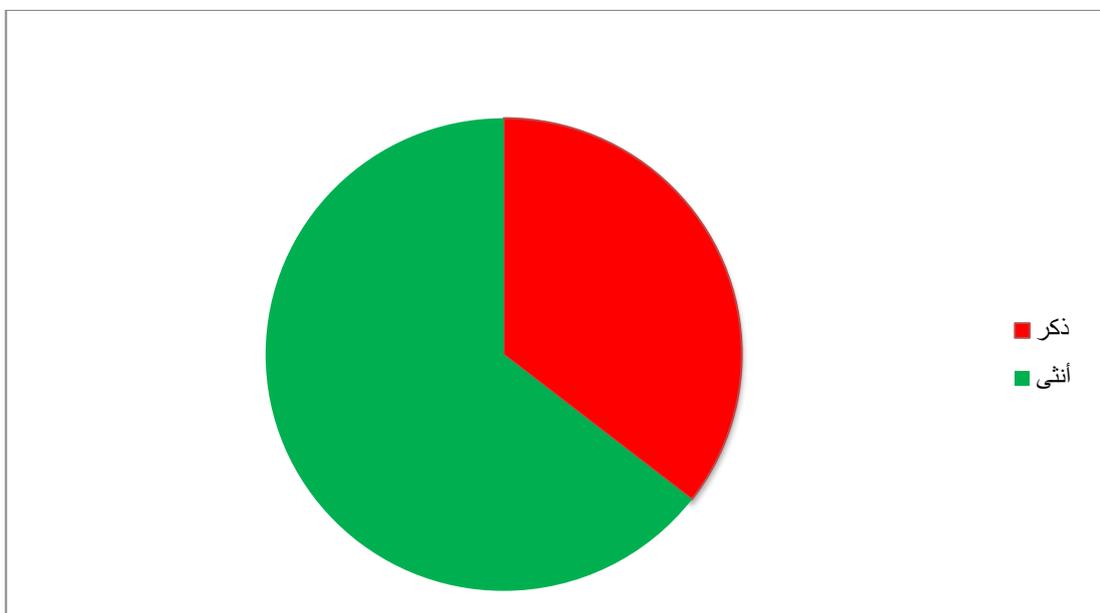
الفرع الأول: متغير الجنس

الجدول رقم(08): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	المتغير	
35,5	44	ذكر	الجنس
64,5	80	أنثى	
100	124	المجموع	

المصدر: نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائية SPSS

الشكل رقم(10): نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول رقم(08) و الشكل رقم (10) أن عدد الرجال العاملين بالمؤسسة الاستشفائية 44 رجل بنسبة 35,5 بالمائة، وهو أقل من عدد النساء العاملات بالمؤسسة الذي هو 80 امرأة وبنسبة 64,5 بالمائة، بحيث إذا دل هذا على شيء، فإنما يدل على أن المؤسسة الاستشفائية- العقيد شعباني- بالمنيع لا يحقق مبدأ المساواة في فرص العمل بين الرجل والمرأة فيما يخص رتبة الإطارات.

الفرع الثاني: متغير العمر

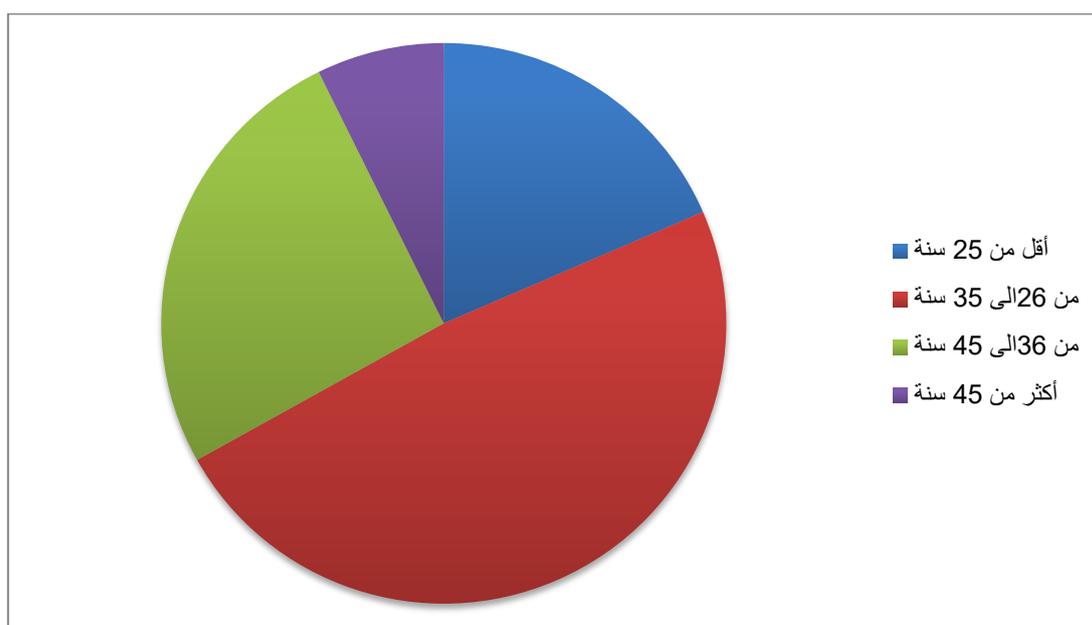
الجدول رقم (09): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	23	18,5

48,4	60	من 26 الى 35 سنة	العمر
25,8	32	من 36 الى 45 سنة	
7,3	9	أكثر من 45 سنة	
100	124		المجموع

المصدر: نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائية SPSS

الشكل رقم (11): نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب الاطارات العاملين في المؤسسة كانت تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 60 فردا من أفراد العينة، يليها الأفراد اللذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة بما يعادل 32 فرد من أفراد عينة الدراسة، ثم يليها

الأفراد اللذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بما يعادل 23 أفراد من أفراد العينة، و يليها أيضا الأفراد اللذين تفوق أعمارهم عن 45 سنة بما يعادل 9 فرد من أفراد عينة الدراسة.

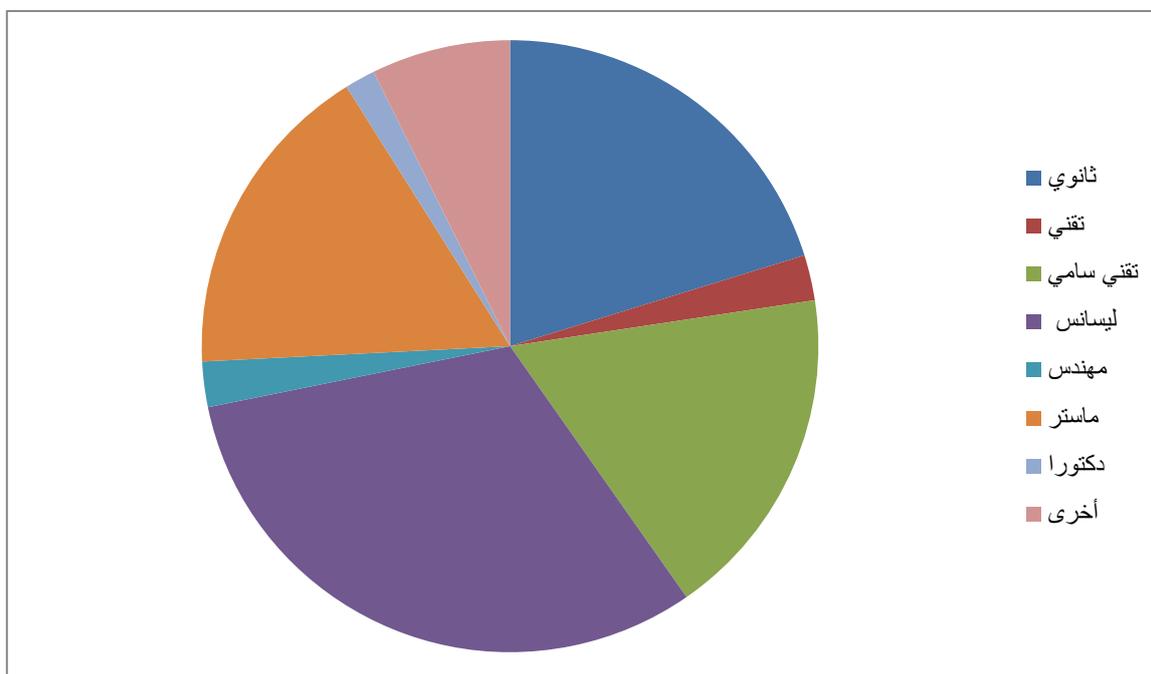
الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(10): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي	20,2
	تقني	2,4
	تقني سامي	17,7
	ليسانس	31,5
	مهندس	2,4
	ماستر	16,9
	دكتورا	1,6
	أخرى	7,3
المجموع	124	100

المصدر: نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائية SPSS

الشكل رقم(12):نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب العاملين في المؤسسة مستوى تعليمي ليسانس بنسبة 31,5 بالمائة من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 39 فردا من أفراد العينة، تليها نسبة 20,2 بالمائة تخص الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي بما يعادل 25 فرد من أفراد العينة الدراسة، ثم تليها نسبة 17,7 بالمائة تتمثل في الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي تقني سامي بما يعادل 22 فردا من عينة الدراسة، ونسبة 16,9 بالمائة و المتمثلة في ماجستير بما يعادل 21 فرد من أفراد عينة الدراسة، تليها نسبة 7,3 بالمائة الخاصة بالأفراد الذين لهم مستويات أخرى بما يعادل 9 فرد من أفراد العينة، ثم تليها نسبة 2,4 بالمائة خاصة بالمستويين التعليميين تقني و مهندس بما يعادل 3 أفراد من أفراد العينة، بعدها تليها نسبة 1,6 بالمائة خاصة بالأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي دكتورا بما يعادل فردين من عينة الدراسة.

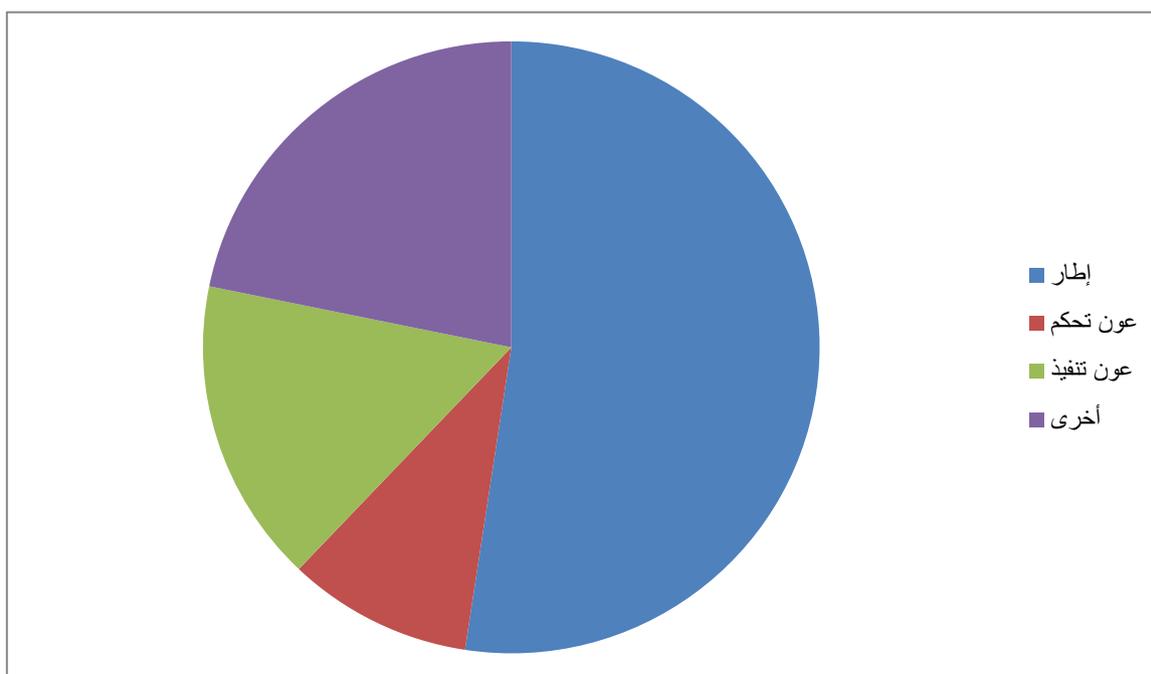
الفرع الرابع: متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم(11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة %
المستوى الوظيفي	إطار	52,4
	عون تحكم	9,7
	عون تنفيذ	16,1
	أخرى	21,8
المجموع	124	100

المصدر: نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائية SPSS

الشكل رقم(13): نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول و الشكل أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى وظيفي إطار و ذلك بنسبة 52,4 بالمائة، أي نصف العاملين في المؤسسة هم إطارات بما يعادل 65 فرد من أفراد العينة، يليها مستوى وظيفي آخر و ذلك نسبة 21,8 بالمائة، أي بما يعادل 27 فردا من أفراد العينة لديهم مستويات وظيفية أخرى غير تلك المحددة في الجدول أعلاه، ثم تليها نسبة 16,1 بالمائة و التي تمثل الأفراد الذين لديهم مستوى وظيفي عون تحكم بما يعادل 20 فردا من أفراد عينة الدراسة، و بعدها تليها نسبة 9,7 بالمائة وهي تخص الأفراد الذين لديهم مستوى وظيفي عون تحكم، بما يعادل 12 فردا من أفراد عينة الدراسة.

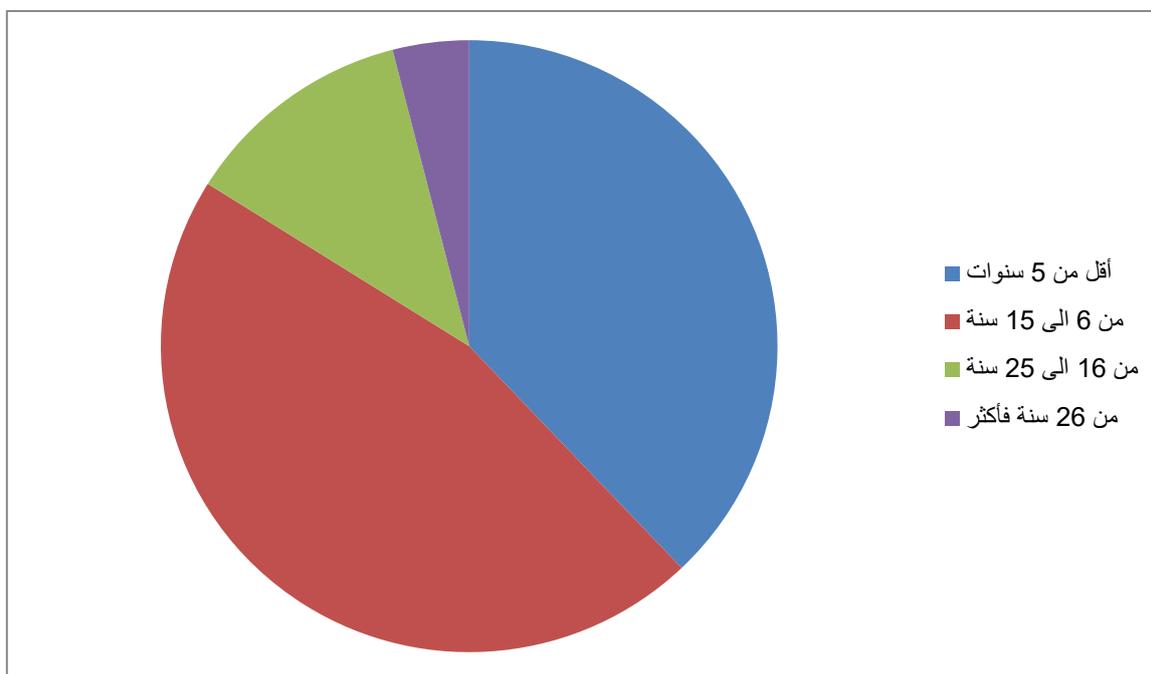
الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(12): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	المتغير	
37,9	47	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
46,0	57	من 6 الى 15 سنة	
12,1	15	من 16 الى 25 سنة	
4,0	5	من 26 سنة فأكثر	
100	124	المجموع	

المصدر: نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائية SPSS

الشكل رقم(14):نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول و الشكل في الأعلى أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية من 6 الى 15 سنة، وذلك بنسبة 46,0 بالمائة بما يعادل 57 فرد من أفراد عينة الدراسة، يليها الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، وذلك بنسبة 37,9 بالمائة بما يعادل 47 فرد من أفراد العينة، و يليها الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية من 16 الى 25 سنة، وذلك بنسبة 12,1 بالمائة بما يعادل 15 فردا من أفراد العينة، ويليها في الاخير الأفراد الذين لديهم خبرة من 26 سنة فأكثر، وذلك بنسبة 4,0 بالمائة بما يعادل 5 أفراد من أفراد عينة الدراسة.

الفرع السادس: متغير طبيعة العمل

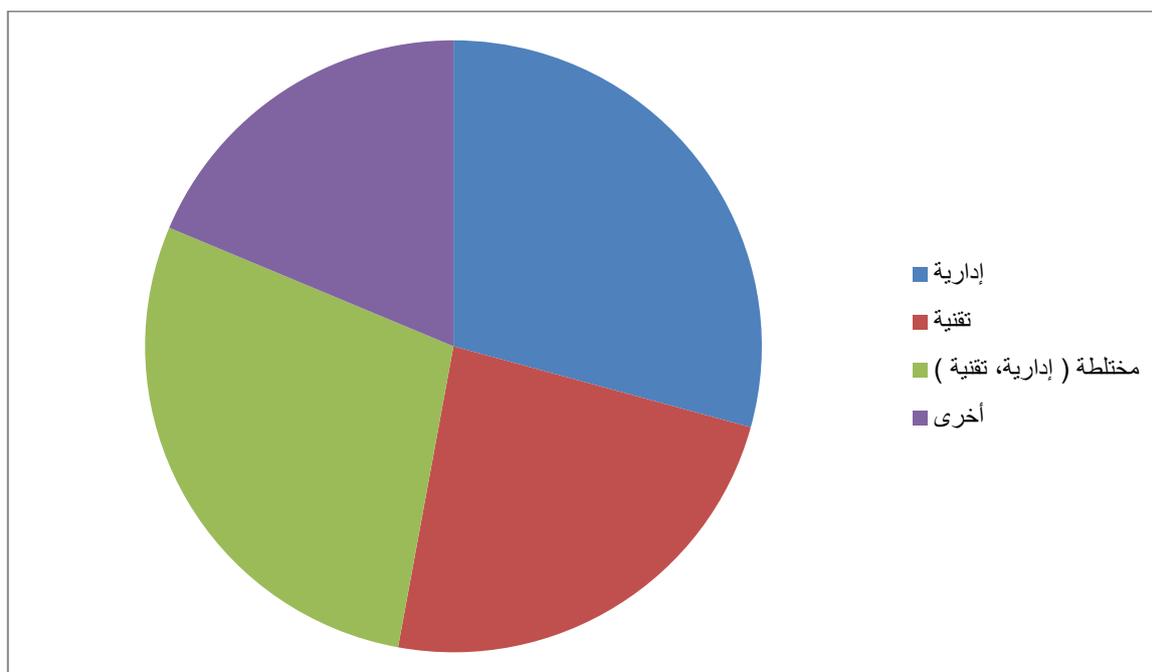
الجدول رقم(13): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

النسبة %	التكرار	المتغير
29,0	36	إدارية

23,4	29	تقنية	طبيعة العمل
28,2	35	مختلطة (إدارية، تقنية)	
18,5	23	أخرى	
100	124	المجموع	

المصدر: نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائية SPSS

الشكل رقم(15):نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول والشكل في الأعلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم إداريين و ذلك بنسبة 29,0 بالمائة بما يعادل ذلك 36 فرد من أفراد عينة الدراسة، ثم تليها نسبة 28,2 بالمائة بما يعادل 35 فر من أفراد عينة الدراسة لديهم طبيعة عمل مختلطة (إدارية، تقنية)، ثم تليها نسبة 23,4 بالمائة بما يعادل ذلك 29 فرد من أفراد عينة الدراسة لديهم طبيعة عمل تقنية، ثم تليها نسبة 18,5 بالمائة بما يعادل ذلك 23 فرد من أفراد العينة لديهم طبيعة عمل أخرى.

المطلب الثاني: تحليل محاور قائمة الاستبانة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل محاور قائمة الاستبانة، بهدف الإجابة على الاسئلة الخاصة بالبحث، حيث سنحاول دراسة مستوى إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة، و ثم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت من 1 الى 5) لإجابات على مفردات عينة البحث، لعبارات الاستبانة المتمثلة في محاور الدراسة.

أولاً: المحور الأول متعلق مستوى إدارة الوقت

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

المؤشرات الإحصائية		عبارات سلم ليكرت (likert)					العبارات	الرقم
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة		
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
0,67683	4,4274	0	3	4	54	63	1	لدي أهداف وأولويات و خطط يومية
		0	2,4	3,2	43,5	50,8		
0,94106	3,9758	3	10	8	69	34	2	ليس لدي اختلال في أولويات العمل.
		2,4	8,1	6,5	55,6	27,4		
1,23747	3,3065	5	43	8	45	23	3	أنتقل الى عمل آخر بعد الانتهاء من العمل الأول.
		4,0	34,7	6,5	36,3	18,5		
1,19598	3,8710	4	22	7	44	47	4	لدي مواعيد محددة للانتهاء من العمل.
		3,2	17,7	5,6	35,5	37,9		
1,11762	3,6048	2	28	15	51	28	5	لا أقوم بإنجاز كل أعمالي في وقت واحد.
		1,6	22,6	12,1	41,1	22,6		
0.59	3,83						المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى تخطيط الوقت	

0,95407	4,2016	2	9	7	50	56	ألتزم بتوقيت عملي الرسمي.	6	تنظيم الوقت
		1,6	7,3	5,6	40,3	45,2			
0,68874	4,4274	0	2	8	49	65	أعمل على تنظيم مكتبي لمنع الفوضى و التوتر	7	
		0	1,6	6,5	39,5	52,4			
1,08006	3,9355	4	15	7	57	41	أجد الملفات التي أحتاجها بسرعة في مكتبي.	8	
		3,2	12,1	5,6	46,0	33,1			
1,16814	3,4032	2	36	23	36	27	أعاني من كثرة الأعمال في المكتب.	9	
		1,6	29,0	18,5	29,0	21,8			
0,98520	3,8548	3	12	16	62	31	ألتزم بكل المواعيد في العمل.	10	
		2,4	9,7	12,9	50,0	25,0			
0.54	3,96	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى تنظيم الوقت							
1,22702	2,8790	10	54	18	25	17	أستقبل الزوار (في أمور لا تخص العمل).	11	
		8,1	43,5	14,5	20,2	13,7			
0,91395	4,2419	3	6	4	56	55	أعرف أين أبحث (أو أسأل) عن المعلومات التي أحتاجها .	12	
		2,4	4,8	3,2	45,2	44,4			
1,22979	2,9113	12	49	15	34	14	لا توجد رقابة شديدة في العمل.	13	
		9,7	39,5	12,1	27,4	11,3			
1,18571	3,4758	8	22	22	47	25	يوجد تغاضي عن الأداء الضعيف للمسؤولين.	14	
		6,5	17,7	17,7	37,9	20,2			
1,28693	3,0484	9	48	19	24	24	ليس لدي القدرة على قول " لا " في العمل.	15	
		7,3	38,7	15,3	19,4	19,4			
0.56	3,31	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى رقابة الوقت							
1,26221	3,2984	11	31	13	48	21	أخذ قراراتي المهمة بسرعة.	16	
		8,9	25,0	10,5	38,7	16,9			
1,03603	4,0887	4	10	7	53	50	لا أتردد في اتخاذ القرارات التي أستطيع تحمل نتائجها.	17	
		3,2	8,1	5,6	42,7	40,3			
1,00075	4,1210	3	8	13	47	53	لدي القدرة على رفض القرارات	18	
اتخاذ قرارات الوقت									

		2,4	6,5	10,5	37,9	42,7	التي لا تتناسب في العمل.	
,74155	4,3952	1	3	4	54	62	19	أحرص على جمع كل المعلومات قبل اتخاذ القرار.
		0,8	4,2	3,2	43,5	50,0		
1,29158	3,1210	9	46	13	33	23	20	لا أجيء لأي شخص لاتخاذ قرارات تخصني في عملي .
		7,3	37,1	10,5	26,6	18,5		
0.64	3,80	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى اتخاذ قرارات الوقت						

المصدر: من إعداد الطالبين (بالاعتماد على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول رقم () أن دراستنا تقسم إدارة الوقت إلى أربعة أبعاد، وكل بعد لديه أسئلة خاصة وبالتالي سنقوم بتحليل كل بعد وحده.

- فبالنسبة للوسط الحسابي للبعد تخطيط الوقت نجد، أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعاً، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه ايجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح تساوي **3,83** ، بانحراف معياري يقدر بـ **0,59** ، كما تنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة أتفق من سلم ليكرت (3,41 الى 4,2)، وهذا ما يدل على أن بعد تخطيط الوقت يمارس من طرف الأفراد الذين هم إطار في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.
- و بالنسبة للوسط الحسابي للبعد تنظيم الوقت نجد، أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعاً، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه ايجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح تساوي **3,96** ، وبانحراف معياري يقدر بـ **0,59**، كما تنتمي قيمة المتوسط الحسابي الى فئة أتفق من سلم ليكرت (3,41 الى 4,2)، وهذا ما يدل على أن بعد تنظيم الوقت يمارس من طرف الأفراد الذين هم إطار في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.
- أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد رقابة الوقت نجد، أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطاً، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه ايجابي لدى مفردات عينة الدراسة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح تساوي **3,31** ، وبانحراف معياري يقدر بـ **0,56**، كما تنتمي قيمة المتوسط الحسابي الى

فئة أتفق من سلم ليكرت (3,41 الى 4,2)، وهذا ما يدل على أن بعد رقابة الوقت يمارس من طرف الأفراد الذين هم إطار في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.

و بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد اتخاذ القرارات نجد، أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه ايجابي لدى مفردات عينة الدراسة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح تساوي 3,80، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,64، كما تنتمي قيمة المتوسط الحسابي الى فئة أتفق من سلم ليكرت (3,41 الى 4,2)، وهذا ما يدل على أن بعد اتخاذ قرارات الوقت يمارس من طرف الأفراد الذين هم إطار في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.

أما بالنسبة لمعرفة البعد السائد في المؤسسة الاستشفائية بالمنية، فنقوم بمقارنة الانحرافات المعيارية للأبعاد التي تمارس في المؤسسة، فالانحدار المعياري يبين ما مدى تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما كان الانحراف المعياري صغيرا كلما دل ذلك على اتفاق اجابات أفراد العينة مع بعضهم البعض، حيث من خلال مقارنة هذه الانحرافات المعيارية، نجد بأن أصغر انحراف معياري هو الانحراف الخاص ببعده رقابة الوقت، لأن اجابات أفراد العينة كانت أكثر تقاربا واتقانا مقارنة بالإجابات الخاصة بالأبعاد الثلاثة: تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، اتخاذ قرارات الوقت، وهذا ما يتفق مع النتائج السابقة، أي أن البعد السائد في المؤسسة الاستشفائية بالمنية، هو بعد رقابة الوقت.

ثانيا: المحور الثاني المتعلق بمستوى ضغوط العمل

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

المؤشرات الإحصائية		عبارات سلم ليكرت (likert)					محتوى العبارة	الرقم
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة		
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
		%	%	%	%	%		
0,83492	4,2581	1	7	4	59	53	أعرف بالتحديد الأهداف	1

		0,8	5,6	3,2	47,6	42,7	والإجراءات المتبعة في عملي.		
1,14741	3,1290	7	38	26	38	15	أشعر أنني أقوم ببعض الأعمال غير ضرورية.	2	
		5,6	30,6	21,0	30,6	12,1			
1,19071	3,3548	2	42	15	40	25	أشعر أن صلاحياتي ومسؤولياتي ليست محددة بدقة.	3	
		1,6	33,9	12,1	32,2	20,2			
1,23935	2,9758	7	56	13	29	19	أشعر أنني لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بمسؤوليات عملي.	4	
		5,6	45,2	10,5	23,4	15,3			
1,03480	3,0484	4	42	31	38	9	زيادة قدر مسؤوليتي ليست مع محدودية سلطاتي.	5	
		3,2	33,9	25,0	30,6	7,3			
1,12210	2,4677	23	55	15	27	4	طريقتي في العمل غير مقبولة من طرف بعض الزملاء.	6	
		18,5	44,4	12,1	21,8	3,2			
1,02089	2,4194	18	61	26	13	6	أقوم بإنجاز مهام وأعمال متعارضة من أكثر من رئيس.	7	
		14,5	49,2	21,0	10,5	4,8			
1,26428	2,5565	24	54	11	23	12	يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع أعمالي و مسؤولياتي.	8	
		19,4	43,5	8,9	18,5	9,7			
0,80007	4,1855	0	9	3	68	44	لدي القدرة على اختيار واتخاذ القرار الصحيح في العمل.	9	
		0	7,3	2,4	54,8	35,5			
1,05289	2,3065	18	79	6	13	8	أعتبر أن الأعمال المطلوبة مني صعبة و معقدة.	10	
		14,5	63,7	4,8	10,5	6,5			
1,23872	2,3145	34	54	9	17	10	يتم استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة متكررة.	11	
		27,4	43,5	7,3	13,7	8,1			
0,91896	3,9677	2	11	9	69	33	العملي اليومي يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	12	
		1,6	8,9	7,3	55,6	26,6			
0.48	3.08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعبارات المحور							

صراع الدور

عبء الدور

المصدر: من إعداد الطالبتين (بالاعتماد على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، نجد بأن الوسط الحسابي للمحور، مستواه العام يميل لأن يكون متوسطاً، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه ايجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح تساوي 3,08 ، بانحراف معياري يقدر بـ 0,48 ، كما تنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة أتفق من سلم ليكرت (3,41 الى 4,2)، وهذا ما يدل على أن أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية بالمنوعة، لديهم مستوى جيد، وهذا ما يتفق مع النتائج السابقة.

المطلب الثالث: تأثير أبعاد إدارة الوقت على تخفيف من ضغوط العمل (تحليل الانحدار الخطي المتعدد)

يعد نموذج الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة، و هو عبارة عن علاقة

رياضية بين متغير تابع واحد (Y_i) و عدة متغيرات مستقلة (X_i).⁸⁴

الجدول رقم(16): عناصر نموذج الانحدار الخطي المتعدد

التحديد معامل R^2	t المحسوبة	t الجدولية	قيم β	الثابت α	متغيرات الدراسة
0,114	1,553	1,96	0,114	1,549	تخطيط الوقت
	0,122		0,010		تنظيم الوقت
	2,227		0,171		رقابة الوقت
	1,879		0,129		اتخاذ قرارات الوقت

المصدر: من اعداد الطالبتين (بالاعتماد على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائية SpSS).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بموضوع الدراسة هو في الصيغة التالية:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4$$

مع العلم أن: y : يمثل المتغير التابع وهو ضغوط العمل

x_1 : يمثل بعد تخطيط الوقت.

x_2 : يمثل بعد تنظيم الوقت.

x_3 : يمثل بعد رقابة الوقت.

x_4 : يمثل بعد اتخاذ قرارات الوقت.

نقوم بتعويض قيم α و β بالقيم التي تحصلنا عليها في الجدول رقم ()، حيث يصبح النموذج:

$$y = 1,549 + 0,114x_1 + 0,010x_2 + 0,171x_3 + 0,0129x_4$$

بما أننا وجدنا معامل التحديد R^2 يقدر بـ 0,114، هذا يدل على أن نموذج الدراسة يفسر %11,9 من العوامل المؤثرة في ضغوط العمل، أما %88,6 المتبقية فهي تمثل عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة، لكنها تؤثر في ضغوط العمل.

إضافة أن مستوى الدلالة الاحصائية يمثل نسبة رفض الفرضية H_0 وهي صحيحة.

الفرع الأول: تأثير بعد تخطيط الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تخطيط الوقت و ضغوط العمل.

تتمثل الفرضيات الصفرية و البديلة الخاصة بدراسة بعد تخطيط الوقت على الشكل التالي:

H_0 : يوجد أثر لبعء تخطيط الوقت على ضغوط العمل.

H_1 : لا يوجد أثر لبعء تخطيط الوقت على ضغوط العمل.

يجب المقارنة بين t المحسوبة و t الجدولية، لهذا نقوم بإجراء اختبار ستودنت ($t - test$).

حيث عندما تكون القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية H_0 و قبول H_1 و العكس صحيح، و عندما تكون القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من t الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية H_0 و رفض H_1 .

من الجدول رقم (16) السابق نجد:

t المحسوبة قيمتها : 1,553 و t الجدولية قيمتها : 1,96

$$\left| \frac{t-cal}{1,553} \right| < \frac{t-tab}{1,96} \quad \text{ومنه نجد:}$$

وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر لبعدها تخطيط الوقت على ضغوط العمل.

الفرع الثاني: تأثير بعد تنظيم الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تنظيم الوقت و ضغوط العمل.

تتمثل الفرضيات الصفرية و البديلة الخاصة بدراسة بعد تنظيم الوقت على الشكل التالي:

H_0 : يوجد أثر لبعدها تنظيم الوقت على ضغوط العمل.

H_1 : لا يوجد أثر لبعدها تنظيم الوقت على ضغوط العمل.

يجب المقارنة بين t المحسوبة و t الجدولية، لهذا نقوم بإجراء اختبار ستودنت ($t - test$).

من الجدول رقم (16) السابق نجد:

t المحسوبة قيمتها : 0,122 و t الجدولية قيمتها : 1,96

$$\left| \frac{t-cal}{0,122} \right| < \frac{t-tab}{1,96} \quad \text{ومنه نجد:}$$

وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر لبعده تنظيم الوقت على ضغوط العمل.

الفرع الثالث: تأثير بعد رقابة الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين رقابة الوقت و ضغوط العمل.

تتمثل الفرضيات الصفرية و البديلة الخاصة بدراسة بعد رقابة الوقت على الشكل التالي:

H_0 : يوجد أثر لبعده رقابة الوقت على ضغوط العمل.

H_1 : لا يوجد أثر لبعده رقابة الوقت على ضغوط العمل.

يجب المقارنة بين t المحسوبة و t الجدولية، لهذا نقوم بإجراء اختبار ستودنت ($t - test$).

من الجدول رقم (16) السابق نجد:

t المحسوبة قيمتها : 2,227 و t الجدولية قيمتها : 1,96

$$\text{ومنه نجد: } \left| \frac{t-cal}{2,227} \right| < 1,96$$

وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية و ترفض الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر لبعده رقابة الوقت على ضغوط العمل.

و لمعرفة اتجاه الأثر (ايجابي أو سلبي) نرجع الى قيمة β و التي تقدر بـ 0,171، و باعتبار أن اشارة β موجبة فاتجاه التأثير ايجابي أي أن رقابة الوقت تؤثر ايجابا على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.

الفرع الرابع: تأثير بعد اتخاذ قرارات الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية بالمنية

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين اتخاذ قرارات الوقت و ضغوط العمل.

تتمثل الفرضيات الصفرية و البديلة الخاصة بدراسة بعد اتخاذ قرارات الوقت على الشكل التالي:

H_0 : يوجد أثر لبعء اتخاذ قرارات الوقت على ضغوط العمل.

H_1 : لا يوجد أثر لبعء اتخاذ قرارات الوقت على ضغوط العمل.

يجب المقارنة بين t المحسوبة و t الجدولية، لهذا نقوم بإجراء اختبار ستودنت ($t - test$).

من الجدول رقم (16) السابق نجد:

t المحسوبة قيمتها : 1,879 و t الجدولية قيمتها : 1,96

$$\text{ومنه نجد: } \left| \frac{t - cal}{1,879} \right| < \frac{t - tab}{1,96}$$

وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر لبعء اتخاذ قرارات الوقت على ضغوط العمل.

الفرع الخامس: تأثير إدارة الوقت بصفة كلية في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسة

الاستشفائية بالمنية

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين ادارة الوقت و ضغوط العمل.

تتمثل الفرضيات الصفرية و البديلة الخاصة بدراسة بعد اتخاذ قرارات الوقت على الشكل التالي:

H_0 : يوجد أثر لإدارة الوقت على ضغوط العمل.

H_1 : لا يوجد أثر لإدارة الوقت على ضغوط العمل.

يجب المقارنة بين t المحسوبة و t الجدولية، لهذا نقوم بإجراء اختبار ستودنت ($t - test$).

من الجدول رقم (16) السابق نجد:

t المحسوبة قيمتها : 3,836 و t الجدولية قيمتها : 2,21

$$\text{ومنه نجد: } \left| \frac{t - cal}{3,836} \right| < \frac{t - tab}{2,21}$$

وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية، أي أن ادارة الوقت تؤثر على ضغوط العمل.

خلاصة الفصل:

تمحور فصلنا هذا على الدراسة التطبيقية التي أجريت حول إدارة الوقت و دورها في تخفيف من ضغوط العمل، حيث هدفتنا الى التعرف على البعد السائد في المؤسسة محل الدراسة ، ودوره في التخفيف من الضغوط، ومدى التعامل بأبعاد ادارة الوقت من طرف العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بالمنية، حيث تناولنا نظرة عامة عن المؤسسة الاستشفائية بالمنية، ثم لعد ذلك تطرقنا إلى تحليل الاطار المنهجي للدراسة، ذلك من خلال عرض آراء عينة لمجموعة من العاملين المستخرجة من مجتمع الدراسة، الذي كان محل الدراسة، و المتمثل في عاملي المؤسسة الاستشفائية، و قد أثبتت النتائج المتحصل عليها بأن:

- البعد السائد لدى مؤسسة الاستشفائية بالمنية هو بعد رقابة الوقت.
- تخطيط الوقت لا يؤثر على ضغوط العمل.
- تنظيم الوقت لا يؤثر على ضغوط العمل.
- رقابة الوقت يؤثر ايجابا على ضغوط العمل.
- اتخاذ قرارات الوقت لا يؤثر على ضغوط العمل.



خاتمة



خاتمة:

بعد إستعراضنا لما تمت معالجته في الاطار النظري لمتغيرات الدراسة " إدارة الوقت و ضغوط العمل " ، وتوضيح ما تم عرضه على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعية وصلنا إلى أن هناك علاقة بين المتغيرين " إدارة الوقت و ضغوط العمل" في المؤسسة التي هي محل الدراسة، و بعبارة أصح تم الانطلاق في هذا البحث من فكرة أنها " توجد علاقة بين إدارة الوقت و ضغوط العمل " ذلك إعتامادا على الجانب النظري والذي تم اكتسابه من المراجع و إعتامادا على الدراسات السابقة ، كما استنتجنا مجموعة من النتائج و الإقتراحات والتي تتمثل في:

أولا - النتائج:

سنقوم بتقسيم هذه النتائج التي توصلنا إليها إلى مجموعتين، المجموعة الأولى خاصة بالجانب النظري و المجموعة الثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما التالي:

(1) النتائج النظرية:

- ✓ أن مهارات إدارة الوقت و السيطرة على مضيعاته يمكن أن تساعد الفرد على أن يعيش بمهنية أكبر و تنمية ذاته.
- ✓ الحفاظ على تنظيم الوقت يحقق للفرد مجال للإستمتاع بحياته الشخصية، و تخليه على أتفه الأمور التي تهدر وقته بدون سبب.
- ✓ بأن إدارة الوقت تعتبر أحد أهم مهارات التنمية البشرية.
- ✓ السبب الذي يجعل الفرد ينجح في بلوغ أهدافه و الوصول إلى طموحاته هو إدراكه لأهمية الوقت و عملية إدارته في إستقرار الحياة.
- ✓ تحدث ضغوط في العمل بسبب أخطأ الفرد في تعامله مع المتطلبات التي حوله.
- ✓ سوء الإدارة لضغوط العمل هو ما يجعل حال الفرد أسوء.
- ✓ أن ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي من الصعب القضاء عليها و قد تؤثر سلبا على الفرد و علاقاته، ولكن يمكن التخفيف من حدة هذا الضغط بإتباع طرق تساعد الفرد على ذلك في العمل أو خارج عمله كالإدارة الفاعلة و الفعالة للوقت.

(2) النتائج التطبيقية:

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضيات، يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الوقت وضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

✓ وجود مستوى جيد لإدارة الوقت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية.

✓ بالنسبة لتخطيط الوقت هناك موافقة على أغلب العبارات والتي نصت كل منها على، ليس لدي اختلال في أولويات العمل، انتقال إلى عمل آخر بعد الإنتهاء من العمل الأول، لدي مواعيد محددة للإنتهاء من العمل، وأخيرا لا أقوم بإنجاز كل عمالي في وقت واحد.

✓ وجود تنظيم للوقت من قبل الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنية حيث تمت الموافقة على بعض العبارات والتي تنص على أن الإلتزام بتوقيت الرسمي للعمل يساهم تنظيم الوقت إضافة إلى أن العمل على تنظيم المكتب لمنع الفوضى و التوتر أيضا يساهم في تنظيم الوقت، كما تمت الموافقة بشدة على أن الإلتزم بكل المواعيد في العمل ، يعمل على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.

✓ أما بالنسبة للرقابة على الوقت فتمت الموافقة على العبارة واحدة و التي تنص على " أعرف أين أبحث عن المعلومات التي أحتاجها، كما أكد الموظفين من إجاباتهم على أنها توجد رقابة شديدة في العمل، ولا يوجد تغاضي عن الأداء الضعيف للمسؤولين و لم يتم الإتفاق بشدة على أنه يتم إستقبال الزوار (في أمور لا تخص العمل).

✓ و بالنسبة لإتخاذ قرارات الوقت فتمت الموافقة على كل العبارات وهذا لأن في نظرهم يجب إتخاذ القرارات المهمة بسرعة و كما أن لديهم القدرة على رفض القرارات التي لا تناسبهم في العمل، كما يحرصوا كل الحرص على جمع المعلومات قبل إتخاذ القرارات، كما تم الإتفاق بشدة على أنه لا يلجؤوا لأي شخص في إتخاذهم لقرارات تخصهم في عملهم.

✓ وبالتطرق لضغوط العمل نجد أن أغلب العبارات تمت الإجابة عليها بالا أتفق و لا أتفق بشدة

أي عدم وجود مستوى عال لضغوط العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية.

ثانياً - التوصيات:

للحصول على نظام إداري خالي من العيوب، لابد من محاولة علاجها وإصلاحها، فإدارة الوقت تعد إدارة للذات، كما أنها عبارة عن وظائف إدارية و المتمثلة في (تخطيط و تنظيم و رقابة و إتخاذ قرارات) الوقت و غيرها من الوظائف الإدارية، ومن الأكد أنه يمكن التخلص من مضيعات الوقت أو السيطرة عليها، كما قمنا بتقديم بعض الإقتراحات:

✓ يجب أن يكون هناك عدل في توزيع المهام الوظيفية المناسبة لإختصاص و قدرات الموظفين حتى لا يكون هناك إجهاد عند بعض الموظفين دون غيرهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية.

✓ لابد من تحسين ظروف العمل بإستمرار.

✓ لابد من الإستماع لأراء وإقتراحات الموظفين وأخذها بعين الاعتبار في إتخاذ قرارات الخاصة بالعمل.

✓ تنظيم دورات تكوينية للموظفين لتحفيزهم على معالجة ضغوط العمل أو التخفيف من حدتها.

✓ ضرورة الاهتمام بالظروف البيئية والمادية لأماكن العمل وهذا لتوفير المناخ الملائم الذي يسمح للموظفين بالعمل في إرتياح.

✓ تحليل و توضيح أدوار الموظفين بحيث لإدراك كل منهم لمسؤولياته ومهامه.



قائمة المراجع



قائمة المراجع و المصادر

آيات من القرآن:

1. سورة الليل: آية 1.2
2. سورة الضحى: آية 1.2.
3. سورة العصر: آية 1.2
4. سورة النازعات: الآية 64.
5. سورة يونس: الآية 45.

الكتب العربية:

1. شعبان علي حسين السيبي، أسس السلوك الإنسان بين النظرية و التطبيق ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2002 .
2. المحاسنة، ابراهيم محم، .إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، ط1، عمان:دار جرير للنشر و التوزيع، 2003
3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك المعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004
4. محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
5. فاروق عبده فليه وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2005.
6. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الطبع المكتبة الاكاديمية، الاسماعيلية، مصر، 2005.

7. محمد الصرفي، دار الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ،مصر 2006.
8. الهاشمي لوكيا وفتيحة بن زروال، الاجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006 .
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت (النظرية و التطبيق) ، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2 ، 2007.
10. ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل .الطبعة.1، دار حامد للنشر و التوزيع-الأردن-2008.
11. فريد النجار-إدارة الوقت في المجتمع العربي-الدار الجامعية - الإسكندرية، مصر 2008.
12. جلدة، سامر، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، عمان :دار اسامة للنشر، 2008.
13. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت (مفاهيم - عمليات - تطبيقات)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1 ، 2009.
14. إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، ابداع للإعلام و النشر، مصر، 2009.
15. بشير العلاق " أساسيات إدارة الوقت" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن 2009.
16. الفرماوي، حمدي علي، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، ط1 عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2009.
17. زهير ثابت (رحمه الله)، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات الادارية و المحاسبية، 2010.

18. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة 2013
19. مجدي ابراهيم محمد ابراهيم "أسس إدارة الوقت و مورده" الطبعة 1، مكتب الوفاء القانونية للنشر، 2014.
20. عليمات، خالد عيادة، ضغوط العمل و اثرها على الأداء ، عمان:دار الخليج للنشر و التوزيع 2014
21. بوالشرش، كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، عمان:دار الايام للنشر والتوزيع، 2015م
22. بلاغماس، بركة، الفكر الإداري الحديث و أساليب التعامل مع الضغوط ، ط1، الجيزة:الفا للنشر والتوزيع و الانتاج الفني، 2019

المذكرات و الأطروحات:

1. مبارك بن فالح مبارك الدوسري ،ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود- رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض ، 2010 .
2. مريم عثمان، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2010
3. عصام لعياض، اساليب إدارة الوقت و علاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية ،مذكرة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي (غير منشور) معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية ،جامعة المسيلة 2014م.

4. مرواني رانية، دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2016/2015 .
 5. منى خرموش، تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتمتية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02 - 2016 / 2017،
 6. حسين حبيبو، إدارة الوقت الأداء، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قالمة، 2019م.
- المجلات و المنشورات العلمية:**
1. مؤيد عبد الكريم وشاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة الأنبا للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، المجلد 4 . 2002.
 2. محمد الهلسة، أثر إدارة الوقت على الأداء العاملين في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات، المجلد 10، العدد 03، الجزء الأول، يونيو 2020.
 3. النوي بالطاهر، آمنة النوي، أهمية إدارة الوقت و الضغوط و أثرها على جودة الحياة لدى الشباب الجامعي، عمال الملتقى الوطني الاول: جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر - الأبعاد والتحديات 04 - 05 فيفري 2020 .
 4. أمجاد عباد مسلم القرشي، إدارة الوقت وعلاقته بالضغوط الأكاديمية وقلق الاختبار لدى طالبات جامعة الطائف، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسبوط، المجلد 37- العدد 06، يونيو 2021.



قائمة الملاحق



الموضوع: استبيان

... السادة والسيدات عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية...

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر ادارة أعمال قسم علوم التسيير و التي هي بعنوان " دور ادارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل " دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بالمنية ، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي نهدف من خلاله إلى جمع المعلومات و البيانات اللازمة ،والتي هي ذات صلة ببحثنا .

من إعداد الطالبتان

تحت إشراف : الدكتور قمبر عبد الرؤوف

بكاوي - بن يوسف

وباعتباركم جزءا مهما من مجتمع البحث، فإننا نرجو ان تقدموا لنا دعمكم في دراستنا هذه وتفيدونا وهذا بالإجابة على كامل أسئلة الاستبيان بما هو في الواقع العمل، حتى يسهل علينا اقتراح التوصيات الملائمة كمحصلة لمخرجات البحث، مؤكدين على أن مجمل ما سيكون في الاستبيان سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا في إطار البحث العلمي .

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس : ذكر

أنثى

2. العمر : أقل من 25 سنة.

من 26 إلى 35 سنة.

من 36 إلى 45 سنة.

من 45 سنة فأكثر.

3. المستوى التعليمي: ثانوي تقني تقني سامي

ليسانس مهندس ماستر

ماجستير دكتوراه أخرى.

4. المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ.

5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 15 سنة.

من 16 إلى 25 سنة. من 26 سنة فأكثر.

6. طبيعة العمل: إدارية تقنية مختلطة (إدارية و تقنية)

يرجى منك سيدي قراءة العبارات الآتية جميعها بدقة، مع وضع علامة (X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (أتفق بقوة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بقوة) مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحدة فقط ، لذا نرجو منك سيدي التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

المحور الثاني: إدارة الوقت

الرقم	محتوى العبارة	أتفق بقوة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بقوة
تخطيط الوقت	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
تنظيم الوقت	6					
	7					
	8					
	9					
	10					
رقابة الوقت	11					
	12					
	13					
	14					
اتخاذ قرارات الوقت	15					
	16					
	17					
	18					

					أحرص على جمع كل المعلومات قبل اتخاذ القرار.	19
					لا ألجئ لأي شخص لاتخاذ قرارات تخصني في عملي .	20

المحور الثالث: ضغوط العمل

الرقم	محتوى العبارة	أتفق بقوة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بقوة
غموض الدور	1					
	2					
	3					
	4					
صراع الدور	5					
	6					
	7					
	8					
عبء الدور	9					
	10					
	11					
	12					

مع تحيات الباحثين

RELIABILITY

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	32

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1A1 Q2A1 Q3A1 Q4A1 Q5A1 Q6A2 Q7A2 Q8A2 Q9A2 Q10A2 Q11A3 Q12A3 Q13A3 Q14A3 Q15A3 Q16A4
```

```
Q17A4 Q18A4 Q19A4 Q20A4
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,573	20

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,643	12

```
FREQUENCIES VARIABLES=sexe Age Niveau fonction experience naturef Q1A1 Q2A1 Q3A1 Q4A1 Q5A1 Q6A2
```

Q7A2 Q8A2 Q9A2 Q10A2 Q11A3 Q12A3 Q13A3 Q14A3 Q15A3 Q16A4 Q17A4 Q18A4 Q19A4 Q20A4
 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		sexe	Age	Niveau	fonction	experience	Naturef
N	Valide	124	124	124	124	124	124
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Q1A1	Q2A1	Q3A1	Q4A1	Q5A1	Q6A2	Q7A2
N	Valide	124	124	124	124	124	124	124
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Q8A2	Q9A2	Q10A2	Q11A3	Q12A3	Q13A3	Q14A3
N	Valide	124	124	124	124	124	124	124
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Q15A3	Q16A4	Q17A4	Q18A4	Q19A4	Q20A4	Q1
N	Valide	124	124	124	124	124	124	124
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
N	Valide	124	124	124	124	124	124	124
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Q9	Q10	Q11	Q12
N	Valide	124	124	124	124
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	44	35,5	35,5	35,5
	feminin	80	64,5	64,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 25	23	18,5	18,5	18,5
	de 26 à 35	60	48,4	48,4	66,9

de 36 à 45	32	25,8	25,8	92,7
plus que 45	9	7,3	7,3	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Niveau

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	lycée	25	20,2	20,2	20,2
	technicien	3	2,4	2,4	22,6
	technicien supérieur	22	17,7	17,7	40,3
	licence	39	31,5	31,5	71,8
	ingénieur	3	2,4	2,4	74,2
	Master	21	16,9	16,9	91,1
	docteur	2	1,6	1,6	92,7
	autres	9	7,3	7,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

fonction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	65	52,4	52,4	52,4
	agent de contrôle	12	9,7	9,7	62,1
	agent d'exécution	20	16,1	16,1	78,2
	Autres	27	21,8	21,8	100,0

Total	124	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

expérience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 5 ans	47	37,9	37,9	37,9
	de 6 à 15	57	46,0	46,0	83,9
	de 16 à 25	15	12,1	12,1	96,0
	plus que 26	5	4,0	4,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Naturef

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	administration	36	29,0	29,0	29,0
	technique	29	23,4	23,4	52,4
	mix	35	28,2	28,2	80,6
	autres	23	18,5	18,5	99,2
	5,00	1	,8	,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q1A1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	3	2,4	2,4	2,4
	neutre	4	3,2	3,2	5,6
	d'accord	54	43,5	43,5	49,2
	absolument d'accord	63	50,8	50,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q2A1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	3	2,4	2,4	2,4
	non d'accord	10	8,1	8,1	10,5
	neutre	8	6,5	6,5	16,9
	d'accord	69	55,6	55,6	72,6
	absolument d'accord	34	27,4	27,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q3A1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	5	4,0	4,0	4,0
	non d'accord	43	34,7	34,7	38,7

neutre	8	6,5	6,5	45,2
d'accord	45	36,3	36,3	81,5
absolument d'accord	23	18,5	18,5	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Q4A1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	4	3,2	3,2	3,2
	non d'accord	22	17,7	17,7	21,0
	neutre	7	5,6	5,6	26,6
	d'accord	44	35,5	35,5	62,1
	absolument d'accord	47	37,9	37,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q5A1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	2	1,6	1,6	1,6
	non d'accord	28	22,6	22,6	24,2
	neutre	15	12,1	12,1	36,3
	d'accord	51	41,1	41,1	77,4
	absolument d'accord	28	22,6	22,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q6A2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	2	1,6	1,6	1,6
	non d'accord	9	7,3	7,3	8,9
	neutre	7	5,6	5,6	14,5
	d'accord	50	40,3	40,3	54,8
	absolument d'accord	56	45,2	45,2	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q7A2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	2	1,6	1,6	1,6
	neutre	8	6,5	6,5	8,1
	d'accord	49	39,5	39,5	47,6
	absolument d'accord	65	52,4	52,4	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q8A2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	4	3,2	3,2	3,2

non d'accord	15	12,1	12,1	15,3
neutre	7	5,6	5,6	21,0
d'accord	57	46,0	46,0	66,9
absolument d'accord	41	33,1	33,1	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Q9A2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	2	1,6	1,6	1,6
	non d'accord	36	29,0	29,0	30,6
	neutre	23	18,5	18,5	49,2
	d'accord	36	29,0	29,0	78,2
	absolument d'accord	27	21,8	21,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q10A2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	3	2,4	2,4	2,4
	non d'accord	12	9,7	9,7	12,1
	neutre	16	12,9	12,9	25,0
	d'accord	62	50,0	50,0	75,0
	absolument d'accord	31	25,0	25,0	100,0

Total	124	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Q11A3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	10	8,1	8,1	8,1
	non d'accord	54	43,5	43,5	51,6
	neutre	18	14,5	14,5	66,1
	d'accord	25	20,2	20,2	86,3
	absolument d'accord	17	13,7	13,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q12A3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	3	2,4	2,4	2,4
	non d'accord	6	4,8	4,8	7,3
	neutre	4	3,2	3,2	10,5
	d'accord	56	45,2	45,2	55,6
	absolument d'accord	55	44,4	44,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q13A3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	12	9,7	9,7	9,7
	non d'accord	49	39,5	39,5	49,2
	neutre	15	12,1	12,1	61,3
	d'accord	34	27,4	27,4	88,7
	absolument d'accord	14	11,3	11,3	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q14A3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	8	6,5	6,5	6,5
	non d'accord	22	17,7	17,7	24,2
	neutre	22	17,7	17,7	41,9
	d'accord	47	37,9	37,9	79,8
	absolument d'accord	25	20,2	20,2	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q15A3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	9	7,3	7,3	7,3
	non d'accord	48	38,7	38,7	46,0
	neutre	19	15,3	15,3	61,3
	d'accord	24	19,4	19,4	80,6
	absolument d'accord	24	19,4	19,4	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q16A4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	11	8,9	8,9	8,9
	non d'accord	31	25,0	25,0	33,9
	neutre	13	10,5	10,5	44,4
	d'accord	48	38,7	38,7	83,1
	absolument d'accord	21	16,9	16,9	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q17A4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	4	3,2	3,2	3,2
	non d'accord	10	8,1	8,1	11,3
	neutre	7	5,6	5,6	16,9
	d'accord	53	42,7	42,7	59,7
	absolument d'accord	50	40,3	40,3	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q18A4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	3	2,4	2,4	2,4
	non d'accord	8	6,5	6,5	8,9
	neutre	13	10,5	10,5	19,4
	d'accord	47	37,9	37,9	57,3
	absolument d'accord	53	42,7	42,7	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q19A4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	1	,8	,8	,8
	non d'accord	3	2,4	2,4	3,2
	neutre	4	3,2	3,2	6,5
	d'accord	54	43,5	43,5	50,0
	absolument d'accord	62	50,0	50,0	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q20A4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	9	7,3	7,3	7,3
	non d'accord	46	37,1	37,1	44,4
	neutre	13	10,5	10,5	54,8
	d'accord	33	26,6	26,6	81,5
	absolument d'accord	23	18,5	18,5	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	1	,8	,8	,8
	non d'accord	7	5,6	5,6	6,5
	neutre	4	3,2	3,2	9,7
	d'accord	59	47,6	47,6	57,3
	absolument d'accord	53	42,7	42,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	7	5,6	5,6	5,6
	non d'accord	38	30,6	30,6	36,3
	neutre	26	21,0	21,0	57,3
	d'accord	38	30,6	30,6	87,9
	absolument d'accord	15	12,1	12,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	2	1,6	1,6	1,6
	non d'accord	42	33,9	33,9	35,5
	neutre	15	12,1	12,1	47,6
	d'accord	40	32,3	32,3	79,8
	absolument d'accord	25	20,2	20,2	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	7	5,6	5,6	5,6
	non d'accord	56	45,2	45,2	50,8
	neutre	13	10,5	10,5	61,3
	d'accord	29	23,4	23,4	84,7
	absolument d'accord	19	15,3	15,3	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	4	3,2	3,2	3,2
	non d'accord	42	33,9	33,9	37,1
	neutre	31	25,0	25,0	62,1
	d'accord	38	30,6	30,6	92,7
	absolument d'accord	9	7,3	7,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	23	18,5	18,5	18,5
	non d'accord	55	44,4	44,4	62,9
	neutre	15	12,1	12,1	75,0
	d'accord	27	21,8	21,8	96,8
	absolument d'accord	4	3,2	3,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	18	14,5	14,5	14,5

non d'accord	61	49,2	49,2	63,7
neutre	26	21,0	21,0	84,7
d'accord	13	10,5	10,5	95,2
absolument d'accord	6	4,8	4,8	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	24	19,4	19,4	19,4
	non d'accord	54	43,5	43,5	62,9
	neutre	11	8,9	8,9	71,8
	d'accord	23	18,5	18,5	90,3
	absolument d'accord	12	9,7	9,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non d'accord	9	7,3	7,3	7,3
	neutre	3	2,4	2,4	9,7
	d'accord	68	54,8	54,8	64,5
	absolument d'accord	44	35,5	35,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	18	14,5	14,5	14,5
	non d'accord	79	63,7	63,7	78,2
	neutre	6	4,8	4,8	83,1
	d'accord	13	10,5	10,5	93,5
	absolument d'accord	8	6,5	6,5	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	34	27,4	27,4	27,4
	non d'accord	54	43,5	43,5	71,0
	neutre	9	7,3	7,3	78,2
	d'accord	17	13,7	13,7	91,9
	absolument d'accord	10	8,1	8,1	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	absolument non d'accord	2	1,6	1,6	1,6
	non d'accord	11	8,9	8,9	10,5
	neutre	9	7,3	7,3	17,7
	d'accord	69	55,6	55,6	73,4
	absolument d'accord	33	26,6	26,6	100,0
	Total		124	100,0	100,0

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1A1	124	2,00	5,00	4,4274	,67683
Q2A1	124	1,00	5,00	3,9758	,94106
Q3A1	124	1,00	5,00	3,3065	1,23747
Q4A1	124	1,00	5,00	3,8710	1,19598
Q5A1	124	1,00	5,00	3,6048	1,11762
Q6A2	124	1,00	5,00	4,2016	,95407
Q7A2	124	2,00	5,00	4,4274	,68874
Q8A2	124	1,00	5,00	3,9355	1,08006
Q9A2	124	1,00	5,00	3,4032	1,16814
Q10A2	124	1,00	5,00	3,8548	,98520
Q11A3	124	1,00	5,00	2,8790	1,22702
Q12A3	124	1,00	5,00	4,2419	,91395
Q13A3	124	1,00	5,00	2,9113	1,22979

Q14A3	124	1,00	5,00	3,4758	1,18571
Q15A3	124	1,00	5,00	3,0484	1,28693
Q16A4	124	1,00	5,00	3,2984	1,26221
Q17A4	124	1,00	5,00	4,0887	1,03603
Q18A4	124	1,00	5,00	4,1210	1,00075
Q19A4	124	1,00	5,00	4,3952	,74155
Q20A4	124	1,00	5,00	3,1210	1,29158
Q1	124	1,00	5,00	4,2581	,83492
Q2	124	1,00	5,00	3,1290	1,14741
Q3	124	1,00	5,00	3,3548	1,19071
Q4	124	1,00	5,00	2,9758	1,23935
Q5	124	1,00	5,00	3,0484	1,03480
Q6	124	1,00	5,00	2,4677	1,12210
Q7	124	1,00	5,00	2,4194	1,02089
Q8	124	1,00	5,00	2,5565	1,26428
Q9	124	2,00	5,00	4,1855	,80007
Q10	124	1,00	5,00	2,3065	1,05289
Q11	124	1,00	5,00	2,3145	1,23872
Q12	124	1,00	5,00	3,9677	,91896
N valide (liste)	124				

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	timedecisiontaking, timeplanification, timecontrole, timeorganization ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,338 ^a	,114	,084	,46683

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,344	4	,836	3,836	,006 ^b
	de Student	25,934	119	,218		
	Total	29,278	123			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,549	,448		3,460	,001
	timeplanification	,114	,073	,139	1,553	,123
	timeorganization	,010	,081	,011	,122	,903
	timecontrole	,171	,077	,199	2,227	,028
	timedecisiontaking	,129	,069	,171	1,879	,063