الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل

–دراسة حالة: مديرية التجارة لولاية بسكرة–

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

- خديجة حوحو

الأستاذ المشرف:

- إسماعيل مناصرية

رقم التسجيل:	*...../Master-GE/GO -GRH /2017*
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي:2017/2016

"وَمَا أُوتِيتُم مِنَ العِلْمِ إِلَّا قَلِيلاً"

(سُورَةُ الإِسْرَاءِ، الآيَة رَقَم 85).

صَدَقَ الله العَظِيمْ

دعاء

ربنا لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا فشلنا.

و ذكرنا دائما أن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح

وساعدنا على قول الحق في وجه الأعداء و عدم قول الباطل لكسب الضعفاء.

ربنا إذا أعطيتنا نجاحا لا تفقدنا تواضعنا.

وإذا أعطيتنا تواضعا لا تفقدنا اعتزازا

بكرامتنا.

آمين

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم، "فالعلم نور الله لا تؤتى في قلوب مريضة"، والحمد لله فنحن بنور العلم قلوبنا أصحاء.

بعد أن وفقني الله على إتمام هذه المذكرة، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المشرف "***إسماعيل مناصرية***" الذي كان له الفضل في إعانتي وتوجيهي ولم يبخل علي بالنصائح القيمة، فجزاه الله كل خير سائلين المولى عز وجل أن يجعل جهده هذا في ميزان حسناته.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بكل عبارات الشكر والامتنان للأساتذة: "***صولح سماح" "أقطي جوهرة" "فالتا ليمين" "غضبان حسام الدين"*** فقد كان لهم فضل كبير في مساعدتي.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل ***"موظفي مديرية التجارة"*** على ما قدموه من مساعدة وتوفيرهم للمعلومات.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى كل عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بالأخص ***"إبراهيم" "عادل" "نبيل" "رتيبة"***.

-اللهم وفقهم للخير والإحسان-

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية

إلى من كان سببا في وصولي إلى هذه الدرجة بعد الله، مصدر فخري واعتزازي

والدي الغالي "*عبد الله*"

إلى نبع الحنان وفيض العطاء والمحبة **أمي حبيبتي** "***حورية***"

إلى من يشاركني تفاصيل الحياة إلى سندي **إخوتي الأعزاء** "***سعيد*" "*إدريس*" "*عبد الرحيم*"**

إلى أعز ما منحني الله **أختي الغالية** "***مونية***"

إلى زوجة أخي "***سهام***" وزوج أختي "***أمين***"

إلى براعم البيت وبهجة قلوبنا "***حسام*" "*أسيل*" "*يعقوب*"** أسأل الله أن يكون لهم مستقبلا زاهرا

إلى حبيباتي "***مليكة*" "*نسرين*" "*فتيحة*" "*رهام*"** وابنة عمي "***مريم وفاء***"

إلى كل الأصدقاء والأحباب والزملاء وكل من علمني حرفا ذات يوم

- إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الوفاء... أهدي ثمرة جهدي-

الفهرس

الفهـــــرس

العنـــــــــــــوان	الصفحة
البسملة والآية	-
الدعاء	-
شكر وعرفان	-
الإهداء	-
الفهرس	-
مقدمة عامة	أ- ر
الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الوقت	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الوقت	03
المطلب الأول: مفهوم الوقت	03
المطلب الثاني: أهمية الوقت	04
المطلب الثالث: أنواع الوقت	06
المبحث الثاني: إدارة الوقت	09
المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت وأهميتها	09
المطلب الثاني: نظريات إدارة الوقت	11
المطلب الثالث: عوامل ضياع الوقت وكيفية السيطرة عليه	13
المبحث الثالث: الإدارة الفعالة للوقت	18
المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات إدارة الوقت	18
المطلب الثاني: أساليب إدارة الوقت	24
المطلب الثالث: الوقت وعلاقته بالوظائف الإدارة	25
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: الإطار النظري لضغوط العمل	
تمهيد	30
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل	31
المطلب الأول: مفهوم وعناصر ضغوط العمل	31
المطلب الثاني: تصنيفات ضغوط العمل	35
المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل	38

المبحث الثاني: نظريات، مراحل، ونماذج ضغوط العمل	44
المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل	44
المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل	46
المطلب الثالث: نماذج ضغوط العمل	47
المبحث الثالث: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل	51
المطلب الأول: آثار ضغوط العمل	51
المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل	54
المطلب الثالث: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل	57
خلاصة الفصل	59
الفصل الثالث: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل بمديرية التجارة لولاية بسكرة	
تمهيد	61
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة	62
المطلب الأول: تقديم عام لمديرية التجارة لولاية بسكرة	62
المطلب الثاني: المهام الموكلة إلى مديرية التجارة لولاية بسكرة	63
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة	64
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	70
المطلب الأول: منهجية الدراسة	70
المطلب الثاني: أداة الدراسة	70
المطلب الثالث: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة	75
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	79
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي	79
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (اتجاهات عينة الدراسة)	80
المطلب الثالث: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة وتفسير نتائجها	86
خاتمة الفصل	88
خاتمة عامة	90
قائمة المراجع	94
قائمة الأشكال والجداول	100
الملاحق	-

مقدمة عامة

تمهيد

إن التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال اليوم، واشتداد حدة المنافسة حملت معها العديد من الفرص والتهديدات التي تدعم أو تهدد موقع المؤسسة التنافسي، ولعلى من ابرز المتغيرات التي وجب على المؤسسات التحكم فيها هو متغير الوقت حيث أصبح يقال بأن " الوقت هو المال " أي أن ضياع الوقت هو ضياع لمورد مهم من موارد المؤسسة لذا وجب استغلاله بكفاءة، ويعد مهما لابد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

وتعد إدارة الوقت من أكثر أساليب الإدارة صعوبة، حيث تتطلب قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة، بالإضافة إلى مهارات وجدارات نوعية راقية.

وقد أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد نجاح المدير وفاعليته في المنظمة، ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيد استخدامه هو السبيل إلى تقدم أي منظمة وأي مجتمع. ولقد لوحظ أن المنظمات الناجحة والمجتمعات المتقدمة أكثر حرصا على مورد الوقت وحسن استثماره واستغلاله بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة، وأن المنظمات غير الناجحة والمجتمعات المتخلفة أقل حرصا على هذا المورد ولديها مظاهر عديدة لإضاعته. لذا وجب معرفة الوقت الضائع وكيفية استغلاله استغلال أمثل ومواجهة ضغوط العمل والسعي لتقدير قيمة الوقت.

ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل، حيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل لأخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع الموظفين التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين، وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين وهذه الزيادة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية، مثل عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الأداء، وقلة الإنتاجية إضافة إلى ذلك زيادة أعباء العمل.

فضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت، حيث أثبتت العديد من الدراسات صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر، نظرا لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف الضاغطة.

ولأجل الحد أو منع حدوث ضغوط العمل يجب على المؤسسات والمنظمات أن تتعرف على مجمل المصادر المولدة لضغوط العمل، ومن ثم إتباع طرق واعتماد استراتيجيات تمكنها من التخفيف من هذه الضغوط ومن بين هذه الإستراتيجيات إدارة الوقت بشكل فعال.

أولا– إشكالية الدراسة:

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

وبالتالي تحددت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟

وسنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي، من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى إدارة الوقت في مديرية التجارة لولاية بسكرة ؟
- ما هو مستوى ضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة ؟
- ما هو دور تخطيط الوقت في التخفيف من ضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة ؟
- ما هو دور تنظيم الوقت في التخفيف من ضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة ؟
- ما هو دور توجيه الوقت في التخفيف من ضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة ؟
- ما هو دور رقابة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة ؟

ثانيا– فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية H_0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى H_{01}: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

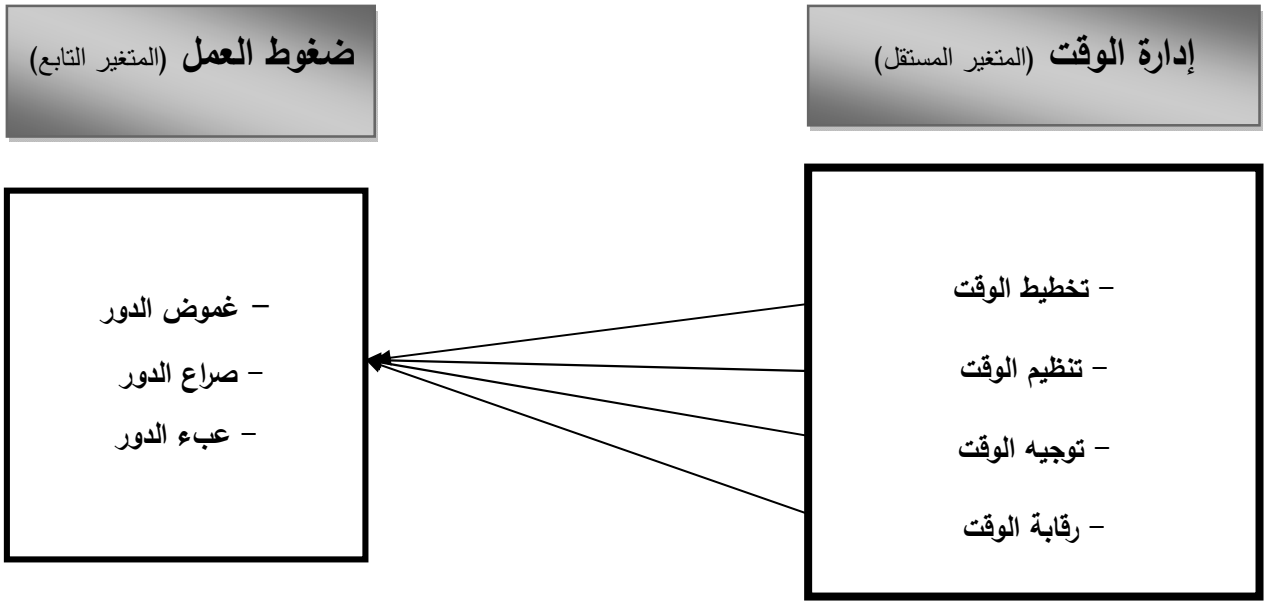
الفرضية الفرعية الثانيةH_{02} : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثةH_{03} : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الرابعةH_{04} : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

ثالثا– نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في "**إدارة الوقت وضغوط العمل**".



المصدر: من إعداد الطالبة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

1– **إدارة الوقت** (المتغير المستقل): هي عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الموظف أو المدير خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية.

2– ضغوط العمل (المتغير التابع): هو مجموعة من العوامل والمؤثرات التي قد يكون مصدرها بيئة العمل أو الموظف نفسه أو مصادر خارجية أخرى والتي ينتج عنها آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد.

رابعا– أهمية الدراسة:

ويمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يلي:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الوقت، خاصة في التنظيمات الحديثة، حيث أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار عند تحديد نجاح وفعالية الموظف في مختلف المستويات الإدارية، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع سوف نحاول معالجة ضغوط العمل ومساعدة الإدارة على التوظيف الفعال للوقت في جميع المستويات الإدارية كي تتمكن المؤسسة من تحقيق مهامها وأهدافها.
- إن دراسة هذا الموضوع يساعدنا على معرفة كيفية إدارة وقت الموظفين والضغوط لديهم ومعرفة أهم العوامل المتسببة في ضياع الوقت وكيفية التغلب عليها.
- معرفة المصادر التي تؤدي إلى ضغوط العمل والآثار الناجمة عنها، وضرورة تعرف الموظفين في المستويات التنظيمية المختلفة على مسببات الضغوط، خصوصا التنظيمية التي يعانون منها، وكيفية رسم استراتيجيات لتخطي تلك المشكلات التي قد تقف في كثير من الأحيان عائقا أمام تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.
- الاهتمام بدراسة إدارة الوقت وضغوط العمل يثري الفكر الإداري والتراث العلمي في هذا المجال من خلال تحديد العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل لدى الموظفين في المؤسسة.

خامسا– أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من إدارة الوقت وضغوط 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 وكذلك دور الإدارة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته.
- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى موظفي مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- توضيح مختلف الاستراتيجيات للتخفيف من ضغوط العمل والوقاية منها.

سادسا– حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مديرية التجارة لولاية بسكرة.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: إدارة الوقت كمتغير مستقل وضغوط العمل كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

سابعا– منهج الدراسة:

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، والذي يمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرية التجارة لولاية بسكرة.

ثامنا– صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة العديد من الصعوبات أهمها:

- التعاون المحدود للإدارة والموظفين في مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- عدم الإفصاح على العدد الفعلي للموظفين من قبل مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- تخوف وإحجام العديد من موظفي مديرية التجارة من الإجابة عن الاستبيان.

تاسعا– الدراسات السابقة:

وفيما يأتي توضيح لأهم الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والإفادة منها في إعداد الدراسة الحالية:

1– دراسات متعلقة بإدارة الوقت:

أ– دراسة (سنية كاظم تركي وآخرون، 2015) بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العدد 20.

وهدفت هذه المداخلة إلى التعرف على إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة، وذلك لمعرفة أداء العاملين ومدى تأثير الوقت في المديرية، بغرض تقديم توصيات وإقتراحات ممكن أن تساهم في زيادة الأداء وتعزز من دور الوقت في بناء نتائج فرضيات البحث، ولتحقيق أهداف هذه المداخلة فقد تم تصميم استبانة، وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم 50، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدام

الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في الأداء الوظيفي في مديرية التقاعد العامة، كما تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

– وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

ب– دراسة (علي لونيس، جغبوب دلال، 2013) بعنوان: إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف2، سطيف، العدد17.

هدفت هذه المداخلة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف للعام الدراسي 2008/2007، وقد أجريت الدراسة على 45 مدير من مجموع 54 مدير على مستوى ولاية سطيف باستخدام مقياسين الأول يقيس مستوى إدارة الوقت والثاني يقيس درجة الإبداع القيادي، ثم التأكد من صدق المقياسين باستخدام صدق المحكمين، أما الثبات فبواسطة ألفا كرومباخ، ومن بين النتائج المتوصل إليها كالتالي:

– لدى مديري الثانويات مستوى جيد في إدارة الوقت.

– لدى مديري الثانويات مستوى جيد في الإبداع القيادي.

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الوقت ودرجات الإبداع القيادي لدى مديري الثانويات.

2– دراسات متعلقة بضغوط العمل:

أ– دراسة (طاهري عبد الغني، 2007) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي باعتبارهما موضوعين مترابطين، وكذا الكشف بين طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (ضغوط العمل والرضا الوظيفي) تبعا لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، المستوى الوظيفي، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وكذا أساليب التحليل الإحصائي، وتكونت عينة الدراسة من 301 مفردة، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، أما عن أدوات الدراسة فقد استخدم الباحث المقابلة والاستمارة، وبالنسبة للنتائج التي توصل إليها الباحث:

– أن ارتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي هو ارتباط سلبي حتى في المستويات المنخفضة من الضغوط.

– أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة.

– أن مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، وقلة فرص التقدم والترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية إلى جانب صراع الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء والمسؤولية على الآخرين،

فيما لا يعاني العامل من غياب الدعم الاجتماعي واختلال في علاقات العمل، كما انه يعتبر ظروف عمله جيدة ولا يعاني من غموض في الدور.

- أن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي بشكل خاص يعانون من ضغوط عمل مرتفعة.

- أن أقصى مستويات الرضا كانت عند صغار السن من العاملين في حين كانت اقل في الفئة الأكبر سنا والأكثر خبرة.

- أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس.

ب- دراسة (سهام موفق، 2015) بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، أطروحة دكتراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، كما امتدت الدراسة لتشمل إبراز آثار انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة اعتمادا على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة بالإضافة إلى معرفة الخلفية النظرية لكل من القيادة والضغوط الوظيفية للمرأة العاملة ومحاولة إسقاطها على أرض الواقع بهدف الكشف عن مدى التطابق بين ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وبين الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذا أسلوب دراسة حالة، وتكونت عينة الدراسة من 64 موظفة من مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة –بسكرة- و747 موظفة من الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر –بسكرة- تم اختيارها على أساس الحصر الشامل، أما عن أدوات الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستمارة والمقابلة، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين) للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر –بسكرة- وبمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة –بسكرة-

- يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بجامعة محمد خيضر –بسكرة- وبمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة –بسكرة- على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة والميزة التنافسية للجامعة والمركز.

3- دراسات متعلقة بالعلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل:

أ- دراسة (جهاد بن محمد الرشيد، 2003) بعنوان: إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة الوقت وعلى مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض ودمام وعلى العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض ودمام ومستوى ضغوط العمل، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 303 من ضباط حرس الحدود بمدينتي الرياض ودمام تم اختيارها على أساس الحصر الشامل، أما عن أداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث:

– وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغيرات إدارة الوقت ومتغير ضغوط العمل، فكلما كانت هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى ضغوط العمل.

ب– دراسة (عبد الله عبد العزيز الباحوث، 2013) بعنوان: مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى بيان علاقة مهارات إدارة الوقت بضغوط العمل وذلك من خلال بيان واقع مهارات إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل لدى موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض كذلك التعرف على المعوقات التي تقلل من تنمية مهارات إدارة الوقت من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض، وبيان سبل القضاء عليها، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي القائم على الوصف والتحليل، وتكونت عينة الدراسة من 105 موظف تم اختيارها بطريقة عشوائية، أما عن أداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستمارة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

– أن مستوى مهارات إدارة الوقت في وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.57).

– أن مستوى ضغوط العمل في وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.38).

– أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على المعوقات التي تقلل من تنمية مهارات إدارة الوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.25).

– وجود علاقة عكسية سالبه بين مهارات إدارة الوقت وضغوط العمل وبالتالي كلما زادت ضغوط العمل كلما أدى ذلك إلى انخفاض في مهارات إدارة الوقت.

ج- دراسة (رنا بنت محمد الصغير، 2013) بعنوان: إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، مذكرة ماجستير ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استثمار العاملون في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض للوقت الرسمي، كما هدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملون في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض، وسعت كذلك إلى معرفة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين وجود مضيعات الوقت وأساليب إدارته من ناحية وبين مستوى ضغوط العمل من ناحية أخرى كما سعت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 230 موظف تم اختيارها بطريقة عشوائية، أما عن أداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن العاملون في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض غالبا ما يستثمرون الوقت الرسمي بمتوسط حسابي (3.60).

- أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.25).

- وجود علاقة عكسية بين وجود مضيعات الوقت وأساليب إدارته وبين مستوى ضغوط العمل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والبالغ عددها سبعة دراسات والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بضغوط العمل، وفي القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الوقت من الجانب النظري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ضغوط العمل من الجانب النظري.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

– تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

عاشرا– هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

في الفصل الأول، والذي جاء تحت عنوان "**الإطار النظري لإدارة الوقت**"، وانصب اهتمامنا فيه على ثلاثة مباحث، أولها تناول ماهية الوقت من حيث مفهومها وأهميتها وأنواعها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه إدارة الوقت من مفهوم، أهمية، ونظريات إدارة الوقت بالإضافة إلى عوامل ضياع الوقت وكيفية السيطرة عليها، ثم إبراز مبادئ، متطلبات، وأساليب إدارة الوقت بالإضافة إلى الوقت وعلاقته بوظائف الإدارة كمبحث ثالث.

أما الفصل الثاني، تحت عنوان "**الإطار النظري لضغوط العمل**"، تطرقنا فيه كمبحث أول إلى ماهية ضغوط العمل حيث قمنا بإبراز مفهوم، عناصر وتصنيفات ضغوط العمل إضافة إلى مصادر ضغوط العمل، ثم تناولنا نظريات، مراحل، نماذج ضغوط العمل كمبحث ثاني، أما المبحث الثالث قمنا بإبراز آثار ضغوط العمل، استراتيجيات إدارة ضغوط العمل، وأخيرا دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل.

وفي الفصل الثالث: بعنوان "**دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل بمديرية التجارة لولاية بسكرة**" حيث تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة من تقديم عام لمديرية التجارة لولاية بسكرة والمهام الموكلة إليها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي هذا كمبحث أول، أما المبحث الثاني تناولنا فيه منهجية وأداة الدراسة، والإطار الوصفي لمجتمع الدراسة، أما في المبحث الثالث قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة من اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وأخيرا اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الوقت

تمهيد:

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم، حيث تأكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الفعالة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وبتحسين الإنتاجية، فعملية إدارة الوقت تعتبر من النقاط المهمة لتحقيق أهدافنا، فالنجاح والإبداع لا يتحقق إلا إذا تم في حدود الوقت المحدد لتحقيق تلك الأهداف، وذلك يتم من خلال إدارة فعالة للوقت، لذلك يجب علينا الانتباه بأن الوقت المحدد لتحقيق هذه الأهداف لا يقل أهمية عن الأهداف، فعلينا استغلال هذا الوقت أفضل استغلال، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا تمت إدارته وتخطيطه بشكل سليم.

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع إدارة الوقت من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الوقت.

المبحث الثاني: إدارة الوقت.

المبحث الثالث: الإدارة الفعالة للوقت.

المبحث الأول: ماهية الوقت

يعتبر الوقت منهج فكري وسلوكي حاكم ومتحكم فيه، ذلك أنه في غياب الوقت لن يكون الإنسان قادرا على أداء أي عمل أو نشاط على الإطلاق، وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم وأهمية الوقت بالإضافة إلى أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الوقت

هناك اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت بين مجتمع وآخر، وبين منظمة وأخرى، وكذلك بين أفراد المجتمع الواحد، ومن بين تعاريف الوقت نذكر:

– **تعريف أول للوقت:** "هو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بآخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل."[1]

– **تعريف ثاني للوقت:** عرفته الباحثة سحر بأنه " فرصة، إذا ما استخدمناها بعقلانية وذكاء فإننا سنحصل على ما نريد، أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل."[2]

– **تعريف ثالث للوقت:** عرفه مارشال كوك بأنه" وسيلة لقياس الحياة، وأنه أغلى مورد لدى الفرد والمنظمة."[3]

– **تعريف رابع للوقت:** عرفه الباحث وليام بأنه " المادة التي صنعت منها الحياة."[4]

– **تعريف خامس للوقت:** "هو الوقت المقاس بالدقائق والثواني، والمتاح لإنجاز الأعمال الكبيرة والصغيرة." [5]

فإعطاء تعريف دقيق للوقت أمر صعب، ولكن بالإمكان ذكر بعض خصائصه وتتمثل في:[6]

1. أن الوقت ليس إلا الماضي والحاضر والمستقبل.

---

[1]: مدحت أبو النصر، **إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 28.

[2]: قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، **إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات** ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 34.

[3]: مدحت أبو النصر، مرجع سبق، ص28.

[4]: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 34.

[5]: صلاح عباس، **إدارة الوقت**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 04.

[6]: على لونيس، دلال جغبوب، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، **مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية**، جامعة سطيف، سطيف، العدد17، 2013، ص20.

2. الوقت دائم السريان لا يتوقف ولا ينتظر، لا يسرع ولا يبطئ، وإنما ينساب باستمرار وفق وحدات زمنية متساوية ومتتابعة في دائرة قوامها(24) ساعة في اليوم، كل ساعة بها ستون دقيقة وكل دقيقة بها ستون ثانية، والوقت مستمر باستمرار الحياة.

3. هو خارج حدود السيطرة البشرية، أي لا يستطيع أحد إطالته أو تقصيره أو إيقاف ساعة الزمن، وكل الأفراد يمتلكون نفس الوحدة من الزمن على مدار اليوم.

4. إذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الأبد.

5. إنه ثروة، فإذا استغل الوقت الاستغلال الأمثل حقق الفرد والمجتمع من وراء ذلك عائدا كبيرا.

6. إنه التزام، فإننا ملتزمون بعدم إضاعة الوقت في أمور غير مفيدة.

7. إنه مسؤولية، فنحن كأفراد مسئولين أمام أنفسنا، وأمام مجتمعنا، وأمام خالقنا بالتزامنا للوقت ومواعيد العمل.

8. إنه قابل للهدر، فلا بد من التخطيط السليم لحسن استغلاله، فتضييع فرصة من العمل يعني تضييع فرصة من النجاح.

المطلب الثاني: أهمية الوقت

يرى بيتر دروكر أن أساس نجاح المدير في بيئة الأعمال الحالية يكمن في مدى إدراكه لأهمية الوقت كثروة أساسية وجب عليه إدارتها واستغلالها بأفضل الطرق وأحسن الأساليب، فالوقت كمورد يتميز عن باقي الموارد بعدم إمكانية شرائه أو إستئجاره أو إحلاله عكس باقي الموارد الأخرى، الأمر الذي أدى إلى انتقال مركز الثقل في عمل المنظمات من الآلات إلى الوقت وإدارته، حيث يقول لويس ميمفورد في هذا الصدد: "إن الساعة وليست الآلة هي التي أصبحت مفتاح التقدم الصناعي اليوم"، وانطلاقا من هذا فالمدير الفعال مهما كان موقعه مطالب بالتركيز على توجيه كافة الجهود لمحاولة تحقيق الإدارة الفعالة لوقته ووقت العاملين معه بما يسهم في إكساب منظمته مزايا تنافسية تدعم نموها وسعيها نحو التميز.[1]

كما أن للوقت أهمية كبيرة من المنظور الإسلامي، وفيما يلي بعض الأمثلة التي تؤكد حرص الإسلام وعنايته بالوقت:[2]

[1]: حسين يرقى، محمد السعيد جوال، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، **الملتقى الدولي حول"الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"**، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13/12 ماي، 2010، ص4.

[2]: سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**، مطبعة العشرى، مصر، 2006، ص ص 348- 353.

1. **الوقت في القرآن الكريم**: لبيان أهمية الوقت أقسم الله سبحانه وتعالى به في مواضيع عدة منها قوله تعالى: " **والليل إذا يغشى، والنهار إذا تجلى**[1]"، "**والضحى، والليل إذا سجي**[2]"، "**والعصر، إن الإنسان لفي خسر**[3]" ومن المعروف أن أي شيء يقسم به الله سبحانه وتعالى فإن ذلك يدل على عظيم نفعه وأهميته.

وعن سرعة انقضاء الوقت وعدم الإحساس به حتى يتراءى للإنسان قصر ما فات، قول الله عز وجل "**كأنهم يوم يرونها لم يلبثوا إلا عشية أو ضحاها**[4]" وفي آية أخرى "**ويوم يحشرهم كأن لم يلبثوا إلا ساعة من النهار يتعارفون بينهم**[5]".

2. **الوقت في السنة النبوية**: وفي معرض اهتمام النبي صلى الله عليه وسلم بالوقت نستعرض الأمثلة التالية من أحاديثه الشريفة:

عن معاذ بن جبل أن النبي صلى الله عليه وسلم قال "لن تزول قدما عبد يوم القيامة، حتى يسأل عن أربعة خصال: **عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن عمله ماذا عمل به**" (رواه البزار والطبراني بإسناد صحيح). ويبين هذا الحديث أننا جميعا مساءلون يوم القيامة عن كيفية انقضاء العمر والحياة والشباب وفيما تم استغلال كل هذه الأمور.

وفي حديث أخر قال النبي صلى الله عليه وسلم "**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).

ومن العناصر السابقة نستنتج أهمية الوقت:[6]

أ. إن المنهج الإسلامي يركز تركيزا غاية في الأهمية على أهمية الوقت ذلك أن الوقت ما هو إلا الحياة.

ب. يركز الإسلام على سرعة الاستفادة من الوقت لان الوقت سريع الانقضاء ولا يمكن استرجاعه من الماضي.

---

(1): سورة الليل، آية 1، 2.

(2): سورة الضحى، آية 1، 2.

(3): سورة العصر، آية 1، 2.

(4): سورة النازعات، الآية 46.

(5): سورة يونس، الآية 45.

(6): سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 359.

ج. هناك رسالة خاصة من الإسلام إلى الشباب لاستغلال وقت الفراغ في العمل والجهد والاجتهاد، ولا بأس من ممارسة بعض الهوايات الرياضية والثقافية والفنية المشروعة في أوقات الفراغ.

د. إن عين المسلم دائما على أن الوقت يمر بسرعة محددة من قبل الله سبحانه وتعالى ومن ثم لا يمكن التحكم في الوقت، وبالتالي لا يأتي الموت إلا بغتة، فالعمل الصالح للمجتمع وللأسرة وللفرد ما هو إلا استغلال جيد للوقت وأيضا يثاب المرء عليه يوم القيامة.

المطلب الثالث: أنواع الوقت

للوقت أنواع كثيرة ومتشعبة، يصعب حصرها أو تحديدها بسهولة وذلك بسبب كون الوقت ليس مستثمرا بشكل متساو من قبل الأفراد، والمنظمات، والمجتمعات، والأمم والشعوب. ومن بين التصنيفات نذكر:

التصنيف الأول: قسم باركنسون (Parkinson) الوقت إلى ما يلي:[1]

1. وقت الضياع: وهو الوقت الغير مستغل لتحقيق هدف محدد مفيد إما لان الشخص أو الكيان المعني لا يعرف قيمة الوقت، أو أن الشخص لا يمتلك هدفا معينا يسعى لبلوغه في ذلك الوقت المتاح. وغالبا ما تتسم المجتمعات المضيعة للوقت بانخفاض معدلات الإنتاجية، وتفشي الظواهر الاجتماعية الخطيرة مثل الجريمة، والمديونية العالية، والضعف البنيوي العام.

2. الوقت الضائع: وهو عبارة عن وقت غير مستغل بشكل صحيح، رغم وجود رغبة لدى الأفراد والمجتمعات باستغلال الوقت. فالأفراد والمنظمات والمجتمعات في هذه الحالة تعمل باتجاه تحقيق أهداف معينة، إلا أنها لا تخطط للوقت بشكل سليم.

فالوقت موجود، ومحترم، بيد أنه غير مخطط إطلاقا. وفي حالة انعدام التخطيط، يتحول الوقت النافع إلى وقت ضائع، وبهذا تخسر هذه المنظمات والمجتمعات هذا المورد الحيوي، أو تخسر جزءا مهما منه.

ومن ابرز مخاطر الوقت الضائع تأثيراته السلبية على معدلات الإنتاجية والأداء، ذلك أن مبدأ الإنتاجية أو الأداء العالي يقر بضرورة استغلال الوقت إلى أقصاه وعدم تضييع ولو جزء يسير منه.

[1]: بشير العلاق، **أساسيات إدارة الوقت**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 14-18.

3. وقت التخطيط: وهو أثمن أنواع الوقت وأرقاها، لأنه يعد بمثابة صمام أمان ضد أي شكل من أشكال إضاعة الوقت. فعندما يخطط الإنسان جيدا لاستثمار وقته فإنه يقوم في واقع الأمر بالحد من أي ضياع للوقت في المستقبل، ولهذا يعد التخطيط بمثابة استثمار وأن العائد على هذا لاستثمار يتجسد في زيادة الإنتاجية والأداء في المستقبل ويندرج ضمن وقت التخطيط الوقت التحضيري وهو ما يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل الفعلي.

4. الوقت التسهيلي: وهو الوقت الغير مخصص بشكل مباشر لعمل أو انجاز معين، بيد أنه يسهم في انجاز العمل أو تسهيل الوصول إلى أهدافه. فالأعمال مثلا لا تنجز من فراغ وإنما هي حصيلة تفاعلات مباشرة وغير مباشرة، بمعنى آخر يخصص الوقت التسهيلي للقيام بنشاطات فرعية عامة أو مكملة للنشاطات الرئيسية.

5. وقت الانجاز(الوصول للأهداف المرسومة): يرى باركنسون أن كل الأوقات السابقة إنما تخصص لخدمة الهدف المنشود وبلوغه. ويمثل وقت الانجاز الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفعالية وكفاءة عاليتين، ولان الوقت يتسم بالمحدودية العالية فان الضرورة تقتضي الموازنة بين وقت الانجاز (الوصول للأهداف المرسومة) وبين الوقت المخصص للأغراض التسهيلية أو التخطيطية.

6. وقت المتابعة: يعد وقت المتابعة حاسما في العديد من منظمات الأعمال، والتي لا تكتفي بانجاز العمل (سواء كان خدميا أو إنتاجيا) وإنما تحرص أيضا على متابعة ردود الأفعال حول انجازاتها. فالمتابعة تمكنها من التعرف على مدى إشباع انجازاتها لحاجات المستهدفين بهذه الانجازات ورغباتهم ، لكي تكون قادرة على تعديل انجازاتها في حالة رغبة الأسواق المستهدفة بذلك.

التصنيف الثاني: قسم ألفريد غودلو وزملائه (Alfred Goodloe, et.al) الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي:[1]

1. الوقت الإبداعي Creative time : يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز ويلاحظ أن كثيرا من النشاطات الإدارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى التفكير بعمق والتوجيه والتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية في كافة جوانبها بأسلوب علمي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

[1]: سنية كاضم تركي وآخرون، إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة واسط، بغداد، العدد 20، 2015، ص 7.

2. الوقت التحضيري Preparatory tim: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل. وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو آلات أو مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل، ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية.

3. الوقت الإنتاجي Productive time: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي يتم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع.

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين:[1]

أ. وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ).

ب. وقت الإنتاج الغير عادي (الطارئ أو غير منظم).

4. الوقت الغير مباشر أو العام Time Puplic co indirec: يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسئولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات حيث أن النشاطات تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، وتفويض شخصا معينا للقيام بها بدلا منه مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في انجاز الأعمال الرسمية الموكلة له وإبقاء العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

[1]: حسن بن على بن محمد الزهراني، **الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل**، أطروحة دكتوراه في علم النفس (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص 58.

المبحث الثاني: إدارة الوقت

تسعى كل منظمة إلى استغلال مواردها بشكل فعال وذلك بهدف النمو، البقاء والاستمرار، والوقت من أهم هذه الموارد، فرغم أنه متاح للجميع بالقدر نفسه، إلا أنهم يختلفون في كيفية استغلاله وإدارته، ولديهم مظاهر عديدة لإضاعته.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت وأهميتها

إن إدارة الوقت سواء في العمل أو خارجه تعتبر من المفاهيم المتكاملة لأي زمان أو مكان لأن إدارة الوقت لا تقتصر على شاغلي وظائف معينة بذاتها ولا يقتصر تطبيقها على مكان بذاته، وعلى الرغم من ارتباط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري إلا أن هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة وقت الفرد داخل عمله وخارجه أيضا.

أولا– مفهوم إدارة الوقت:

لمفهوم إدارة الوقت معان وتفسيرات مختلفة ومتباينة وذلك اعتمادا على نوع النشاط وطبيعته، وطبيعة القائمين عليه، ونوع المنظمة وأهدافها ورسالتها.

– **تعريف أول لإدارة الوقت:** " هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير."[1]

– **تعريف ثاني لإدارة الوقت:** عرف دراكر Drucker إدارة الوقت "أنها تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة شيء أخر."[2]

– **تعريف ثالث لإدارة الوقت:** "هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها المدير مع جميع العاملين معه بغية تحقيق الأهداف المرسومة والمخططة لها، فالإدارة هي المسئولة عن رسم خطط وتنفيذ البرامج."[3]

---

[1]: محمد الصيرفي، **إدارة الوقت**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 13.

[2]: ياسر أحمد فرح، **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 16.

[3]: سنية كاضم تركي وآخرون، مرجع سابق، ص 5.

- **تعريف رابع لإدارة الوقت:** "هي إحدى العمليات التي يستطيع بها الموظف أن ينجز المهام والأهداف التي تمكنه من أن يكون فعالا في عمله، وتشتمل هذه العملية على مراحل الضرورية تستهدف تحديد الاحتياجات، والمتطلبات الوظيفية حسب أهميتها ومتطلباتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة."[1]

- **تعريف خامس لإدارة الوقت:** يعرف الخضيري إدارة الوقت أنها "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء."[2]

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أنها تجمع وتؤكد على مفهوم الفعالية في إدارة الوقت والتي تعني عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وحتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر، وعملية التخطيط تعني السيطرة الشبه كاملة على كل شيء، على أساس أن إدارة الوقت هي إدارة أندر عنصر متاح للمشروع، فإن لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر.

ثانيا– أهمية إدارة الوقت:

وتكمن أهمية إدارة الوقت في:[3]

1. أنها تتضح من خلال الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية، بحيث تعطي بعدا ارتقائيا للعمل والعاملين، إضافة إلى الإشباع والإمتاع والفاعلية وصولا إلى أكبر الانجازات.

2. أن إدارة الوقت في العمل الرسمي أصبح يمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

3. أن أهمية إدارة الوقت في المنظمات تتضح من منطلق أن الوقت من الموارد المتاحة والمتجددة فيها وأنه يعتبر أحد عناصر الكلفة الغير المادية والتي توضع في الاعتبار عند حساب كلفة المنظمة، فإذا تم استثماره وحسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل، فإنه يمكن تعظيم العائد من إنفاق هذا الوقت، بما يزيد من فعالية الممارسات التي تتم من خلاله وبما يسهم في زيادة الأداء للمدير وللعاملين وللمنظمة ذاتها.

---

(1): موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص 168.

(2): بشير العلاق، مرجع سابق، ص 54 ،55.

(3): رنا بنت محمد الصغير، **إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013، ص 13.

المطلب الثاني: نظريات إدارة الوقت

الإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدى إلا كان الوقت إلى جانبه، وما من حركة تؤدى إلا ضمن وقت محدد. وانطلاقا من هذا المفهوم برزت وبشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة. وفيما يلي موجز لأهم النظريات التي تناولت إدارة الوقت:

أولا– نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory):

اهتمت نظرية الإدارة العلمية التي عني بها فريدريك تيلر (Frederick Taylor) بدراسة الحركة والوقت وقد قام بدراسته للوقت في عام 1881 في شركة ميدفيل للفولاذ، وتكونت دراسة الوقت عنده من جزأين للعمل: عمل تحليلي وآخر إنشائي.

ويتضح أن تيلر استخدم جزءا من دراسة الحركة، كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت، وتتطلب هذه الدراسة دراسة للوقت الكامل للعمل الذي يؤدى، مع تحديد أوقات للعطل والأعياد، وأوقات للراحة، والأوقات الضائعة أيضا. إذ أن الإنسان لا يمكن أن يكون مطلقا، فأي عمل يقوم به لابد وأن ينتج عنه وقت ضائع، كما أنه يحتاج إلى القليل من الراحة لضمان الاستمرار فيه، ولكن هناك فترات محددة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية، وإذ زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدرا في الوقت.[1]

ثانيا– نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relation Th):

لقد اهتم إلتون مايو (Elton mayo) بهذه النظرية التي ركزت على العلاقات الإنسانية وعلى بناء الأهداف التربوية من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية وعلاقات الطلبة بين بعضهم، وعلاقاتهم مع أساتذتهم ومع غيرهم من داخل وخارج المؤسسة التعليمية والتربوية وقد أشار في هذه النظرية إلى الوقت من خلال إعطاء الطالب مدة للراحة وأخرى للدراسة مما ينعكس إيجابا على روحه المعنوية وبالتالي على الانجاز الدراسي وذلك من خلال إشعارهم بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤدونه لتحقيق الأهداف التربوية والعمل على إقناع الآخرين (الأستاذ والطالب) أن تنظيم الوقت

[1]: قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص ص 46، 47.

يؤدي إلى نجاحهما وأنه جزء هام من العملية التربوية وأن نجاحه يرتبط بنجاح هذه العملية ككل وعلى كيفية استغلال الوقت في أنشطة أخرى.[1]

ثالثا– النظرية الحديثة للمنظمة (Modern Theor Organization):

جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم، ومن أهم هذه النظريات:[2]

1. نظرية اتخاذ القرارات (Decisions Making Theory):

من أشهر رواد هذه النظرية هربرت سايمون (Herbert Simon)، فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها، واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة.

وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، وبذلك يمكن القول: أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا.

2. النظرية الرياضية (Mathematical Theory):

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية، اعتبار المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك، وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نستنتج أن جميع النظريات التي تناولت الوقت سواء طريقة تنظيمه أو إدارته تؤكد على الاستفادة القصوى من الوقت وكيفية استغلاله في تحقيق الأهداف المرسومة في جميع الأنشطة وفي كل الميادين.

---

(1): شيماء صلاح حسين، بناء مقياس إدارة الوقت لدى الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، **مجلة كلية التربية للبنات**، جامعة بغداد، العدد 24، 2013، ص 82.

(2): قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص ص 50 ،51.

المطلب الثالث: عوامل ضياع الوقت وكيفية السيطرة عليه.

إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون أو أنت والآخرون، فالوقت لا يضيع لوحده بل هناك من يضيعه، وللسيطرة عليه تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت وعلى قدرة الموظف على اتخاذ إجراءات ايجابية لمواجهة مضيعات الوقت.

أولا– عوامل ضياع الوقت (مضيعات الوقت):

وتتمثل عوامل ضياع الوقت في:[1]

1. أنت وذاتك (معوقات شخصية ونفسية): وهذه الأسباب ترجع إلى الشخص وقيم الفرد في المجتمع وقد تكون نابعة من التربية والتعود ومنها:

أ. اللامبالاة وعدم الاكتراث بأهمية الوقت كمورد أساسي من موارد الإنسان.

ب. ضعف القيم والعقائد التي تعظم الوقت لدى الفرد.

ج. فشل الإنسان في حياته الخاصة أو العامة قد يساعده على غض النظر عن أهمية الوقت واستثماره.

د. التركيبة الأسرية والعائلية غير المنضبطة قد تساعد الأفراد على إهمال أهمية الوقت واستثماره مثل عدم تعويد الأبناء على تنظيم الوقت سواء في المذاكرة أو الرياضة أو الثقافة أو الدين أو الترفيه ...إلخ.

هـ. النظرة التشاؤمية لمجريات الأمور والأحوال والظروف السائدة، فعدم وجود فرص عمل مناسبة، انخفاض الدخول، وسيادة الرشوة والوساطة والمحسوبية تؤدي إلى الإحباط واليأس من أي شيء.

و. عدم الميل إلى الترتيب والتنظيم في حياة الفرد الخاصة وسيادة روح العشوائية أو الاتكالية.

2. أنت والآخرون (معوقات الأسرية والبيئية): وتتمثل في:

أ. عدم انتظام حركة المرور خاصة في أوقات الذروة وقت الذهاب والعودة من العمل.

ب. الارتباطات الأسرية مثل توصيل بعض أفراد الأسرة إلى المدارس أو العمل أو المشكلات الصحية أو الاختلافات الأسرية.

ج. تسديد فواتير الكهرباء والمياه والهاتف والإيجارات وغيرها.

د. شراء مستلزمات واحتياجات الأسرة خاصة من المجمعات والمخابز التي تنتشر بها ظاهرة "الطوابير" الانتظار.

[1]: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 323-325.

هـ. مشكلات الذهاب إلى المستشفيات والتأمين الصحي والحصول على إجازات مرضية وهمية.

و. مشكلات مرتبطة بتحسين المستوى الاقتصادي للأفراد، حيث يرتبط بعض الموظفين أو معظمهم بأعمال أخرى مثل قيادة سيارات الأجرة والعمل في مكاتب الاستشارات والمحاماة وعيادات الأطباء والمقاولات وذلك لتحسين مستويات دخولهم لكي تواجه متطلبات المعيشة الصعبة.

ز. وقد تمثل الالتزامات العائلية تجاه الأم والأب والأقارب والجيران أحد مستهلكات الوقت.

ح. الظروف الجوية غير مناسبة مثل الأمطار والرياح وغيرها.

وهذه الظواهر وغيرها منها ما يمكن تجنبه، ومنها ما يقع على الدولة إصلاحه ومنها ما لا يمكن التحكم فيه كالظواهر الجوية مثلا .

3. أنت ومهامك (المعوقات التنظيمية): أوضح " دراكر" العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى ضياع الوقت كما يلي:[1]

أ. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

ب. تضخم أو زيادة عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث.

ج. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال. وبالتالي، يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى. كما عليه أن لا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط، فضلا عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

د. عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال: تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير. وبالتالي، فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

هـ. الزيارات المفاجئة، والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، و(المقاطعات) أثناء العمل، والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

[1]: أحمد نادر أبو شيخة، **مدخل إلى إدارة الوقت**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص ص 156 ،157.

و. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.

ي. البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير بها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

بالإضافة إلى: [1]

المهمة التي نكون بصدد القيام بها فإن تقدير الوقت الذي سوف نستغرقه هو المهارة الأصعب في إتقانها على الإطلاق من حيث: مقدار الوقت الذي سوف يستغرقه نشاط معين حتى نبدأ في عمله بالفعل، المقاطعات عن العمل تشتت تركيزنا،الأشخاص الذين نعتمد عليهم يخذلوننا، الوقت المتاح لنا يتحكم فيه الآخرون، على سبيل المثال العملاء الذين يفرضون طلباتهم علينا.

4. عوامل ضياع الوقت والعمليات الإدارية: وقد أشار "ماكنزي" في كتاباته إلى العوامل والعمليات الإدارية التي تتخللها مضيعات الوقت كما يلي:[2]

جدول رقم (01): عوامل ضياع الوقت والعمليات الإدارية

العمليات الإدارية	المضيعات
التخطيط	عدم وجود الأهداف، عدم وجود مهام محددة، اختلال في الأولويات.
التنظيم	الفوضى وعدم الانضباط، كثرة الأعمال الورقية، عدم الالتزام،عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة.
التوظيف	عدم كفاءة الموظفين، عدم كفاءة التدريب، عدم وجود التوازن بين العرض والطلب.
التوجيه	القيادة المتسلطة، الاحتكار، الروتين، ضعف التفويض، ضعف روح الفريق.
الرقابة	كثرة المكالمات، كثرة الزوار، نقص المكالمات، انعدام أنظمة التقييم الفعالة، تدني الأداء.
الاتصال	زيادة الاجتماعات، عدم وجود نظام اتصالات جيد، سوء التفاهم.
اتخاذ القرارات	القرارات السريعة، التسويف، الحرص الزائد، أسلوب اللجان المبالغ فيه.

المصدر: فريد النجار، **إدارة الوقت في المجتمع العربي**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 303.

[1]: إيان فليمنج، **إدارة الوقت**، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2006، ص23.

[2]: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 189.

أما بالنسبة لعوامل ضياع الوقت في العالم العربي فتتمثل في:[1]

أ. النقل والمواصلات.

ب. غياب التخصص وتقسيم العمل.

ج. عدم الاهتمام بالتراخيص لمزاولة المهن الحرة.

د. المرض وغياب العلاج الفعال والدواء المؤثر.

هـ. اختلاف الإجازات في الدول العربية (إجازة نهاية الأسبوع) إذن هناك أيام لا توجد اتصالات في الاقتصاد والتجارة بين تلك الدول العربية في المشرق وفي المغرب.

ثانيا– كيفية السيطرة على مضيعات الوقت:

إن المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت يقوم على خمسة خطوات أساسية هي:[2]

1. جمع البيانات Obtaining data: إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافيا الاعتراف بان الزائرين مثلا يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، والتعرف كذلك على أسباب الزيارات وظروفها، وذلك بقصد التعرف على حجم المشكلة وأبعادها.

2. التعرف على الأسباب المحتملة Identifying probable causes: بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات، فهل هو المدير نفسه، أم البيئة، أم ماذا؟ وإذا ما كان المدير مسئولا عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك، أهي عادات المدير، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الأمور؟

3. وضع الحلول الممكنة Developing possible solutions: وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حدى ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل

---

[1]: فريد النجار، **إدارة الوقت في المجتمع العربي**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 303.

[2]: محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، الطبعة الثانية، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص ص 315، 316.

لابتكار بعض الحلول، كما يمكنه أن يشجع جلسات العصف الفكري بهدف التعرف على مقترحات الحل، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت.

4. اختيار أكثر الحلول جدوى Selecting the most feasible solution: ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت، لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

5. تنفيذ الحل المختار Implementing: عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة، فإذا ما تبين أن المشكلة ما زالت قائمة، فلابد من إعادة العملية بأكملها بدءا بجمع البيانات وانتهاءا بتنفيذ الحل الممكن، وهكذا.

المبحث الثالث: الإدارة الفعالة للوقت

إن إدارة الوقت بفعالية تعني حسن استغلاله بشكل ناجح، فضياع الوقت سيحقق فشلا في إدارته، فعلى الفرد أن يتحكم في وقته بمهارة وايجابية مما يساعده على أن يستثمره في تحقيق أقصى عائد ممكن من الموارد الأخرى فكل من يستطيع إدارة وقته بشكل فعال فهو يدير حياته ونفسه وعمله إدارة فعالة وناجحة.

المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات إدارة الوقت

يلعب الوقت اليوم دورا محوريا في حياة المؤسسات إذ أصبح يشكل موردا من مواردها الأساسية، وهو ما جعل الكثير منها توليه أهمية بالغة في سبيل تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها، وذلك بترسيخ مبادئ إدارة الوقت ومتطلباتها لدى مديريها من أجل ضمان فعاليتهم في العمل وعدم تضييع وقتهم الذي هو وقت المؤسسة.

أولا– مبادئ إدارة الوقت:

تتمثل مبادئ إدارة الوقت في ما يلي:

1. المبادئ المتعلقة بالتخطيط: التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

أ. مبدأ تحليل الوقت: فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة، مع العلم أن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

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 ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدوا أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

ج. مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولويتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها ، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة، والثانية تعتمد طريقته على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة، والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

د. مبدأ المرونة: حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، فالمدير 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: إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها.[1]

ولكي يكون التفويض فعالا، لابد أن يتوفر فيه شروط أساسية ودعائم رئيسية حتى يؤتى ثماره، ومن هذه الشروط ما يلي:

– النتائج وليس الأساليب: التركيز على النتائج المرجوة وليس على أساليب إنجاز تلك الأهداف، بمعنى أن توضح الهدف من المهمة التي نوكلها للغير بدقة، ثم نترك له استخدام الأساليب المناسبة التي توصل إلى ذلك الهدف.

– الدقة والوضوح: بمعنى تحديد الموارد والمصادر والتي تساعد بشدة في إنجاز المهمة وتحقيق الأهداف، سواء أكانت تلك مصادر بشرية أو مالية، أو فنية أو إدارية.

[1]: منى خرموش، إدارة الوقت بين المهارات واهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 13، ديسمبر، 2015، ص ص308 ،309.

– اتفاق على معايير الإنجاز: وضع معايير واضحة ومتفق عليها مسبقا من أجل قياس الأداء، ويتضمن ذلك وضع معايير زمنية لتقديم التقارير ولإنجاز الأهداف.

– المسؤولية لا تفوض: استمرار المسئولية عن المهمة التي تم تفويضها والذكر دائما أنه ليس بمجرد تفويض المهمة فقد انتهت المسئولية عنها.

– الانسحاب بمجرد التفويض: الانسحاب من المهمة بمجرد تفويض المختص بها وعدم التدخل إلا إذا دعت الحاجة لذلك.[1]

ب. مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة 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 وترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ثم تحديد موعد الاجتماعات في وقت معين، 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 حتى نصل إلى استثمار أكثر فعالية والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30 إلى 50% من الوقت المتاح لهم.

3. المبادئ المتعلقة بالرقابة: فبعد تخطيط 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: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه 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.

[1]: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد النشر، 2013، ص ص 39، 40.

ب. مبدأ إعادة التحليل: حيث يجب إعادة تحليل الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.[1]

بالإضافة إلى مبدأ باريتو حيث يمثل هذا المبدأ في إدارة الوقت إلى أن 20% من الوقت المخصص للحصول على نتائج معينة يؤدي إلى 80% من هذه النتائج، بمعنى أن 80% من المجهودات غير المركزة تؤدي إلى إنجاز 20% من النتائج، أما 80% م النتائج المتبقية يتم إنجازها ب 20% من الجهد.[2]

ثانيا– متطلبات إدارة الوقت:

وتتمثل متطلبات إدارة الوقت فيما يلي:[3]

1. . فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية: حيث أن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول، التلازم والتتابع ولها صفة التمحور، وهي تنشأ وتحدث فرادى وجماعات، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وتحدث أيضا ببطء وتدريجيا، ومن ثم فإن الفهم الواسع العميق يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع عميق شامل ومتكامل للظواهر الإدارية، يتناول الآتي:

أ. حقائق العمل الموضوعية.

ب. مهارات سلوكية للأفراد نابعة من مواهبهم الخاصة.

ج. أفكار ابتكارية إبداعية مستحدثة.

د. خيال ناضج قادر على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات الأفراد وتحقيقها على ارض الواقع.

2. استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية: بناءا على الفهم يتم استيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية، وإدخالها في إطار الوعي والإدراك، ويتم هذا في إطار شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل، وما تتكون منه من عناصر وأجزاء، حتى لا يتم إغفال أي عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء، وفي الوقت ذاته تحديد علاقات كل

---

(1): منى خرموش، مرجع سابق، ص 309.

(2): مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 104.

(3): قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص ص 145-150.

جزء بالأجزاء الأخرى وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل، أي على الظاهرة كلها ومن ثم معرفة أي جزء من الأجزاء والعوامل التي أسهمت في هذه الظاهرة الإدارية وأوصلتها إلى ما وصلت إليه.

3. إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة: مابين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء، وتأثير كل منها على إدارة الوقت والأداء والإنجاز، فالفرد باعتباره عنصرا فاعلا، فإن فاعليته تكاد تتوقف على كيفية ونوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل، وتلك المؤثرة على الإنجاز سواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه أم بشكل بيئي مناخي محيط به، أم بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لإنجازه، ومن ثم يمكن تحديد ما يلي:

أ. التوازنات المؤثرة على إدارة الوقت.

ب. العلاقات والروابط المؤثرة على إدارة الوقت.

ج. البيئة والمناخ المحيطان بإدارة الوقت.

ومعرفة أي الفواعل الإدارية والمحفزات الدافعة والتوجيهية التي يمكن أن تساهم في حسن استثمار الوقت وتفعيله.

4. تحليل ذكي: باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وأثر كل منها وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في إكساب عادة إدارة الوقت واستثماره ومن أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في هذا الغرض ما يلي:

أ. الأدوات المادية الملموسة لتحفيز العاملين على حسن استغلال الوقت المتاح.

ب. الأدوات الأدبية والمعنوية الغير الملموسة والتي تستخدم للإقناع بأهمية وضرورة اكتساب عادة حسن استثمار واستغلال الوقت.

5. تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج: وضع تصور وبرنامج لاستغلال وإكساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المنظمة وبدون استثناء وفي كل المواقع، وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة وعمل يتم القيام به، والارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر واعتبارها أحد مجالات التفوق والامتياز، وإيجاد الوسائل والأدوات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على ما يلي:

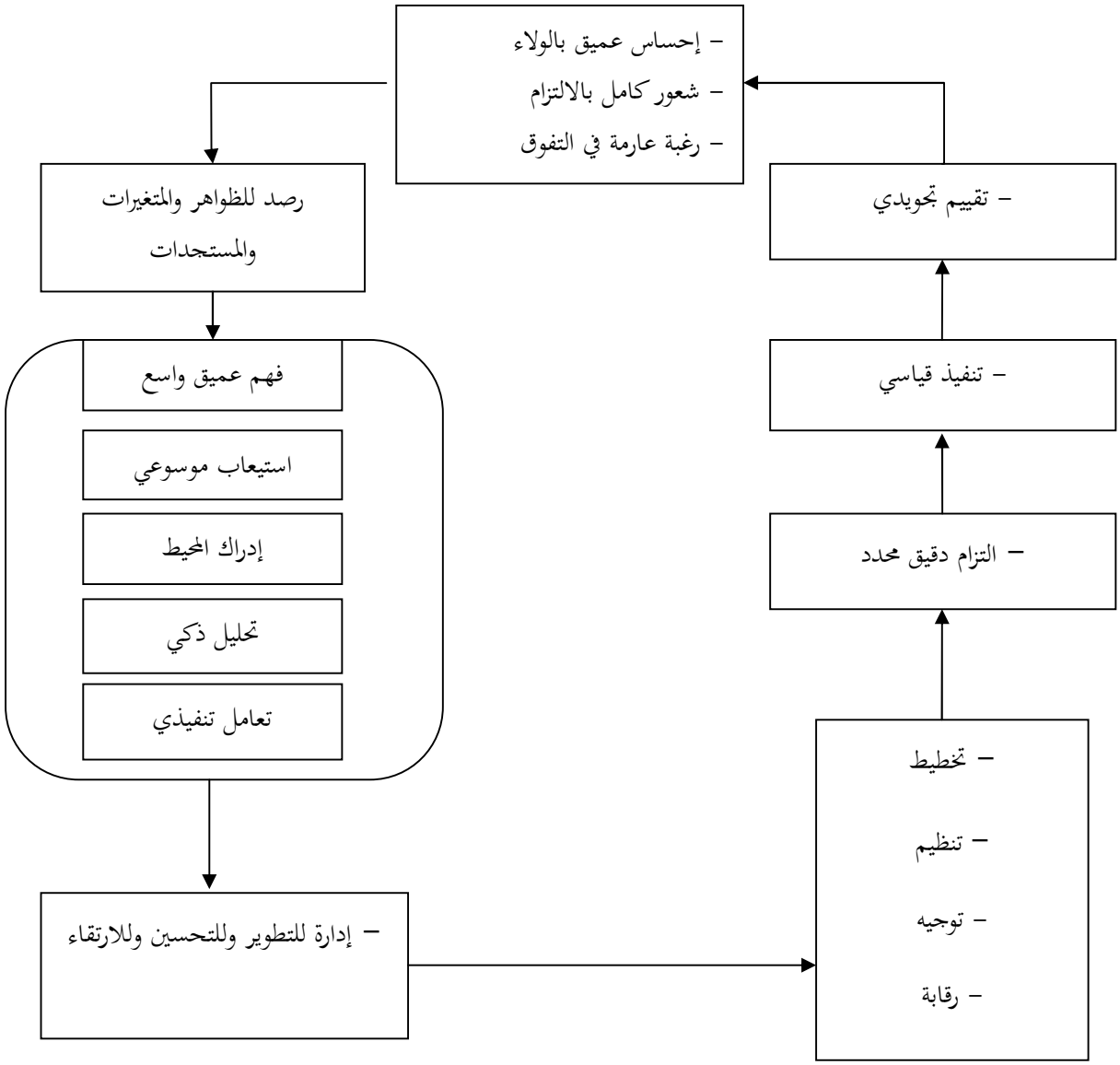
أ. توفير الوقت الذي يستغرقه أداء كل عملية من العمليات التشغيلية والوظيفية.

ب. إعادة استثمار الوقت المتاح في مزيد من الإنتاج والتشغيل.

ج. إظهار مواهبهم وقدراتهم الإبداعية ومكافأتهم على ذلك.

ويمكن توضيح أهم متطلبات إدارة الوقت في الشكل التالي:

شكل رقم(01): متطلبات إدارة الوقت



المصدر: قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، **إدارة الوقت**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 150.

المطلب الثاني: أساليب إدارة الوقت

هناك أساليب إدارية متعددة لإدارة الوقت وتحقيق أكبر عائد منه أو استخدامه بشكل يحقق أكبر كمية من الإنجازات والأعمال أهمها:

أولا– الإدارة بالاستثناء: وهي تعني تركيز القائد الإداري أو المدير على النشاطات الرئيسية وتفويض النشاطات الثانوية التي يمكن للمرؤوسين القيام بها بفاعلية ومن فوائدها تطوير الموظفين وتحسين الإنتاج واستغلال الوقت بشكل جيد.

ثانيا– الإدارة الذاتية: يتمثل هذا النوع من الإدارة بوجود فلسفة متطورة ومنهج متقدم لدى المدير يمكن من خلالهما تطوير الإمكانات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام وهذا يعتمد على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية مع توفير بيئة مناسبة لذلك. [1]

ثالثا– الإدارة بالأهداف: يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلالها يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة، وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم ومناقشتها وإقرارها، ويؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت واستثماره الاستثمار الأمثل. [2]

رابعا– الإدارة بالمشاركة: يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة من الأساليب الحديثة وتعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك الموظفين في صنع القرار، حيث أن القرار عملية جماعية يشترك فيها صاحب سلطة اتخاذ القرار مع أفراد آخرين، لأنه لا يستطيع الإحاطة بجميع الجوانب والأبعاد التي تعترض سبيل التنظيم، لذا لابد من المشاركة لأنها من أسس الإدارة المعاصرة، وكثيرا من القرارات الإدارية بل معظم القرارات لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية، وهو الأمر الذي يدعو إلى وجود مساهمة المرؤوسين والمستشارين والخبراء المعنيين بأبعاد تلك القرارات المختلفة وآثارها، فضلا عمن يعنيهم القرار بصورة مباشرة. [3]

---

[1]: قاسم شادي التميمي وآخرون، إدارة الوقت في العمل الإداري، **مجلة كلية التربية الأساسية**، الجامعة التكنولوجية، دون ذكر بلد النشر، مجلد22، العدد95، 2016، ص 487.

[2]: عصام لعياضي، **بعض أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية**، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة مسيلة، مسيلة، 2014، ص22.

[3]: نفس المرجع، ص24.

المطلب الثالث: الوقت وعلاقته بوظائف الإدارة

تشمل الإدارة عددا من الوظائف أهمها التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرارات، والرقابة، وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى علاقة الوقت بوظائف الإدارة والمتمثلة في:

أولا– علاقة الوقت بالتخطيط:

فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمنا لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية.

إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له.

ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب.

ثانيا– علاقة الوقت بالتنظيم:

يرتبط التنظيم بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطا وثيقا، حيث دلت الدراسات والتجارب التي قام بها العديد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج. ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم مثل:

1. التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
2. الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.
3. توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.
4. التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الاجتماعية.
5. تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها: تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المحابية للعمل. وأخيرا تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة، لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل. ومن شأنه كذلك أن ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه، بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى. [1]

ثالثا– علاقة الوقت بالتوجيه:

يستغرق التوجيه جزءا كبيرا من وقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الشفهية والكتابية والتقنية، ولا بد أن يقوم المشرف قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة والهدف منها، فضلا عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال، وخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع الإداري، وهذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت والجهد.

ولكي تتحقق الفائدة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، فانه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية الموجودة في المنظمة، حيث أن نجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، والسياسة الحافزة الفعالة، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز العمل، وعلى إيجاد علاقات طيبة وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين، وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية. وبدون شك فإن هذه الأساسيات في العمل تتيح فرصا جيدة لزيادة التفاهم، وتدعيم الثقة بين العاملين، وتحفيزهم على زيادة مستوى الأداء والإنتاجية.

ويمكن للإداري الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك، بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعها وتوقيعها، إضافة إلى عملية دخول وخروج المعلومات من مكتب الإداري، وتنظيم عملية مقابلة الأشخاص، وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال الهاتفي مثلا قبل البدء بعملية الاتصال، وذلك لتقليل وقت المكالمة الهاتفية ما أمكن.

[1]: أحمد نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص38-40.

والتوجيه ملازم للتخطيط، إذ لابد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.[1]

رابعا– علاقة الوقت بعملية اتخاذ القرارات:

فعملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة. ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري، فضلا عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار، كذلك يختلف هذا الوقت تبعا لاختلاف النمط القيادي في المنظمات.

خامسا– علاقة الوقت بالرقابة:

تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب. ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف. [2]

[1]: رنا بنت محمد الصغير، مرجع سابق، ص24.

[2]: أحمد نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص41.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الوقت هو مورد هام لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، لكنه إذا ضاع لا يعوض كما أنه مورد مجاني وهدره يكلف تعويضات أو خسائر ولذلك فإن حسن تدبير هذا المورد الهام ضرورة ملحة سواء على الفرد أو الإداري وهذا نظرا لارتباطاته بالموارد الأخرى، فالشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء، وتبرز كفاءة المدير في كيفية دمج عناصر الإنتاج بمورد الوقت، بما يضمن نمو وبقاء المشروع المنجز أو الذي في طور الإنجاز.

فالإدارة الجيدة للوقت تعني في حدها الأعلى أنك مستثمر للوقت وفي حدها الأدنى أنك مستفيد من الوقت.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لضغوط العمل

تمهيد:

يعتبر سوء إدارة الوقت كسبب من الأسباب التي ينتج عنها ضغوط العمل، حيث لقي هذا الأخير اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الموظفين واتجاهاتهم وأداءهم في العمل نتيجة التأثر بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته وجسده وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقاته مع الموظفين في المنظمة، ويأتي تزايد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل بدراسة العديد من الطرق والاستراتيجيات التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل فيها والتي من بين هذه الاستراتيجيات الإدارة الجيدة للوقت.

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع ضغوط العمل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.

المبحث الثاني: نظريات، مراحل ونماذج ضغوط العمل.

المبحث الثالث: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل ظاهرة قديمة قدم الإنسان حيث تقع على الفرد ضغوط كثيرة ومختلفة تختلف حدتها وتأثيرها من فرد لآخر نتيجة لظروف عديدة منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي وكلاهما يسبب للفرد ضيقا واضطرابا، ونتيجة لضغوط العمل يفقد الفرد القدرة على التوافق بين الموقف الذي يتعرض له وبين قدرته على مواجهة هذا الموقف.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر ضغوط العمل

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين بموضوع الضغوط وخاصة المتعلقة بالعمل وفي هذا المطلب سوف نتطرق لبعض تعاريف ضغوط العمل والعناصر التي يتكون منها.

أولا– مفهوم ضغوط العمل:

يرجع أصل مصطلح ضغط (stress) إلى الكلمة اللاتينية (stringer) والتي تعني يسحب بشدة (to draw tight) وقد استخدم مصطلح ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه والقسر وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية.

فقد كانت أول محاولة عملية لتفسير الضغوط هي محاولات العالم الطبيب هانز سيلي (Hans Sely) والذي **عرف الضغط بأنه** " استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين."[1]

كذلك يعرف بأنه " حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد، وتؤثر على تصرفاته وتغير من طريقة تفكيره."[2]

أيضا يعرف الضغط بأنه: " مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديدا للفرد وتؤدي إلى اضطراب سلوكه."

وعرف ميكاييل أرجيل الضغط أنه:" رد فعل ناتج عن نقص التوافق بين الأفراد ومحيطهم." [3]

---

[1]: محمد حسن محمد حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 162.

[2]: زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2011، ص141.

[3]: فهيمة بوروبة، فوزية هشام، دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تخفيض ضغوط العمل، **الملتقى الوطني الثاني حول "التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 28/27فيفري، 2013، ص7.

كما يقصد بالضغط بأنه:" علاقة تبادلية (مثيرات واستجابة)، بين شخصية الفرد والمثيرات البيئية، حيث يقع الفرد عرضة للضغط عندما تفوق المثيرات البيئية قدرته على الاستجابة لها والتكيف معها، فإما أن ينفجر للخارج، يتكيف، يهترئ من الداخل." [1]

أما ضغوط العمل فقد تعددت تعاريفها ولم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد لها، ويعود السبب في ذلك لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيسي لضغوط العمل وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية، والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف ايجابية. [2] ومن بين التعاريف نذكر:

– **تعريف أول:** عرف جرينبرج وبارون ضغوط العمل بأنها " نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية، وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية."[3]

– **تعريف ثاني: تعرف ضغوط العمل على أنها:** "تلك الظروف الحركية التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له وقيود تحد من قدراته على تحقيق ما يرغب ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقدان ما يرغب في تحقيقه."[4]

– **تعريف ثالث:** تعرف ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل فيها."[5]

---

[1]: أحمد سيد مصطفى، **المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال التفاوض، التفويض، الشخصية والضغوط، الذكاء العاطفي وفرق العمل)**، الناشر المؤلف، مصر، 2005، ص25.

[2]: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 106.

[3]: فريدة بوغازي، تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، **مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955**، سكيكدة، العدد 11، 2015، ص328.

[4]: إلهام بوغليطة ، آمال بوعفار ، دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط العمل، **الملتقى الوطني حول "ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال"**، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 19 جانفي، 2014، ص 4.

[5]: لطيفة عريق، الود حبيب، اقتراح نموذج عملي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الوادي، الوادي، العدد الأول، سبتمبر 2013، ص170.

– **تعريف رابع:** ضغوط العمل هي: "حالة اختلاف أو تعارض للمشاعر وعدم التوافق بين طلبات الفرد المتحصل عليها والفكرة التي يتبناها عن احتمالات الاستجابة، فيمكن للشخص أن يغمره شعور بفقدان السيطرة عن الوضعية (رد فعل للضغوطات)."[1]

– تعريف خامس: تعرف ضغوط العمل على أنها" الاستجابة التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد عندما يواجهون ضغوط، هذه الضغوط غير متوافقة مع معارفهم وقدراتهم، تجعل قدراتهم محل تحدي لمواجهة هذه الضغوط." [2]

بناءا على ما تقدم من تعاريف يتضح أن ضغوط العمل هي" عبارة عن حالة تنشأ لعدم توافق الفرد مع بيئة العمل بسبب تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة أو بالفرد نفسه يترتب عليها العديد من الآثار السلوكية أو النفسية أو الفسيولوجية للعاملين في المؤسسة."

ثانيا– عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المؤسسة وهي كالتالي: [3]

1. المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط التي تتولد عندما تتوافر ظروف معينة قد يكون الفرد غير قادرا على التأقلم معها فعلا أو أنه يظن بأنه غير قادر على ذلك، فينتج عن هذا الشعور ضغوط نفسية أو فسيولوجية، وبالتالي فالمثير أصله من البيئة الخارجية، أو المؤسسة، أو الفرد في حد ذاته.

2. الاستجابة: الاستجابة هي رد فعل فسيولوجي أو نفسي أو سلوكي للضغط، فالشخص الذي يقع تحت طائلة الضغوط سيكون عرضة لاضطرابات نفسية وأمراض جسدية كما تتولد لديه حالتي القلق والاكتئاب هذا من زاوية السلبية، أما من زاوية الإيجاب فقد يتوفر مثير معين يشعر الفرد بحالة من الضغوط التي تكون الاستجابة لها بخلق روح التحدي والمبادرة وزيادة الفعالية، فلا يجب أن يتبادر إلى ذهننا عند سماع كلمة ضغط بأن ذلك أمر سلبي دائما، لكن للمسألة وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

---

(1) : Laurence Leruse,et autres**, Le stress au travail facteurs de risoues Evaluation et prevention**, service des publications, avril 2004, p07.

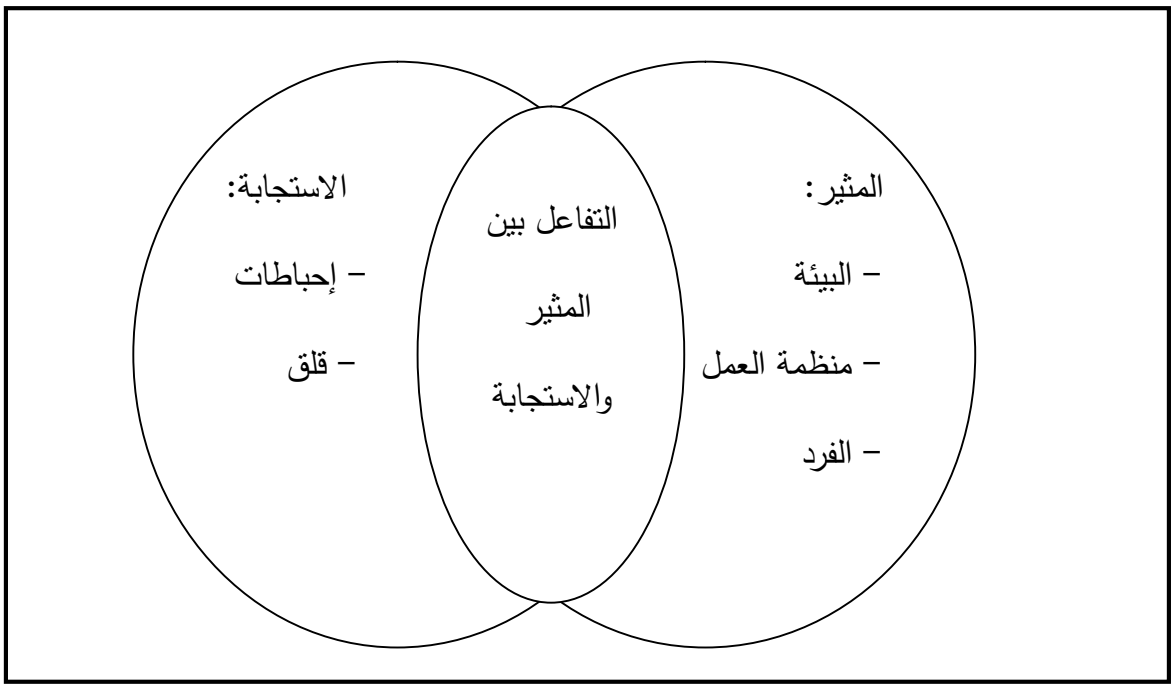
(2): Stavroula Leka, And others, **Work Organisation et Stress**, Protectiig Workers Health Series n° 3, Institute of Work, Health et Organisations, University of Nottingham, united kingdom, p 03.

(3): لياس غقال، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، **ملتقى حول "تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية"**، جامعة معسكر، معسكر، 15/14 ماي 2012، ص7.

3. التفاعل: عنصر التفاعل هو الذي يحدث عملية التفاعل بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عناصر البيئة التنظيمية في العمل والعوامل الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات. بمعنى أنه عندما يستلم فرد وظيفته الجديدة ويكون مطالبا بإنجاز بعض المهام في وقت محدد، فيشعر هذا الفرد بعدم القدرة على ذلك. وبالتالي فإن الشعور بالضغط هنا لم يكن ليحصل لولا حدوث التفاعل، أي أنه عندما لا تتماشى قدرات الفرد الحالية مع متطلبات الوظيفة التي باشرها هذا الأخير في مثالنا، فإنه تتولد فجوة بين ما هو متوقع من طرف الفرد وما وجده في الواقع فمقدار تلك الفجوة نفسه مقدار الضغط الذي سيشعر به، فعملية إدراك هذه الفجوة والشعور بالضغط كانت نتيجة لهذا التفاعل.

ويوضح الشكل التالي عناصر ضغوط العمل: [1]

شكل رقم(02): عناصر ضغوط العمل



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص337.

[1]: صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص337.

المطلب الثاني: تصنيفات ضغوط العمل

يمكن تصنيف ضغوط العمل إلى أنواع وفقا لمعايير تصنيف مختلفة، والتصنيف الأكثر شيوعا وقبولا نميزها في نوعين هما: ضغوط إيجابية وضغوط سلبية، وقد ميز سيليه بين هذين النوعين حيث أطلق على الضغط النافع الضغط الإيجابي والضغط المزعج الضغط السلبي.

أولا– تصنيف ضغوط العمل حسب الآثار المترتبة عليها: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:

1. الضغوط الايجابية: تعد دافعا أو حافزا يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس ومواجهة التحديات وتجاوزها مما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة، فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه القائد أو الرئيس على العاملين معه للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل وعن ظروف التعامل والاحتكاك اليومي وردود الأفعال، غير أن حاجة الفرد إلى قدر من الضغط في حياته أو عمله لا يعني أن يتجاوز الضغط قدراته وإمكانياته، ويشترط فيه أن يكون في حدود ما يتطلبه العمل وإمكانيات العاملين.

2. الضغوط السلبية: وهو ما يطلق عليه Distress، وهي ضغوط ذات انعكاسات سلبية على الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل، وانخفاض في الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. ومن أمثلتها: الروتين في العمل، غياب جو الإبداع..إلخ.

ينبغي الإشارة إلى أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه يلعب دورا أساسيا في رسم الحد الفاصل بين الضغط الإيجابي والضغط السلبي، ويجب لفت الانتباه إلى أنه ليست الأحداث السلبية فقط هي المسببة للضغط فنجد أحيانا أن أحداثا إيجابية تشكل ضغطا بالنسبة للعامل، مثلا: الترقية قد تشكل ضغطا بالنسبة للعامل الذي تنقصه الخبرة والمهارة لتولي مهام المنصب الجديد. [1]

وللتفرقة بين الضغوط السلبية والايجابية، سنتعرض للمقارنة بينهما وذلك بهدف التعرف على الضغوط الإيجابية وأهم ايجابياتها والتعرف على الضغوط السلبية وأهم سلبياتها، وهذا من خلال الجدول التالي: [2]

[1]: فهيمة بوروبة، فوزية شمام، مرجع سابق، ص10.

[2]: إلهام بوغليطة ، آمال بوعفار، مرجع سابق، ص ص 10، 11.

جدول رقم(02): يوضح المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية

الضغوط الايجابية	الضغوط السلبية
تمنح دافعا للعمل.	تسبب انخفاضا في الروح المعنوية .
تساعد على التفكير.	تولد ارتباكا.
تحافظ على التركيز على النتائج.	تدعو للتفكير في المجهود المبذول.
تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد.	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.
تحافظ على التركيز على العمل.	تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقطعه ويشوش عليه.
النوم جيدا.	الشعور بالأرق.
القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.	ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير.
تمنح الإحساس بالمتعة.	الإحساس بالقلق.
تمنح الشعور بالانجاز.	تؤدي إلى الشعور بالفشل.
تمد الفرد بالقوة والثقة.	تسبب للفرد الضعف.
التفاؤل بالمستقبل.	التشاؤم من المستقبل.
القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: إلهام بوغليطة، آمال بوعفار، دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط العمل، **الملتقى الوطني حول "ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال"**، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 19 جانفي، 2014، ص10.

ثانيا– تصنيف ضغوط العمل حسب الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناجم عنها: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:[1]

1. الضغوط البسيطة: وهي التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

2. الضغوط المتوسطة: وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيادة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

[1]: فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص307.

3. الضغوط الشديدة: وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر أو الموت، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب.

ثالثا– تصنيف ضغوط العمل وفق معيار النطاق: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:[1]

1. ضغط العمل ذو نطاق ضيق أو محدود: يشمل فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محددة.

2. ضغط عمل ذو نطاق واسع: يشمل فئات ومجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المنظمة.

رابعا– تصنيف ضغوط العمل وفق معيار الاستمرارية: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:[2]

1. ضغط عمل مستمر ودائم: وهذا يشكل خطرا على الفرد.

2. ضغط عمل مستمر ومتقطع: أثره سلبي أقل من الأول.

خامسا– تصنيف ضغوط العمل وفق معيار المصدر: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:[3]

1. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: وهي ضغوط يتعرض لها الفرد داخل المؤسسة أثناء ممارسته مسؤولياته ومهام وظيفته، مما يؤول دون قيامه بتأديتها بالشكل المطلوب مثل: الضوضاء الحرارة، سوء التهوية.

2. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وتظهر نتيجة لتفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد.

3. الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: ترجع هذه الضغوط إلى الخصائص الشخصية للفرد، وهي تختلف من شخص إلى آخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، فعلى سبيل المثال نجد أن الشخص سريع الغضب، المثابر يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.

---

(1): عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص595.

(2): نفس المرجع والصفحة.

(3): سهام موفق، ، **دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة**، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص39.

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل

لقد بين (Wallace et Szilagy) أن ضغوط العمل تنبع بصفة أساسية من ثلاث مصادر رئيسية وهي المصادر التنظيمية والمصادر الوظيفية والمصادر الشخصية وتسهم هذه المصادر الثلاثة مجتمعة في خلق أشكال مختلفة من الضغوط على الفرد، وتختلف حدة هذه الضغوط وتأثيرها من فرد إلى آخر وذلك بسبب الاختلافات والفروق الفردية بينهم.

أولا– المصادر التنظيمية: وتشمل المصادر التنظيمية على ما يلي:

1. الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة والأنشطة وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار.

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة لضغط العمل إذ أن لمركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها أو اتخاذها وإتباع أساليب تنظيمية معقدة وغير مرنة وتخصيص وتقسيم العمل بشكل مبالغ فيه إضافة إلى عدم وضوح الاختصاصات وعدم تحديد المسؤولية فإنها تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد وتؤدي إلى شعوره بالضغط.

2– طبيعة العمل: من الصعب أن نجد وظيفة خالية من أي ضغوط وإن كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها حيث تختلف حدة هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل، فالوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات هامة في ظل ظروف عدم التأكد والوظيفة التي تتضمن قدرا من التحكم والرقابة والوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه حتى ولو كان مستوى مهاراته الشخصية عالية غالبا ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف مستوى عال من الضغط. [1]

3. عبء الدور: يعني زيادة أو قلة الأعمال الموكلة للفرد المطلوب القيام بها، وأنه لخطأ شائع الفهم أن الضغط المرتبط بالعمل هو ضغط ناتج من كثرة العمل وتحمل أعباء أكثر من الممكن، ولكنه في الواقع هناك نوعين من العبء:

أ. عبء الدور الكمي: حيث يتعين على الموظف أداء أعمال كثيرة في وقت قصير.

ب. عبء الدور النوعي: هو العبء الناتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة لدى الموظف.

[1]: خالد عيادة عليمات، **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 64- 66.

وكلا العبئين غير مرغوب فيه وقد يؤدي لدرجة عالية من الضغط والتوتر، والوجه الآخر لأداء أعمال كثيرة هو أداء أعمال أقل من اللازم ما يؤدي إلى الملل وعدم الرضا عن العمل.[1]

4. غموض الدور: يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه.[2]

5. صراع الدور: ويظهر صراع الدور نتيجة تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد.

ومن أمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة، ولا يعتبرها محببة إلى نفسه وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة.[3]

6. نظم الأجور والحوافز: ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفيز الأفراد وإشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، كما يرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات.

ويرى الباحث ضعف الرواتب والأجور وعدم فعالية 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 له دون أن يتعرض للمساءلة، ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة وتنتابه حالة من حالات اللامبالاة وترتفع معدلات غيابه بعذر أو بدون عذر مما ينعكس سلبا على أداء المنظمة التي يعمل فيها. [4]

---

[1]: محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص264.

[2]: محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص56.

[3]: صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 291.

[4]: خالد عيادة عليمات، مرجع سابق، ص 62.

7. فرص الترقي (التطور الوظيفي): يعتبر التطور الوظيفي أمرا هاما لكثير من الأفراد ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكبر ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل، ويواجهون تحديا جديدا، ولذلك فإن عدم القدرة على تعزيز المكانة المهنية والمستقبل الوظيفي ومواكبة المستجدات في مجال التخصص يمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل.

ويرى البعض أن الوظيفة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد، وإذا فقد هذا المصدر أو جزء منه تحول العمل إلى مصدر ضغط في الحياة اليومية. وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن من أهم مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين انخفاض فرص الترقي، الأمر الذي ينعكس على قرارهم بترك العمل.[1]

8. المسؤولية على الآخرين: كون أية مؤسسة هي في الأساس نظام اجتماعي بالغ التعقيد لاختلاف الأفراد والجماعات المشكلين له سواء من حيث قيمهم، عاداتهم مستوياتهم التعليمية وأعمارهم إلى غير ذلك يجعل من المسئولين عنهم والتعامل معهم في تحفيزهم ومكافأتهم أو عقابهم يتحملون ضغوطا أكثر من غيرهم ذلك أن عملهم الأساسي هو الاحتكاكات والخلافات الموجودة في أي مجتمع فيه أفراد يعملون سويا، ومنها الاستماع إلى الشكاوي والفصل في الخلافات.

وتؤدي الوظائف التي تتميز بطبيعتها بالمسؤولية عن أرواح الغير إلى زيادة الشعور بالضغوط، ومن أمثلة ذلك العاملين بوحدات العناية المركزة بالمستشفيات. وقد أثبتت إحدى الدراسات أن العاملين في وحدات المراقبة الجوية بالمطارات هم الآخرين يعانون من مستوى عال من ضغوط العمل نتيجة لما قد يترتب على أي خطأ من فقد عدد كبير من الأرواح.[2]

ثانيا– المصادر الوظيفية: وتشتمل المصادر الوظيفية على ما يلي:

1. بيئة العمل المادية: تشمل ظروف العمل المادية على تجهيزات مكان العمل والمواقع والمساحة والإضاءة والتهوية والضوضاء والخصوصية والتأثيث وما شابه ذلك من الاعتبارات، وتشكل ظروف العمل ضغط على الفرد على اعتبار أن عدم توافر تلك الظروف بالشكل المناسب يتسبب في زيادة حدة ضغوط العمل، وعلى العكس من ذلك فإن تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين على أن يكون التحسن في هذه الظروف بقصد تكييف عناصر

[1]: إلهام بوغليطة، آمال بوعفار، مرجع سابق، ص7.

[2]: عبد الغني طاهري ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2008، ص30.

العمل وظروفه مع نفسية وظروف الموظف، إذا أن الأمر يقتضي عدم الاعتماد على كون الموظف متكيفا وإنما جعل العناصر الأخرى مرنة.

2. السلامة والصحة المهنية: إن عدم توفر شروط السلامة والصحة المهنية وقواعدهما يعد مصدرا لضغوط العمل كما يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أداءه لعمله، وتظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف تكون طبيعتها تعرض العاملين فيها لأخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيماوية خطرة أو يتعرضون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون آلات ضخمة جبارة وما شابه ذلك.

3. نقص الدعم الاجتماعي: تتمثل علاقات العمل في سوء العلاقة بين الموظف وزملائه (كتنافس وحجب المعلومات وعدم التعاون) أو بين الموظف ومرءوسيه (كعدم إطاعتهم لأوامره أو تدني أدائهم) أو سوء العلاقة بين الموظف وبين رؤساءه أو إتباع أساليب ملتوية في التعامل معه، ولعلى علاقة الموظف السيئة برؤسائه لها الأثر الأكبر في تعرضه للضغط من الزملاء أو المرؤوسين لأنه يكون في موقف ضعف أمامهم. [1]

فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرؤوسيه، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي قد يواجهها الفرد.[2]

4. عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: يجمع الباحثون والدارسون على أهمية عملية اتخاذ القرار، حتى أن البعض يرى فيها جوهر العملية التسييرية، وإذا كان ما يحيط بهذه العملية والطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار تعرض متخذه إلى الكثير من الضغوط، فإن الفردية في اتخاذ القرار وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين، تمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات، وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسئولين عن تنفيذها.

ويرجع الهنداوي عدم مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار كمصدر لضغوط العمل لسببين هما:

أ. نمو إحساس لدى الفرد بعدم أهميته وبعدم جدوى أفكاره وآرائه ولهذا فقد استبعد من المشاركة في وضع القرار.

---

[1]: خالد عيادة عليمات، مرجع سابق، ص ص72- 74.

[2]: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 260.

ب. تزايد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لا تخدم بشكل فعال الهدف الذي اتخذت من أجله، على الأقل من جهة نظر الفرد، وهو ما يعني مقاومته واعتراضه عليها مما قد يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه.[1]

ثالثا– المصادر الشخصية: تلعب الخصائص الشخصية للفرد دورا هاما في تحديد مستوى معاناته من الضغط، وردود فعله نحو مسببات الضغط وبصفة عامة يمكن القول أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة مع ضغط العمل وفيما يلي أهم هذه المؤثرات الشخصية:

1. اختلاف شخصية الأفراد: وذلك من خلال إدراكهم لمكونات وخصائص بيئة العمل وتفسيرهم للقرارات الإدارية والعلاقات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن أن يكون هناك فرد على درجة عالية من النشاط والحيوية والاستعداد للتعلم والمخاطرة ولديه رغبة قوية في العمل المتواصل والاستعداد القوي للتنافس مع الآخرين لتحقيق النتائج، في حين هناك شخص آخر يميل إلى البطء في التحرك وتجنب المخاطرة ولا يرغب في خلق أو تعميق التنافس مع الآخرين ولا يتعجل لتحقيق النتائج.[2]

2. مركز التحكم في الأحداث: يتباين الأشخاص فيما بينهم في قدرتهم على التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة بهم، فمنهم من لديه قدرة داخلية على السيطرة على الأمور ومنهم من تنقصه هذه القدرة، فيتركون القوة الخارجية تتحكم فيهم، فقد أثبتت التجارب أنه عندما تواجه الفئتين نفس ضغوط العمل يشعر أصحاب الفئة الأولى أن بمقدورهم التأثير على الأحداث فهم يتحكمون فيها باتخاذ قرارات معينة، بينما يتخذ أفراد الفئة الثانية موقفا سلبيا ودفاعيا من هذه الضغوط بدلا من مواجهتها لذا يكونون أكثر عرضة للضغوط.[3]

3. الحالة النفسية والبدنية: إن الحالة النفسية والبدنية للفرد لها تأثير على مستوى معاناته من الضغط، فالحالة النفسية للفرد تحدد طبيعته للاستجابة فالتعب الشديد له تأثير كبير على إدراك مسببات الضغط وبالتالي على مستوى الضغط، وظهر أن الإحباط يقلل من مقاومة مسببات الضغط، والفرد الذي يفتقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعا من التحدي، وكما تؤثر أيضا الحالة البدنية للفرد على مستوى معاناته من الضغط فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضا للمرض في مواجهته مواقف الضغط الحادة.

---

[1]: عبد الغني طاهري ، مرجع سابق، ص ص31، 32.

[2]: مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص136.

[3]: سهام موفق، مرجع سابق، ص60.

4. الخبرة: إن العلاقة بين ضغط العمل والخبرة علاقة عكسية، حيث تلعب الخبرة دورا كبيرا في تخفيض الضغط الناتج من بيئة العمل. فالأفراد الذين يستمرون لفترة طويلة في المنظمة يتميزون بأنهم يتمتعون بسمات تعطيهم القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة، إضافة لذلك أن هؤلاء الأفراد يطورون مع الوقت وسائل معينة للتعامل مع هذه المواقف لتساعدهم على التكيف معها وتخفيض المعانات منها.[1]

5. أحداث الحياة المختلفة: هناك العديد من الأحداث قد يتعرض لها الإنسان في حياته وتسبب له ضغوطا مثل وفاة شريك الحياة، الطلاق، المعاناة من مرض معين وإلى آخر ذلك من الأحداث المختلفة التي تطرأ على حياة الفرد، فالحياة اليومية مليئة بالأحداث التي كلما زاد التعرض لها كلما زادت نسبة التوتر والضغط الذي يتعرض لها الشخص.[2]

[1]: خالد عيادة عليمات، مرجع سابق، ص ص81، 82.

[2]: زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 144.

المبحث الثاني: نظريات، مراحل، ونماذج ضغوط العمل

سنتطرق في هذا المبحث إلى نظريات ضغوط العمل ومراحله وكذا إبراز بعض النماذج المفسرة لضغوط العمل.

المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل

تتمثل نظريات ضغوط العمل في: [1]

أولا– النظريات الجسمية:

تركز الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر (ضواغط) في البيئة المحيطة، وأن تأثير هذه الضواغط على الجسم يتم دون تقييم موضوعي من الفرد لهذه الضواغط، أي أن هناك تأثير مباشر للضواغط على الجسم، بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضواغط.

وأهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرفي حيث يتلقى هذا الجهاز إشارات عن المثيرات والضواغط المحيطة، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين مهمين في جسم الإنسان، الجهاز الأول هو جهاز الغدد الصماء، والجهاز الثاني العصبي اللاإرادي.

وبالرغم من أن هذه النظرية تلقي بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية إلا أنها تعاني من بعض النقص، وعلى سبيل المثال:

1. تتجاهل تأثير وعي وانتباه الفرد للأخطار والضواغط حتى يتكون الشعور بالضغط.

2. لا يوضح هذا الاتجاه أي من الضواغط يرتبط بأي من الأعراض الفسيولوجية للضغط.

3. أيضا أن بعض الأعراض الفسيولوجية مثل (سرعة ضربات القلب) قد تكون مرتبطة بعناصر ليس لها علاقة بالضواغط، وذلك مثل التمرينات الرياضية.

ومما سبق يمكن القول أن هذه النواقص تجعل من الصعب قبول هذه النظرية.

ثانيا– النظريات الاجتماعية:

[1]: محمد الصيرفي، **الضغط والقلق الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 83-85.

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضواغط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاغتراب وعدم التكيف والشعور بالظلم.

وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة، وأن الاضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط.

وفيما يلي شرح مبسط لهذه النظرية:

1. إن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسيا مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية.

2. إن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى إتباع جموع الأفراد بالأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها.

3. إن إتباع الفرد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ويعني هذا أن الفرد الذي يشعر بتعارض أو غموض في الدور يكون ميالا لعدم إتباع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشارك فيها.

4. إن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة توقعاتها مع الفرد.

5. إن عدم التوافق وعدم الانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات.

ومن خلال استقراء النظريات الاجتماعية لوحظ أن هناك إجماع من قبل الباحثين على وجود ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط، وأنها تمثل عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة للضغوط وهذه العناصر الثلاثة:

1. هيكل القيم والحاجات.

2. أنماط التكيف والدفاع النفسي.

3. أحداث الحياة الشخصية.

ثالثا– النظريات النفسية والسلوكية: [1]

تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر والضغوط هي استجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغط وبين العناصر المثيرة لها، يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير لشعور الفرد بالضغوط. وعليه يمكن القول بأن الشعور بالضغوط يمكن اكتسابه أو تعلمه وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم.

ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغوط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.

ولقد استطاع التقدم العلمي أن يتوصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين من الشخصية وذلك في علاقتها بالضغوط والتوتر، وهذين النوعين هما الشخصية (أ)، والشخصية (ب) فالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (أ) يتميز بالحيوية، والحدة في الطباع، الرغبة في العمل الدؤوب، ويعمل كأنه يسابق الآخرين ويسابق الزمن وذلك بالمقارنة بالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (ب) فيمكن رؤية الفرد ذو الشخصية (أ) وهو يقرأ كتابا أثناء تناوله الطعام، ويراجع بعض الملفات أثناء مشاهدته للتلفزيون، ويكتب بعض خطابات العمل أثناء سفره، ويتميز هذا الشخص أيضا بالقلق ونفاذ الصبر، والتحمل في الأداء، ويتحمل الفرد ذو الشخصية (أ) ضغوط العمل والتوتر أكثر من الفرد ذو الشخصية (ب) وبالرغم من ذلك فإن حينما تقع الشخصية (أ) في أزمة شديدة فإنها تتأثر بصورة حادة قد تؤدي بحياته.

المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل

يمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها عملية الإصابة بضغوط العمل وهي أربعة مراحل على النحو التالي:

1. مرحلة الإنذار (التعرض للضغط): تبدأ هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي ويستثير وسائل الدفاع لدى الفرد مثل: زيادة ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع معدل التنفس، وتوتر الأعصاب.[2]

---

[1]: نفس المرجع سابق، ص99.

[2]: حمدي أبو قاسم ، مراد الرايس ، صادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، **الملتقى الوطني "حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال"**، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 19 جانفي 2014، ص5.

2. مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط): تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة أو الهرب وذلك في محاولة للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود العامل إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغط.

3. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل العامل إلى مرحلة التالية.[1]

4. مرحلة التعب والإنهاك: وتظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة، وظهور العديد من الأمراض المترتبة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة. [2]

المطلب الثالث: نماذج ضغوط العمل

قدم عدد من الباحثين مجموعة من النماذج المفسرة لضغوط العمل ومن أهم هذه النماذج نذكر:

1. نموذج جيبسون وزملائه (Gibson .Ivanc and donnelly) 1982: يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به العامل، وبالتالي على نتائج وآثار الضغط، ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية سواء المعرفية، عاطفية، بيولوجية والديموغرافية على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

وفيما يلي عرض لنموذج جيبسون وزملائه من خلال الشكل التالي: [3]

---

[1]: عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 184.

[2]: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص 518.

[3]: حسن حريم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص333.

شكل رقم(03): نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل

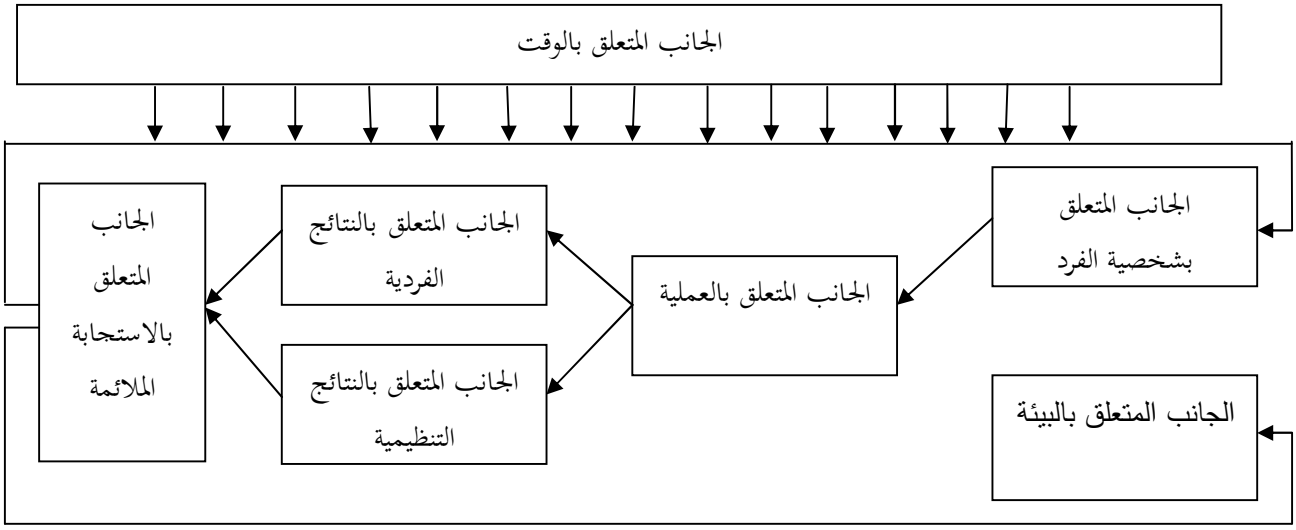
المصدر: حسن حريم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص334.

2. نموذج بيرو نيومان 1978: ظهر هذا النموذج نتيجة للعديد من الدراسات المتعلقة بضغوط العمل التي تمت في الفترة ما قبل (1978)، حيث يمثل نقطة البداية لتطوير العديد من النماذج والنظريات في هذا المجال. وهذا النموذج يفرض أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل تأتي من مصدرين رئيسيين هما: الفرد والمنظمة حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى مجموعة من الآثار على كل من الفرد والمنظمة مما قد يدفع كل منهما إلى تبني الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.

وفيما يلي عرض لنموذج بيرو نيومان من خلال الشكل التالي: [1]

[1]: عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، **ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998، ص61.

شكل رقم(04): نموذج بيرو نيومان لدراسة ضغوط العمل

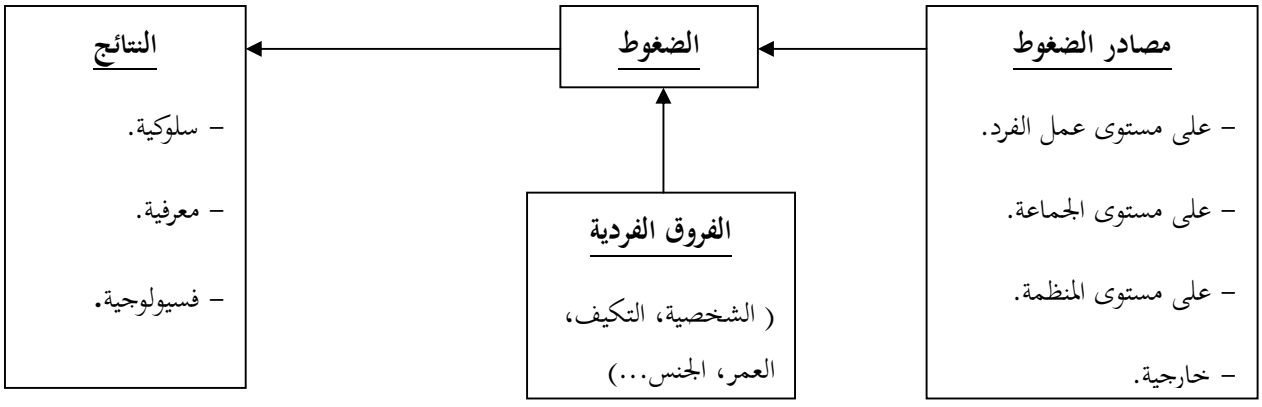


المصدر: عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، **ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998، ص62.

3. **نموذج كرايتنر وكينيكي**: لا يبتعد هذا النموذج عن منطق نموذج جيبسون وزملائه، حيث يقسم هذا النموذج الضغوط إلى: ضغوط على مستوى الفرد، ضغوط على مستوى الجماعة، ضغوط على مستوى المؤسسة وأخرى خارجية، كما تلعب الفروق الفردية دورا في إدراك الفرد لمصادر ضغوط العمل، وبالتالي على آثارها أو نتائجها.

وفيما يلي عرض لنموذج كرايتنر وكينيكي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(05): نموذج كرايتنر وكينيكي



المصدر: سهام موفق، **دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة**، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص45.

ما يلاحظ على هذا النموذج عدم توضيح بالتفصيل لمصادر ضغوط العمل على مستوى كل من الفرد، على مستوى الجماعة، وعلى مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى المصادر الخارجية، هذا إلى جانب غموض نتائج ضغوط العمل على سلوكيات ومعارف وفسيولوجية الفرد.[1]

4. **نموذج المواءمة بين الفرد و البيئة:** يقدم هذا النموذج توضيحا موضوعيا و ذاتيا لخصائص الفرد وبيئته حيث يشير إلى وجود نوعين من عدم المواءمة بين الفرد والبيئة التي يتوقع أن تقود إلى التأثير سلبيا على صحة ورضا الموظفين: النوع الأول من عدم المواءمة يتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد وتفضيلاته مع مكافآت المنظمة أو الوظيفة وما تقدمه من مزايا جانبية، أما النوع الثاني فيتمثل في عدم التطابق بين مهارات الفرد وقدراته ومتطلبات وشروط الوظيفة أو العمل، وفي كلا النوعين فإن الخلل المتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد ومكافآت المنظمة وشروط الوظيفة، قد يؤدي إلى حدوث ضغوط لدى الفرد في العمل. على أن هذه المواءمة بين الفرد وبيئته ليست مطلقة في كل الحالات، وإنما مرتبطة بتوفر شروط محددة يتعلق بعضها بطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد والكيفية التي تنجز بها هذه العمال والمواعيد النهائية المخصصة لإنجازها وبعضها مرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائصه الشخصية أو الصحية. [2]

(1): سهام موفق، مرجع سابق، ص45.

(2): عبد الرحمان بن أحمد بن هيجان، مرجع سابق، ص 58.

المبحث الثالث: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل

في هذا المبحث سنناقش الآثار السلبية والإيجابية لضغوط العمل ومختلف الطرق والأساليب التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة هذه الضغوط التي يتعرض لها في المنظمة بالإضافة إلى إبراز دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل.

المطلب الأول: آثار ضغوط العمل

فيما يلي مناقشة الآثار الإيجابية لضغوط العمل المعتدلة، ثم مناقشة الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد والمنظمة.

أولا– الآثار الإيجابية: يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل فيما يلي:[1]

1. تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.

2. تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.

3. رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة وتحقيق الأداء المتميز.

4. زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.

5. معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة، وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.

[1]: فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص309.

6. اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين العاملين بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة. وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل.

7. تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا– الآثار السلبية: يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي:[1]

1. أثار الضغوط على الفرد : وتنقسم إلى :

أ. الآثار السلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك التغيرات ما يلي:

- المعانات من الأرق.
- الإفراط في التدخين.
- اضطراب الوزن وفقدان الشهية.
- التغير في عادات النوم.
- استخدام الأدوية المهدئة.
- العدوانية والتخريب وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.

ب. أعراض نفسية (سيكولوجية): يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين. ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي:

- الحزن والكآبة والشعور بالقلق والنظر إلى المستقبل بتشاؤم.
- التصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز والنسيان المتكرر.

[1]: محمد الصيرفي، **الضغط والقلق الإداري**، مرجع سابق، ص ص131 ،132 .

- فقدان الثقة بالغير والتردد واللامبالاة.
- عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
- صعوبة في التحدث والتعبير.
- الحساسية للنقد من جانب الآخرين.

ج. آثار جسدية (صحة بدنية): تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية. ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل هي: الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب، ضغط الدم.

2. آثار الضغوط على المنظمة: يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:

أ. زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).

ب. تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

ت. صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.

ث. الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.

ج. عدم الرضا الوظيفي.

ح. الغياب والتأخر عن العمل.

خ. ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.

د. عدم الدقة في اتخاذ القرارات.

ذ. سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.

ر. سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.

ز. التسرب الوظيفي (دورات العمل).

س. الشعور بالفشل.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل

يقصد بإستراتيجيات إدارة ضغوط العمل مجموعة الأساليب والطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها. ويمكن تصنيف استراتيجيات ضغوط العمل إلى مجموعتين:

أولا– الإستراتيجيات الفردية:

ويقصد بها تلك الطرق والأساليب التي يستطيع الفرد القيام بها بنفسه للتخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها. ويرى الباحثون بأن الفرد يستطيع تجنب ضغوط العمل والتكيف معها بطرق ووسائل عديدة من أهمها:[1]

1. الفزع إلى الله: إن الإيمان بالله والفزع إليه يعتبر جزءا من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط، لهذا يجب على الفرد أن يتقي الله عز وجل أولا ثم يتوجه له بالدعاء حين الاضطرار والإكثار من الاستغفار والتوسل إلى الله عز وجل بالعمل الصالح.

2. الاسترخاء: على الإنسان أن يتعلم كيف يسترخي ويبتعد عن المكان الذي تتواجد فيه المثيرات والمقلقات والمؤثرات الجسدية والنفسية، وإذا قام المرء بذلك لمدة(15–20) دقيقة في اليوم فإنه يبتعد عن التوتر والقلق ويشعر بالهدوء والطمأنينة وانخفاض معدل دقات القلب وضغط الدم والتشنج العضلي، وتلطف من بعض آلام العضلات وآلام الظهر كما تعطي نتائج نفسية ملحوظة حيث تخفف من القلق والانهيار مؤقتا.

كما توجد أساليب أخرى للاسترخاء كالمهدئات الطبية والتنويم المغناطيسي والتغذية العكسية.

3. التمارين الرياضية: فالتمارين الرياضية كالسباحة والهرولة وركوب الدراجات والخيول تساعد على التخفيف من مستويات التوتر لدى الإنسان، وتوصف التمارين الرياضية غير المجهدة من قبل الأطباء على الغالب لتساعد على انتظام ضربات القلب وتفريغ الهموم والمصاعب والابتعاد عن ضغوط العمل.

4. القبول والدعم الاجتماعي: إن فقدان المساندة الاجتماعية في بيئة العمل يزيد من التوتر وبشكل معاكس فإن وجود الأصدقاء والأقارب والزملاء يساعد على تفريغ شحن الهموم والمتاعب والتنفيس عن النفس في حالات زيادة

[1]: خالد عيادة عليمات، مرجع سابق، ص ص 93-97.

التوتر، ولذلك فإن توسيع نطاق القبول والدعم الاجتماعي يدعم مواقف الإنسان النفسية ويخفف من الآثار الضارة للتوتر.

5. إدارة الوقت: لا يعرف كثيرون من الأفراد كيف يتحكمون ويستغلون الوقت بشكل مفيد وفعال والفرد الذي يعرف كيف يدير وينظم وقته يحقق ضعف ما يحققه شخص آخر لا يعرف كيف يدير وقته.

6. الفكاهة: تشير بعض الدراسات أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

7. العلاج النفسي: هناك طرق عديدة تعمل على الاحتفاظ بحالة من الصحة الجيدة عند أناس واقعون تحت ضغط العمل، إلا أن إمكانات المقاومات النفسية الفردية قد لا تستطيع مواجهة الصعوبات اليومية التي يتعرض لها الأفراد، فمن الضروري عند حدوث القلق أو الانهيار عند الأفراد أو ظهور بعض الاضطرابات الجسدية أن يلجأ هؤلاء الأفراد إلى الأطباء المحللين والمعالجين النفسيين للعلاج.

ثانيا– الإستراتيجيات التنظيمية:

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة، من بين الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد ما يلي:[1]

1. **تحليل أدوار الفرد وتوضيحها:** بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، بما يساعد على تجنب التنازع وتضارب في الأدوار.

2. إعادة النظر في تصميم الأعمال: بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف، وفرص التقدم....الخ.

3. إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد: من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح والاتصالات، والمشاركة واللامركزية، وتفويض السلطة، واللارسمية، والمرونة.

[1]: خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص303-305.

4. المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورئيسه يساندوه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشركونه في أنشطتهم، مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

5. تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

6. برامج مساعدة الموظفين: وتشمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، ومن ضمن برامج مساعدة الموظفين توفير الخدمات الإكلينيكية، ومن هذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج، ويتضمن التشخيص والعلاج والتصفية(screening) وتتمثل في إجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطا للكشف مسبقا عن أي مؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية.

7. الإرشاد: يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين و بأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.

ويمكن أن يتم الإرشاد بواسطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين مثل أخصائي شؤون الموظفين أو الرئيس المباشر للموظف على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلاته وظروفه الشخصية والخاصة، لأن الإرشاد ليس مقصورا على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل أيضا مشكلات تتعلق بشؤون الفرد الخاصة لكونها تؤثر على أدائه ومشكلاته في العمل هي أيضا تؤثر على حياته الشخصية.

ويهدف الإرشاد بصورة عامة إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل بحيث تنمو لديهم ثقتهم بأنفسهم ويزداد فهمهم وسيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفعالية. وهذا الهدف يتوافق مع هدف نموذج يشجع نمو الفرد وتطوره وتوجيه مساره بنفسه ويتوافق أيضا مع الحاجات العليا في نموذج ماسلو (سلم الحاجات) وحاجات النمو لدى (Aledrfer).

ويمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد ومن هذه الطرق:

أ. الإرشاد الموجه: وفيه يتم الاستماع لمشكلة الموظف، يقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب، وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

ب. الإرشاد غير الموجه: وهو عكس الأول ويركز على إعطاء الموظف قدرا كبيرا من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة.

ج. الإرشاد التعاوني/ بالمشاركة: وفيها لا يكون أحد الطرفين (المرشد والموظف) مسيطرا على عملية الإرشاد.

المطلب الثالث: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل

يمكن التحكم أو التخفيف من ضغوط العمل الناتجة عن عامل الوقت بإتباع طريقتين أساسيتين هما إدارة الوقت بفعالية، وبفاعلية، ونظرا للأهمية الكبيرة التي يلعبها الاستغلال الجيد للوقت في التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل سوف نتناوله بشيء من التفصيل:

أولا– إدارة الوقت بفعالية:

تعني إدارة الوقت بفعالية القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح، ومن أهم الطرق المتبعة للوصول إلى الفعالية في إدارة الوقت نجد وضع الأهداف وتحديد الأولويات، جدولة الأنشطة وتحليل الوقت.

1. وضع الأهداف وتحديد الأولويات: إذا أراد الموظف أن يسيطر على وقته و يزيد من فعاليته ينبغي عليه أن يضع أهداف دقيقة وواضحة، وهي أول خطوة للاستغلال الجيد للوقت، وهناك شروط يجب التقيد بها عند وضع الأهداف نذكر منها ما يلي:

أ. أن يتم وضع الأهداف من قبل الموظف.

ب. أن تكون الأهداف واضحة و مدونة.

ج. أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحقيق.

د. أن تكون الأهداف منسجمة وغير متعارضة فيما بينها.

وبعد وضع الأهداف تأتي مرحلة تحديد الأولويات، وهنا يقوم الموظف بترتيب الأعمال وفق أهميتها، أي أنه يقوم بالإجابة على السؤال التالي، ما هي الأعمال التي تتطلب مني اهتماما قبل غيرها ؟. ويظهر لنا جليا هنا مدى أهمية الدقة في تحديد المعايير التي يمكن للموظف الرجوع إليها لتحديد الأولويات.

2. جدولة الأنشطة: بعد وضع الأهداف وتحديد الأولويات تأتي مرحلة جدولة الأنشطة لتجيب على السؤالين متى ؟ وأين؟ ، وهنا يقوم الموظف بوضع إطار زماني ومكاني لكل الأنشطة المرتبطة بوظيفته، الشيء الذي يتيح له إمكانية تحقيق إنجازات كبيرة في وقت أقل، ومن ثم توفير جزء من الوقت الباقي للقيام بأنشطة أخرى. ولابد من التأكيد هنا على ضرورة

إلتزام الموظف بالجدول الذي وضعه. وكذا المراقبة المستمرة لمدى تنفيذ الأنشطة ومقارنتها بالخطة المرسومة في ضوء أهداف العمل.

3. تحليل الوقت: إن القيام بجدولة الأنشطة لا يكفي للوصول إلى الفعالية في استغلال الوقت، إذ لابد من التحليل المستمر له، وذلك من أجل أن يحدد الموظف ما هو فعال ويسعى للمحافظة عليه وتدعيمه، وما فيه هدر للوقت يسعى للتخلص منه.

ثانيا– إدارة الوقت بفاعلية:

الفاعلية في إدارة الوقت تعني تحقيق الأهداف المسطرة وبأقل وقت ممكن ومن بين الطرق التي تحقيق الفاعلية في إدارة الوقت نذكر:

1. القيام بعدة مهام بسيطة في وقت واحد.
2. العمل على تقليل الوقت المخصص للمهام الروتينية وتوفير المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية.
3. تحديد قائمة الأعمال المطلوبة يوميا وتدوينها وعدم الاعتماد فقط على الذاكرة.
4. تشجيع الآخرين على المشاركة في العمل.[1]

فكلما كانت هناك إدارة صحيحة وواضحة للوقت لكما خفت ضغوط العمل وذلك يؤدي إلى الرضا الوظيفي والكفاءة في الإنتاج.

[1]: شاطر شفيق، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد برقرة، بومرداس، 2010، ص ص 137- 139.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن ضغوط العمل هي عبارة عن حالة تنشأ لعدم توافق الفرد مع بيئة العمل بسبب تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة أو بالفرد نفسه يترتب عليها العديد من الآثار السلوكية أو النفسية أو الفسيولوجية للعاملين في المؤسسة.

فمعظم الناس في عصرنا الحالي يواجهون شتى أنواع الضغوط أثناء العمل لأسباب قد تكون ناتجة عن العمل نفسه أو خارجه، وقد تباينت آراء الباحثين في معرفة المصادر التي تؤدي إلى ضغوط العمل حيث يتعرض الفرد إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد، لهذا ازداد اهتمام الباحثين بدراسة العديد من السبل والطرق التي يمكن أن يتبعها الفرد والمنظمة في التخفيف من حدة ضغوط العمل.

كما توصلنا إلى أن هناك آثار إيجابية ناتجة عن ضغوط العمل بالإضافة إلى وجود آثار سلبية تقع على كل من الفرد والمنظمة.

الفصل الثالث:

دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل بمديرية التجارة لولاية بسكرة

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الوقت وضغوط العمل وكذا تحديد دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل، سنحاول إسقاط المعلومات النظرية على مديرية التجارة لولاية بسكرة معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مديرية التجارة لولاية بسكرة، المهام الموكلة إليها وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية التجارة لولاية بسكرة

سيتم التعرف في هذا المطلب على نشأة وتعريف مديرية التجارة لولاية بسكرة.

أولا– نبذة تاريخية حول مديرية التجارة لولاية بسكرة:

إنّ مديرية التجارة لولاية بسكرة الحالية، هي نتاج تطور حاصل في الهيكلة الإدارية للجماعات المحلية وكذا التنظيمات المختلفة لإقليم التراب الوطني، فهي منبثقة من إنشاء الولاية كإقليم ترابي والناتج عن التقسيم الإداري لعام 1974 (التنظيم الإقليمي للولايات)، ولم تكن آنذاك تحمل هذه التسمية، فقد كانت تدعى بمديرية التجارة والأسعار والنقل إلى غاية سنة 1983 حيث وقع انفصال بين التجارة والنقل واستمر الوضع كذلك حتى سنة 1986، وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 86-30 أعيد إدماج مديرية التجارة هذه المرة بمصلحة التسويق والأسعار بقسم التنظيم الاقتصادي وبذلك أصبحت التجارة تمثل مصلحة من المصلحتين المكونتين لهذا القسم إلى جانب مصلحة التخطيط والتهيئة العمرانية. وقد تم هيكلة مصلحة التسويق والأسعار في مكاتب وفق القرار الوزاري المشترك، وقد استقلت بذاتها منذ صدور المرسوم التنفيذي رقم 91-91 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 92-111 وبذلك أخذت التسمية الجديدة مديرية المنافسة والأسعار وأصبحت هيئة تابعة لوزارة التجارة مستقلة بذاتها تقوم بمتابعة ومراقبة النشاط التجاري والاقتصادي عبر تراب الولاية.

وفي أواخر سنة2003 أصدر المرسوم التنفيذي رقم 03-409، الذي تضمن إعادة هيكلة وتنظيم المصالح الخارجية بوزارة التجارة، فأصبحت تحمل اسم مديرية التجارة لولاية بسكرة وتابعة للمديرية الجهوية للتجارة ناحية باتنة التي تشرف على المتابعة التقنية لعملها.

وفي 23 يناير سنة 2011 ميلادية، أصدر المرسوم التنفيذي رقم 11-09، الذي تضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها.

ثانيا– التعريف بمديرية التجارة لولاية بسكرة:

مديرية التجارة لولاية بسكرة الحالية هيئة تابعة لوزارة التجارة، وهي كذلك مديرية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية، وقد تم هيكلة المديريات الولائية للتجارة بموجب القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 هجرية الموافق 16 غشت سنة 2011 ميلادية، المتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-09 المؤرّخ في 15 صفر عام 1432 هجرية الموافق 20 يناير سنة 2011 ميلادية. وحددت المصالح ومكاتبها على مستوى المديرية الولائية، حيث جاء في المادة 2 من نفس القرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه أن مديرية التجارة لولاية بسكرة تحتوي على خمس (5) مصالح، كل مصلحة تضم ثلاث (3) مكاتب. [1]

المطلب الثاني: المهام الموكلة إلى مديرية التجارة لولاية بسكرة

حسب المرسوم التنفيذي رقم 11-09 المؤرخ في 15 صفر عام 1432 هجرية الموافق لـ 20 يناير سنة 2011 ميلادية، تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. وتكلف بهذه الصفة بما يأتي: [2]

1. السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلق بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
2. المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
3. اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة.
4. اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهنية.
5. المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
6. وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات.
7. اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادرات.
8. تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.

---

[1]: www.dcwbiskra.dz :04/04/2017, 18:00.

[2]: نفس المرجع.

9. المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.

10. وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.

11. ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.

12. التكفل بمتابعة النزاعات المرتبطة بنشاطاتها.

في إطار تنفيذ المهام المذكورة أعلاه يكلف المدير الولائي للتجارة بضمان التنسيق بين مختلف المؤسسات والهيئات التابعة لقطاع التجارة وتمثيلها على المستوى المحلي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 هجرية الموافق 16 غشت سنة 2011 ميلادية، المتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب. تنظم مديرية التجارة لولاية بسكرة على النحو الآتي:

أولا– مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي: وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وهي: [1]

1. مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات: ومن مهامه:

أ. متابعة وتنظيم السوق بشكل يومي فيما يخص الأسعار وتبليغها إلى المصالح المركزية.

ب. المتابعة المستمرة للتموين وحركة الحبوب للمطاحن.

ج. متابعة بنك المعلومات وكل ما يخص المعطيات الإحصائية حول المستوردين والمتعاملين الاقتصاديين.

2. مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة: ومن مهامه:

أ. متابعة كل ما يخص تنظيم الأسواق وفقا لقانون السوق (اليومية، أسبوعية، شهرية) مثل سوق السيارات، سوق الجملة، سوق المواشي.

ب. يتبع الأنشطة المقننة الخاصة للرخصة والاعتماد.

3. مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية: ومن مهامه:

[1]: مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

أ. مكلف بمتابعة التجارة الخارجية على مستوى الولاية (عملية التصدير والاستيراد).

ب. متابعة المتعاملين الناشطين في مجال بيع وعرض السيارات بشكل مستمر.

ج. متابعة ملف الإعفاء من الحقوق الجمركية وفق اتفاقيات التبادل الحر.

د. متابعة ملف تطهير التجارة الخارجية للمستوردين والمتعاملين الاقتصاديين بشكل مستمر.

ثانيا– مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة: تضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وهي: [1]

1. مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
2. مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
3. مكتب التحقيقات المتخصصة.

تسهر مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة على ما يلي:

أ. مراقبة المعاملات التجارية التي تتم بين المتعاملين الاقتصاديين والعون الاقتصادي والمستهلك وفق قانون 04-02 المؤرخ في 5 جماد الأولى عام 1425 الموافق لـ 2004/06/23 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية المعدل والمتمم، وذلك قصد التأكد من نزاهة وشفافية هذه الممارسات من جهة وحماية مصالح المستهلك من جهة ثانية.

ب. انجاز التحقيقات المتخصصة لبعض الملفات المتعلقة بالمنافسة والممارسات التجارية.

ج. مراقبة السوق وفق النظام الاقتصادي الحر من خلال متابعة الممارسات التي تتم في جميع مراحل التوزيع والتسويق بصفة غير شرعية للكشف عن المؤشر المنافي للمنافسة تحقيقا لقانون العرض والطلب من أجل ضبط قواعد وميكانيزمات المنافسة في السوق.

في هذا الإطار فإن مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة تهدف إلى حماية الاقتصاد الوطني والحفاظ على القدرة الشرائية للمواطن وذلك بوضع برنامج عمل رقابي على جميع المستويات لمراقبة القطاعات التجارية بمختلف أنشطتها وذلك بالتنسيق مع الهيئات ذات الصلة، الأمن بمختلف الأسلاك الدرك، الشرطة وكذا قطاع الجمارك بما في ذلك قطاع الضرائب لمحاربة كل أشكال المضاربة والاحتكار والكشف عن رقم الأعمال المخفي بتشكيل فرق مشتركة تعمل في هذا الشأن وفق القوانين المعمول بها واتخاذ كافة التدابير والإجراءات الإدارية التي تسهل تنظيم السوق

[1]: مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

وتطويره. وموازاتا لهذا العمل في تطبيق القوانين الجمهورية وفق الصلاحيات المحددة يتم تسطير برنامج إعلامي وتوعوي وتحسيسي باستغلال كل الآليات والقنوات الإعلامية سواء كانت إذاعية أو بربجة أيام دراسية أو ملتقيات مع جمعيات حماية المستهلك وغرفة التجارة والصناعة والاتحاد المحلي للحرفيين والتجار مع تخصيص حصص إذاعية أسبوعية.

ثالثا– مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش: وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب هي: [1]

1. مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.
2. مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.
3. مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.

تسهر مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش على ما يلي:

أ. العمل على حماية المستهلك وقمع الغش وفق قانون 09-03 المؤرخ في 29 صفر 1430 الموافق لـ 2009/02/25.

ب. القيام بالتحقيقات حول مطابقة المنتوجات وجودة السلع من خلال اقتطاع عينات من المنتوجات الغذائية قصد إجراء تحاليل فيزوكيميائية وميكروبيولوجية.

ج. برمجة عمليات الرقابة والتفتيش والبحث عن المخالفات في إطار قانون 09-03.

د. العمل التحسيسي والتوعوي عبر وسائل الإعلام بهدف نشر الثقافة الاستهلاكية وترشيد الممارسات التجارية وكذا توجيه وإعلام المستهلك للحفاظ على صحته وأمنه وسلامته.

ن. متابعة ومراقبة الوحدات الإنتاجية ذات الطابع الصناعي المتواجدة عبر تراب الولاية.

رابعا– مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: تضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب هي: [2]

1. مكتب منازعات الممارسات التجارية.
2. مكتب منازعات قمع الغش.
3. مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

[1]: مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش بمديرية التجارة بولاية بسكرة.

[2]: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

تعتبر مصلحة المنازعات همزة وصل بين المصالح المكلفة بالمراقبة والجهات القضائية ومن مهام مصلحة المنازعات والشؤون القانونية ما يلي:

أ. دراسة المحاضر الرسمية المحددة من طرف أعوان الرقابة.

ب. تسجيل المحاضر في سجلات رسمية.

ج. تشكيل ملفات المتابعة القضائية تحول إلى المحاكم.

د. متابعة الأحكام القضائية.

ن. اتخاذ تدابير الغلق بالنسبة للتجار المخالفين وكذا إجراءات إعادة الفتح.

هـ. طلب شطب السجلات التجارية تحول إلى المحاكم.

و. انجاز مختلف الحصائل (ثلاثية، سداسية، سنوية).

خامسا– مصلحة الإدارة والوسائل: تضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب هي: [1]

1. مكتب المستخدمين والتكوين: ومن مهامه:

أ. تنظيم كشف الحضور لمختلف المصالح.

ب. سجل البريد الصادر (شهادات عمل، خصومات، أعذار...الخ)، سجل البريد الداخلي (جميع المقررات الداخلية الخاصة بالإدارة مثل: مقررات تحويل، مقررات ترقية...الخ)، سجل العطل السنوية (تسجيل العطل السنوية، تسجيل العطل الاستثنائية مثل: زواج، وفاة...الخ).

ج. متابعة المسار المهني للموظف.

د. الرد على المراسلات المتعلقة بمصلحة الإدارة والوسائل.

2. مكتب المحاسبة، الميزانية والوسائل: ومن مهامه:

[1]: مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

أ. استخراج كشف الراتب وهذا بطلب من الموظف.

ب. تنظيم الميزانية الخاصة بالعتاد المستعمل.

ج. تحضير الاحتياجات المالية لكل سنة.

د. متابعة أجور الموظفين، الجرد، الفواتير...الخ.

3.مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف: ومن مهامه:

أ. صيانة أجهزة الإعلام الآلي.

ب. القيام بعملية الفرز للوثائق الموجهة للأرشيف الصادرة من مختلف المكاتب والمصالح.

ج. القيام بتصنيف وترتيب الوثائق الأرشيفية.

د. صناعة البرامج الإلكترونية.

زيادة على ذلك تضم المديرية الولائية للتجارة لولاية بسكرة على ثلاثة مفتشيات إقليمية للتجارة وهي: [1]

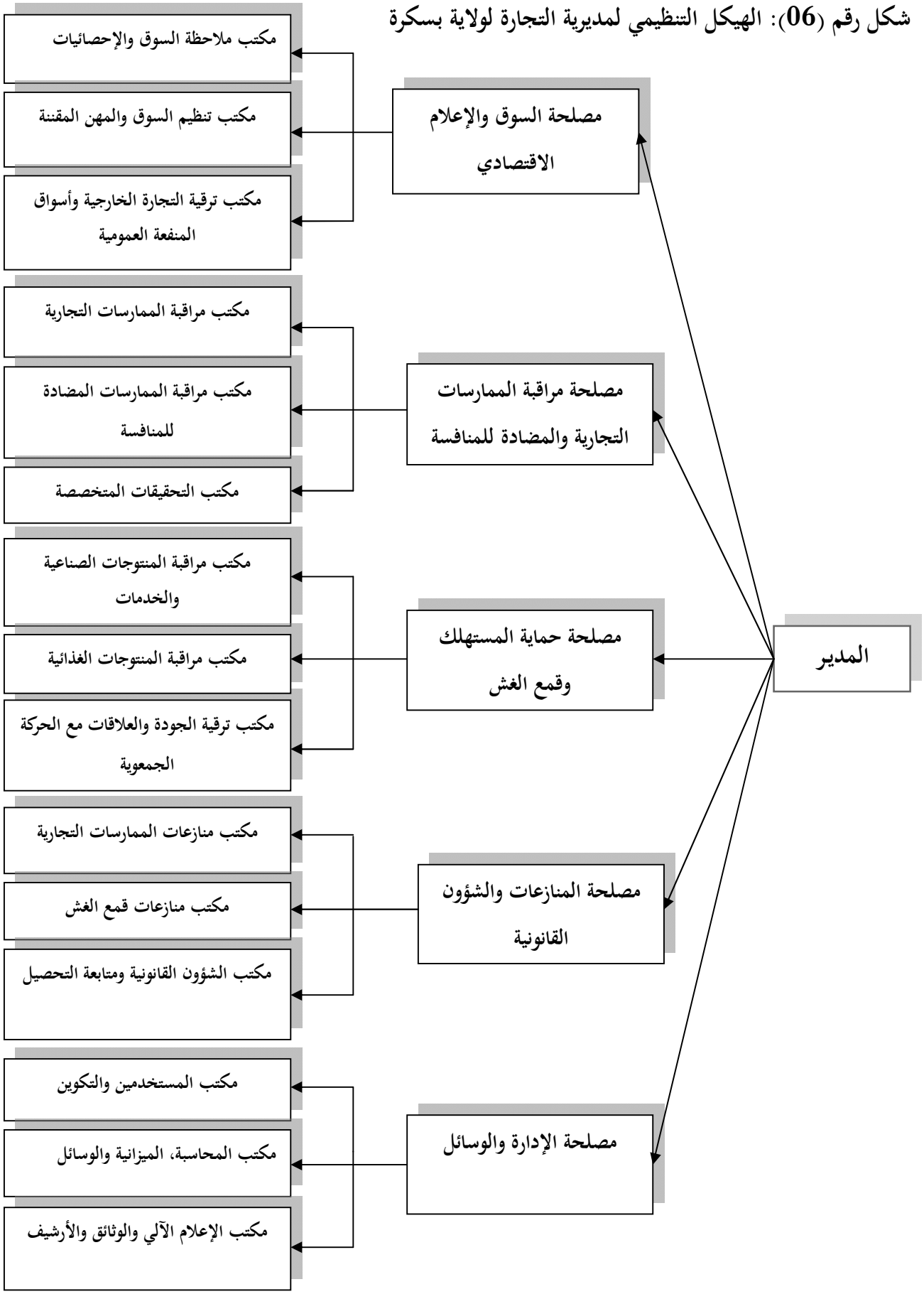
1. المفتشية الإقليمية للتجارة بسيدي عقبة.
2. المفتشية الإقليمية للتجارة بطولقة.
3. المفتشية الإقليمية للتجارة بأولاد جلال.

كما تم استحداث مفتشية لمراقبة الجودة وقمع الغش على مستوى الحدود الجوية الخاصة بمطار محمد خيضر ببسكرة.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة من خلال الشكل الآتي:

[1] :www.dcwbiskra.dz :04/04/2017, 18:00.

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة بعد الإطلاع على وثائق مديرية التجارة لولاية بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم تناول منهجية وأداة الدراسة كما سيتم عرض الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

اعتمدنا في معالجة هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن الجانب الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، أما الجانب التحليلي يستند على جمع المعلومات والبيانات على الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرية التجارة لولاية بسكرة. وسوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث والحصر وتجميع المعلومات اللازمة على موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة تم الحصول على المعلومات من مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب، المجلات، والملتقيات العلمية بالإضافة إلى بعض الرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

سنتناول في أداة الدراسة كل من بناء أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة.

أولا- بناء أداة الدراسة:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث التي تعتبر نموذج يتكون من 28 سؤال، حيث اعتمدنا في إعداد هذه الاستبانة على مجموعة من الاستبانات السابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع الدراسة، وبعد عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف و أربع أساتذة أفاضل محكمين مختصين في مجال التسيير لأخذ آرائهم حول مدى وضوح صياغة أسئلة الاستبيان، وبعد تصحيحهم للاستبيان وإعطاء الملاحظات، ترتب على ذلك استبعاد بعض العبارات والتعديل في صياغة بعض العبارات الأخرى وفي الأخير تمكنا من إخراجه بشكل نهائي وتوجيهه لفئة من الموظفين في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

قمنا بتصميم هذا الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي الدرجات:

(غير موافق بشدة-1-، غير موافق-2-، محايد-3-، موافق-4-، موافق بشدة-5-).

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يضمن البيانات الشخصية للموظفين في مديرية التجارة لولاية بسكرة والتي ركزنا فيها على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** يضمن محورين :

- **المحور الأول:** يتضمن أسئلة حول إدارة الوقت بأبعادها الأربعة (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت).
- **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة حول ضغوط العمل بأبعاده الثلاثة (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور).

جدول رقم (03): محاور الاستبيان

إدارة الوقت	الأسئلة
تخطيط الوقت	من 1-4
تنظيم الوقت	من 5-8
توجيه الوقت	من 9-12
رقابة الوقت	من 13-16

ضغوط العمل	الأسئلة
غموض الدور	من 17-20
صراع الدور	من 21-24
عبء الدور	من 25-28

المصدر: من إعداد الطالبة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version 20)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. **معامل الثبات ألفا كرونباخ** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة **ومعامل صدق المحك** لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

2. **معامل الارتباط سبيرمان "Spearman"** لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

3. **اختبار معاملي التفلطح "Kurtosis" والإلتواء "Skewness"** لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

4. **جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية** لمعرفة الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

5. **حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري** لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.

6. **معامل الارتباط بيرسون** لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط إحصائية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

ثانيا– صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلاختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم تحكيم الاستبيان من قبل أربعة أساتذة ومن ثم توزيعه على مجتمع الدراسة، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي ينتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد" تخطيط الوقت" ومحور إدارة الوقت

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
تخطيط الوقت	01	**0.574**
	02	**0.558**
	03	**0.726**
	04	**0.611**
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد" تنظيم الوقت" ومحور إدارة الوقت

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
تنظيم الوقت	05	**0.565**
	06	**0.536**
	07	**0.608**
	08	**0.422**
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "توجيه الوقت" ومحور إدارة الوقت

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
توجيه الوقت	09	**0.717**
	10	**0.589**
	11	**0.695**
	12	**0.532**
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "رقابة الوقت" ومحور إدارة الوقت

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
رقابة الوقت	13	**0.552**
	14	**0.388**
	15	**0.505**
	16	**0.475**
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (08):معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "غموض الدور" ومحور ضغوط العمل

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
غموض الدور	17	**0.685**
	18	**0.767**
	19	**0.702**
	20	**0.528**
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "صراع الدور" ومحور ضغوط العمل

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
صراع الدور	21	**0.686
	22	**0.712
	23	**0.710
	24	**0.540
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "عبء الدور" ومحور ضغوط العمل

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
عبء الدور	25	**0.646
	26	**0.652
	27	**0.570
	28	**0.770
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

ثالثا– ثبات أداة الدراسة:

وهنا قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفاكرونباخ (Alpha de Cronbach) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، وكانت نتائج ثبات متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(11): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: إدارة الوقت	16	0.677	0.822
المتغير الثاني: ضغوط العمل	12	0.755	0.868
الصدق والثبات العام للاستبيان	**28**	**0.728**	**0.853**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

ملاحظة: يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0.728**، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.755 إلى 0.677**، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامله العام حوالي **85 %** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

المطلب الثالث: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين في مديرية التجارة لولاية بسكرة والبالغ عددهم حوالي220 موظف الذين يتمثلون في الإطارات والتقنيين في مختلف المصالح، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموظفين بسبب نظام العمل في مديرية التجارة، تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع البالغ حجمها 150 موظف أي نسبة 68% من فئة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على الموظفين، استرد منها 110 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 10 نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة وبالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو 100 استبانة.

أولا– خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم **54** بنسبة بلغت **54%**، في حين بلغ عدد الإناث **46**، بنسبة بلغت **46%**، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (12): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	54	%54
أنثى	46	%46
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

ثانيا– خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم **من 30 إلى أقل من 39 سنة** بنسبة **48%**، تليها الفئة **أقل من 30 سنة** بنسبة **26%**، ومن ثم الفئة العمرية **من 40 إلى أقل من 49 سنة** بنسبة **24%**، أما أقل نسبة فكانت للفئة **من 50 سنة فأكثر** والتي بلغت **2%**، أي أن عينة البحث تغلب عليها الفئة العمرية الشابة.

الجدول رقم (13): خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	26	%26
من 30 إلى أقل من 39 سنة	48	%48
من 40 إلى أقل من 49 سنة	24	%24
من 50 سنة فأكثر	2	%2
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

ثالثا– خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

حسب المؤهل العلمي والجدول أدناه نلاحظ أن غالبية مجتمع الدراسة من حاملي شهادة **مهندس** وتقدر نسبتهم **بـ43%**، تليها فئة الموظفين الحاملين لشهادة **ليسانس** و**تقني سامي** بنسبة تقدر **بـ17%**، بعدها الموظفين الحاملين لشهادة **الماستر** بنسبة **11%**، ثم الفئة الحاملة لشهادة **دراسات عليا** بنسبة **10%**، أما أقل نسبة فهي لحملة شهادة **البكالوريا** والتي قدرت **بـ2%**.

الجدول رقم(14): خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
بكالوريا	2	%2
تقني سامي	17	%17
ليسانس	17	%17
مهندس	43	%43
ماستر	11	%11
دراسات عليا	10	%10
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

رابعا– خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

أما بالنسبة لجدول سنوات الخبرة فيلاحظ أن غالبية المبحوثين بنسبة **40%** تتراوح خبرتهم **من 5 إلى أقل من 10 سنوات**، تليها نسبة **35%** من المبحوثين خبرتهم **أقل من 5 سنوات**، ثم نسبة **13%** من المبحوثين تتراوح خبرتهم **من 11 إلى أقل من 15 سنة**، أما أقل نسبة فهي للمبحوثين الذين تجاوزت خبرتهم **15 سنة** بنسبة **12%**، وعليه فإن نسبة **88%** من مجتمع الدراسة هو مجتمع **ذو خبرات جيدة** وعلى المسيرين في مديرية التجارة لولاية بسكرة الاستفادة منها.

الجدول رقم(15): خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	35	%35
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	40	%40
من 11 إلى أقل من 15 سنة	13	%13
أكثر من 15 سنة	12	%12

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS20.0

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث كل من اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون وأخيرا نتائج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة نقوم بحساب معاملي **التفلطح "Kurtosis" و الالتواء "Skewness"**، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness)يجب أن تكون محصورة بين [3-, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [10-, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن(Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [1-, 1] و (Kurtosis)محصورة بين [3-, 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة:

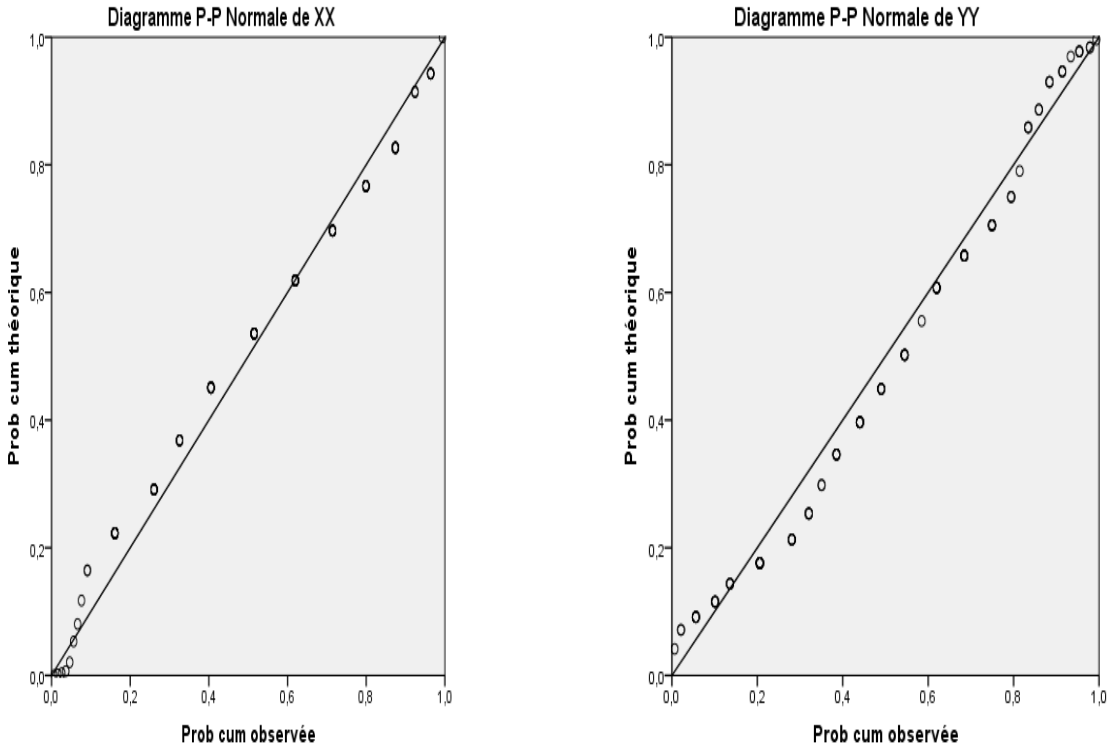
الجدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	التفلطح "kurtosis"	الالتواء " Skewness"
إدارة الوقت	2.457	-0.567
ضغوط العمل	-0.341	0.575
تخطيط الوقت	1.302	-0.576
تنظيم الوقت	0.114	0.359
توجيه الوقت	2.300	-0.766
رقابة الوقت	2.994	-0.983
غموض الدور	-0.877	0.078
صراع الدور	-0.374	0.252
عبء الدور	-0.164	0.464

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 20.0

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الإلتواء " **Skewness**" تتراوح بين **0.983–** و**0.575** وقيم معامل التفلطح "**kurtosis**" تتراوح بين **0.877–** و**2.994**، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي الالتواء والتفلطح عن قيمتي [1 و1–] أو [3 و3–]، وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي. ويمكن توضيح أن متغيرات الدراسة (إدارة الوقت وضغوط العمل) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الشكل رقم (07) حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة.

الشكل رقم (07): منحنيات توضح خضوع إدارة الوقت (XX) وضغوط العمل (YY) للتوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات SPSS 20.0

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (اتجاهات عينة الدراسة)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لكل العبارات بالإضافة إلى الأهمية النسبية ودرجة الموافقة الكلية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) حيث يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) وأعلاها(5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	4.2 – 5	3.4 – 4.19	2.6 – 3.39	1.8 – 2.59	1 -1.79
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: صابر عباسي، **أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والجباية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 131.

حيث تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدريج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

أولا– اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل "إدارة الوقت":

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد المتغير الأول "إدارة الوقت" والمتمثلة في: تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت.

جدول رقم(17): درجة الموافقة على مختلف فقرات المتغير الأول "إدارة الوقت"

الرقم	أبعاد إدارة الوقت وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة الكلية
	أ– تخطيط الوقت	**3.975**	**0.438**	**3**	**موافق**
1	ـ يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.	4.090	0.697	2	موافق
2	أعتقد أن تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت لديك.	4.110	0.548	1	موافق
3	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعة.	3.700	0.810	4	موافق

4	تخصيص زمن محدد للقيام بتخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت.	4.000	6.635	3	موافق
	ب– تنظيم الوقت	**4.122**	**0.320**	**1**	**موافق**
5	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم.	4.040	0.510	4	موافق
6	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.	4.260	0.543	1	موافق بشدة
7	العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية.	4.080	0.720	3	موافق
8	وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت.	4.110	0.548	2	موافق
	ج– توجيه الوقت	**4.015**	**0.508**	**2**	**موافق**
9	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي.	3.730	0.993	4	موافق
10	يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج.	4.240	0.588	1	موافق بشدة
11	أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامي اليومية.	4.190	0.706	2	موافق
12	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.	3.900	0.745	3	موافق
	د– رقابة الوقت	**3.782**	**0.425**	**4**	**موافق**
13	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها مستقبلا.	3.840	0.813	2	موافق
14	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.	3.710	0.686	4	موافق

15	يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية.	3.730	0.930	3	موافق
16	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.	3.850	0.672	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

1- تنظيم الوقت: من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن بعد "**تنظيم الوقت**" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**4.122**) بانحراف معياري (**0.320**)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (**4.040- 4.110**) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**0.510- 0.548**) في حين نجد أعلى متوسط هو للعبارة السادسة والتي تشير إلى أن تقسيم المهام يعمل على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التجارة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي لتنظيم الوقت.

2- توجيه الوقت: من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن بعد "**توجيه الوقت**" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**4.015**) بانحراف معياري (**0.508**)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (**3.730- 4.190**) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**0.706- 0.993**) في حين نجد أعلى متوسط هو للعبارة العاشرة والتي تشير إلى أن توضيح المهام المطلوب تنفيذها يساهم في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التجارة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي لتوجيه الوقت.

3- تخطيط الوقت: من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن بعد "**تخطيط الوقت**" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.975**) بانحراف معياري (**0.438**)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (**3.700- 4.110**) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**0.548- 0.810**) وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التجارة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي لتخطيط الوقت.

4- رقابة الوقت: يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن بعد "**رقابة الوقت**" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.782**) بانحراف معياري (**0.425**)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (**3.710- 3.850**) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**0.686- 0.672**) وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التجارة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي لرقابة الوقت.

ثانيا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع "ضغوط العمل":

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد المتغير الثاني "ضغوط العمل" والمتمثلة في: غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور.

جدول رقم(18): درجة الموافقة على مختلف فقرات المتغير الثاني "ضغوط العمل"

الرقم	أبعاد إدارة الوقت وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة الكلية
	أ- غموض الدور	**3.017**	**0.814**	**2**	**محايد**
17	أشعر بأن مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة بدقة	2.990	1.193	2	محايد
18	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي تحقيقها .	2.970	1.242	4	محايد
19	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب	3.130	1.228	1	محايد
20	أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية.	2.980	1.228	3	محايد
	ب- صراع الدور	**3.282**	**0.808**	**1**	**محايد**
21	أتلقى أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف.	3.510	1.141	1	موافق
22	اشعر بعدم التوافق بين كيفية انجازي للأعمال المطلوبة مني وآرائي الخاصة.	3.310	1.195	3	محايد

23	في أغلب الأحيان أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من عملي.	3.400	1.226	2	موافق
24	أشعر بأن عملي يتداخل مع واجباتي العائلية.	3.010	1.243	4	محايد
	ج- عبء الدور	**2.940**	**0.809**	**3**	**محايد**
25	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.	2.900	1.290	2	محايد
26	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة.	2.820	1.158	3	محايد
27	اعتبر أن الأعمال المطلوبة مني صعبة وبعض الأحيان معقدة.	2.710	1.094	4	محايد
28	أتحمل مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض.	3.430	1.223	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

1- صراع الدور: يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن بعد "**صراع الدور**" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.282**) بانحراف معياري (**0.808**)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متساويا بين موافق ومحايد، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (**3.010-3.510**) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**1.141- 1.243**) وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التجارة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط لصراع الدور.

2- غموض الدور: يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن بعد "**غموض الدور**" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.017**) بانحراف معياري (**0.814**)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (**2.970-3.130**) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**1.228- 1.242**) وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التجارة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط لغموض الدور.

3- عبء الدور يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن بعد "**عبء الدور**" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد قد بلغ (**2.940**)

بانحراف معياري (**0.809**)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (**2.710–2.900**) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**1.094– 1.290**) في حين نجد أعلى متوسط هو للعبارة الثامنة والعشرون وتقدر بـ(**3.430**) بانحراف معياري قدره (**1.223**) والتي تشير إلى أن الموظفين يتحملون مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض ورغم ذلك نجد أن الموظفين في مديرية التجارة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط لعبء الدور.

المطلب الثالث: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة وتفسير نتائجها

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ثم تفسير النتائج المتوصل إليها.

أولا– اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يبين الجدول رقم (19) أنه **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل** في **مديرية التجارة لولاية بسكرة** لأن معنوية الإختبار قدرت بـ **0.328** وهو أكبر من مستوى الدلالة **0.05**، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الوقت وضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة لأن معنوية الاختبار كانت أكبر من مستوى الدلالة **0.05**.

جدول رقم (19): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وضغوط العمل

أبعاد إدارة الوقت	الارتباط/ الدلالة	ضغوط العمل
إدارة الوقت	الارتباط	0.099
	الدلالة	0.328
تخطيط الوقت	الارتباط	0.090
	الدلالة	0.375
تنظيم الوقت	الارتباط	0.074
	الدلالة	0.467
توجيه الوقت	الارتباط	0.180

	الدلالة	**0.277**
رقابة الوقت	**الارتباط**	**-0.007**
	الدلالة	**0.947**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

ومنه نقبل كل الفرضيات الصفرية ($\mathbf{H_0}$) **كما يلي:**

- ($\mathbf{H_0}$) **الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.**
- (H_{01}) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- (H_{02}) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- (H_{03}) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- (H_{04}) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

ثانيا– تفسير النتائج:

لقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة ومنه إدارة الوقت ليست مصدرا من مصادر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة وذلك خلال الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية وبالتالي فإن ضغوط العمل تعود لعوامل أخرى غير إدارة الوقت.

وحسب تصريحات رئيس مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش فإن ظاهرة ضغوط العمل تكون بنسبة مرتفعة خلال شهر رمضان (نتيجة التضارب في الأسعار واحتكار السلع، أيضا مخالفات عرض المنتوجات الغذائية خارج المحلات التجارية)، في فصل الصيف (أين تكثر التسممات الغذائية ، المواد الغذائية التالفة)، أيضا الأعياد (عدم مداومة التجار والخبازين يومي العيد) أو صدور تعليمة من الوزارة من أجل متابعة نشاط معين وهنا تخرج دوريات أعوان المراقبة بشكل مكثف للرقابة على الأسواق، حركة انسياب السلع ومراقبة المنتوجات، والقيام بجولات ميدانية على المحلات التجارية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على مديرية التجارة لولاية بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة، وتوضيح الإطار المنهجي لها من منهج الدراسة وأدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وكيفية انجاز الاستبانة التي تم توزيعها على بعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة والتي تحتوي على محورين هما إدارة الوقت وضغوط العمل، وكان هدفنا من خلالها الإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية، ثم قمنا بتحليل وتفسير الفرضيات حيث توصلنا إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

خاتمة عامة

بعد استعراضنا للإطار النظري لمتغيرات الدراسة "إدارة الوقت وضغوط العمل " والعلاقة بينهما، وإسقاط ما تم عرضه على مديرية التجارة لولاية بسكرة توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة على الرغم من أن الفكرة التي تم الانطلاق منها في إنجاز هذا البحث هي أنه توجد علاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل وذلك بالاعتماد على التراث النظري والدراسات السابقة ، كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتي تتمثل في:

أولا– النتائج:

يمكن تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

1– النتائج النظرية :

- إن استغلال الوقت وتحقيق الإدارة الفعالة له يعد من بين المهام الأساسية لنجاح المؤسسات، فهو يعتبر عملية مستمرة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لكل النشاطات وذلك خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- هناك العديد من الأسباب لضياع الوقت منها ما هو مرتبط بالفرد نفسه ومنها ما هو مرتبط بالمجتمع ومنها ما هو مرتبط بالمنظمة، وللسيطرة على هذه المضيعات تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت وعلى قدرة الموظف على اتخاذ الإجراءات الإيجابية لمواجهة هذه المضيعات.
- هناك أساليب إدارية متعددة لإدارة الوقت تعمل على مساعدة وتوجيه المديرين والموظفين لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل الاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل داخل المنظمة ومنها الإدارة بالاستثناء، الإدارة الذاتية، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة.
- ضغوط العمل تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل فيها.
- ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها، لكن يمكن التخفيف من حدتها وذلك من خلال تبني المنظمة مجموعة من الإستراتيجيات والطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من الضغوط في العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها ومن بينها الإدارة الفعالة والفاعلة للوقت.

2- النتائج التطبيقية:

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

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الوقت وضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود مستوى جيد لإدارة الوقت في مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- بالنسبة لتخطيط الوقت هناك موافقة على كل العبارات والتي نصت كل منها على أن يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها وأن تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل تخطيط الوقت بالإضافة إلى أن تخطيط الوقت يتسم بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على انجاز الخطة الموضوعة، وأخيرا تخصيص زمن محدد للقيام بتخطيط الوقت يساعد على حسن إدارة الوقت.
- وجود تنظيم للوقت من قبل الموظفين في مديرية التجارة حيث تمت الموافقة على بعض العبارات والتي تنص على أن تنظيم الوقت يساهم في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم إضافة إلى أن العمل على تقليل الوقت المخصص للمهام الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية أيضا وضع علامات أو مواعيد انتهاء المهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت، كما تمت الموافقة بشدة على أن تقسيم المهام يعمل على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.
- في البعد الثالث توجيه الوقت نرى أنه تمت الموافقة بشدة على أن توضيح المهام المطلوب تنفيذها يساهم في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج كما تمت الموافقة على باقي العبارات ومن أبرزها أن التوجيه الذاتي للفرد يؤدي إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنضمة ومن هنا نجد أن للتوجيه دورا هاما في إدارة الوقت حيث يمكن من خلاله استثمار الوقت بكفاءة وفعالية.
- أما بالنسبة للرقابة على الوقت فتمت الموافقة على كل العبارات وهذا لأن في نظرهم أن للرقابة دور في الكشف عن الانحرافات والمشاكل المحتملة ومنع وقوعها في الوقت المناسب، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، كما أن الرقابة على الوقت تساهم في معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.
- وبالتطرق لضغوط العمل نجد أن أغلب العبارات تمت الإجابة عليها بالحياد أي وجود مستوى متوسط لضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

ثانيا– الاقتراحات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات:

- يجب أن توزع المهام الوظيفية بين الموظفين في مديرية التجارة بما يناسب اختصاصهم وقدراتهم وأن يكون هناك عدالة في توزيع المهام بين الموظفين حتى لا يؤدي ذلك لإجهاد بعض الموظفين دون غيرهم.
- لابد من التحسين المستمر لظروف العمل.
- ضرورة الأخذ بآراء الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- تنظيم دورات تدريبية وبرامج تعليمية لمساعدة الموظفين وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.
- ضرورة الاهتمام بالظروف البيئية والمادية لأماكن العمل.
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوع بضغوط العمل بحيث يبقى مستواه ضمن المستوى المتوسط والمقبول.
- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. القران الكريم

أولا– الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، **المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال التفاوض، التفويض، الشخصية والضغوط، الذكاء العاطفي وفرق العمل)**، الناشر المؤلف، مصر، 2005.

2. إيان فليمنج، **إدارة الوقت**، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2006.

3. بشير العلاق، **أساسيات إدارة الوقت**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

4. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة** ، الدار الجامعية، مصر، دون سنة نشر.

5. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

6. حسن حريم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

7. خالد عيادة عليمات، **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

8. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد النشر، 2013.

9. خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

10. زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.

11. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**، مطبعة العشرى، مصر، 2006.

12. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2004.

14. صلاح عباس، **إدارة الوقت**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.

15. عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، **ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، السعودية،1998.

16. عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.

17. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2005.

18. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

19. فريد النجار، **إدارة الوقت في المجتمع العربي**، الدار الجامعية، مصر، 2008.

20. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، **إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات** ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

21. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.

22. محمد الصيرفي، **إدارة الوقت**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

23. محمد الصيرفي، **الضغط والقلق الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

24. محمد حسن محمد حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

25. محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، الطبعة الثانية، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.

26. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، مصر،2003.

27. مدحت أبو النصر، **إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

28. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2008.

29. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

30. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.

31. نادر احمد أبو شيخة، **مدخل إلى إدارة الوقت**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.

32. ياسر أحمد فرح، **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

ثانيا– المذكرات والأطروحات:

1. حسن بن على بن محمد الزهراني، **الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل**، أطروحة دكتوراه في علم النفس (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.

2. رنا بنت محمد الصغير، **إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.

3. سهام موفق، **دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة**، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

4. شاطر شفيق، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد برقرة، بومرداس، 2010.

5. صابر عباسي، **أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة** ماجستير في المحاسبة والجباية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

6. عبد الغني طاهري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2008.

7. عصام لعياضي، **بعض أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية**، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة مسيلة، مسيلة، 2014.

ثالثا– الملتقيات والمجلات:

1. إلهام بوغليطة، آمال بوعفار، دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط العمل، **الملتقى الوطني حول "ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال"**، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 19 جانفي، 2014.

2. حسين يرقى، محمد السعيد جوال، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، **الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"**، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13/12 ماي، 2010.

3. حمدي أبو قاسم، مراد الرايس، صادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، **الملتقى الوطني حول "ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال"**، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 19 جانفي،2014.

4. سنية كاضم تركي وآخرون، إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة واسط، بغداد، العدد 20، 2015.

5. شيماء صلاح حسين، بناء مقياس إدارة الوقت لدى الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، **مجلة كلية التربية للبنات**، جامعة بغداد، العدد 24، 2013.

6. على لونيس، دلال جغبوب، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، **مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية**، جامعة سطيف2، سطيف، العدد17، 2013.

7. فريدة بوغازي، تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، **مجلة البحوث والدراسات الإنسانية**، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد 11، 2015.

8. فهيمة بوروبة، فوزية هشام، دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تخفيض ضغوط العمل، **الملتقى الوطني الثاني حول "التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 28/27فيفري، 2013.

9.قاسم شادي التميمي وآخرون، إدارة الوقت في العمل الإداري، **مجلة كلية التربية الأساسية**، الجامعة التكنولوجية، دون ذكر بلد النشر، مجلد22، العدد95، 2016.

10. لطيفة عريق، الود حبيب، اقتراح نموذج عملي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الوادي، الوادي، العدد الأول، سبتمبر 2013.

11. لياس غقال، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، **ملتقى حول "تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية"**، جامعة معسكر، معسكر، 15/14 ماي، 2012.

12. منى خرموش، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 13، ديسمبر 2015.

رابعا– مواقع الانترنيت:

1.www.dcwbiskra.dz: 04/04/2017, 18:00 .

المراجع باللغة الأجنبية

1. Laurence Leruse,et autres**, Le stress au travail facteurs de risoues Evaluation et prevention**, service des publications, avril 2004, p07.

2. Stavroula Leka, And others, **Work Organisation et Stress**, Protectiig Workers Health Series n° 3, Institute of Work, Health et Organisations, University of Nottingham, united kingdom, p 03.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	متطلبات إدارة الوقت	23
(02)	عناصر ضغوط العمل	34
(03)	نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل	48
(04)	نموذج بيرو نيومان لدراسة ضغوط العمل	49
(05)	نموذج كرايتنر وكينيكي	49
(06)	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة	69
(07)	منحنيات توضح خضوع إدارة الوقت (XX) وضغوط العمل (YY) للتوزيع الطبيعي	80

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	عوامل ضياع الوقت والعمليات الإدارية	15
(02)	المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية	36
(03)	محاور الاستبيان	71
(04)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "تخطيط الوقت" ومحور إدارة الوقت	72
(05)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "تنظيم الوقت" ومحور إدارة الوقت	72
(06)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "توجيه الوقت" ومحور إدارة الوقت	73
(07)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد" رقابة الوقت" ومحور إدارة الوقت	73
(08)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "غموض الدور" ومحور ضغوط العمل	73
(09)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "صراع الدور" ومحور ضغوط العمل	74
(10)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "عبء الدور" ومحور ضغوط العمل	74
(11)	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	75
(12)	خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس	76
(13)	خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر	76
(14)	خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	77
(15)	خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	78
(16)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	79
(17)	درجة الموافقة عن مختلف فقرات المتغير الأول "إدارة الوقت"	81
(18)	درجة الموافقة عن مختلف فقرات المتغير الثاني "ضغوط العمل"	84
(19)	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت و ضغوط العمل	86

الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
السنة ثانية ماستر تسيير
موارد بشرية

استبانة البحث

بعد التحية والسلام:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، تحت عنوان "**دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية بسكرة.**"

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة وحرية، مع العلم أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: خديجة حوحو

السنة الجامعية: 2017/2016

البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 39 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريا ☐ تقني سامي ☐ ليسانس

☐ مهندس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 11 إلى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الوقت

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة الوقت وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- تخطيط الوقت						
1	يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.					
2	أعتقد أن تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت لديك.					
3	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعة.					
4	تخصيص زمن محدد للقيام بتخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت.					
ب- تنظيم الوقت						
5	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم.					
6	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.					
7	العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية.					
8	وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت.					
ج- توجيه الوقت						

9	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي.					
10	يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج.					
11	أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامي اليومية.					
12	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.					
د- رقابة الوقت						
13	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها مستقبلا.					
14	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.					
15	يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية.					
16	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.					

المحور الثاني: ضغوط العمل

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد ضغوط العمل وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أ- غموض الدور					
17	أشعر بأن مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة بدقة.					
18	تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف التي ينبغي تحقيقها .					
19	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب					
20	أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية.					
	ب- صراع الدور					
21	أتلقى أوامر وتعليمات متعارضة من أكثر من طرف.					
22	أشعر بعدم التوافق بين كيفية انجازي للأعمال المطلوبة مني وآرائي الخاصة.					
23	في أغلب الأحيان أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من عملي.					
24	أشعر بأن عملي يتداخل مع واجباتي العائلية.					
	ج- عبء الدور					
25	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.					
26	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة.					
27	اعتبر أن الأعمال المطلوبة مني صعبة وبعض الأحيان معقدة.					
28	أتحمل مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	الوظيفة
01	إسماعيل مناصرية	أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
02	جوهرة أقطي	أستاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
03	أحلام خان	أستاذة محاضرة (ب) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
04	سلاف رحال	أستاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
05	سماح صولح	أستاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.