

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



تخصص: علم اجتماع إدارة وعمل

شعبة: علم الاجتماع

عنوان المذكرة:

ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت

دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية عزابة - ولاية سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص إدارة وعمل

إشراف الدكتور:

لحمر عبد الحميد

إعداد الطلبة:

مرجة سميرة

السنة الجامعية: 2014 / 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس الموضوعات

أ.....	فهرس الموضوعات.....
د.....	فهرس الأشكال.....
و.....	فهرس الجداول.....
ز.....	مقدمة.....
.....	الفصل الأول: موضوع الدراسة.....
10.....	أولاً: مشكلة الدراسة.....
11.....	ثانياً: مبررات الدراسة.....
14.....	ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة.....
20.....	رابعاً: الدراسات السابقة.....
.....	الفصل الثاني: ضغوط العمل.....
26.....	أولاً: لمحة تاريخية عن الضغوط.....
26.....	ثانياً: نظريات ضغوط العمل.....
31.....	ثالثاً: عناصر ضغوط العمل.....
33.....	رابعاً: أنواع ضغوط العمل.....
35.....	خامساً: مراحل ضغوط العمل.....

37.....سادسا:مصادر و مسببات ضغوط العمل

40.....سابعاً:أساليب التعامل مع ضغوط العمل

43.....ثامناً:النتائج المترتبة عن ضغوط العمل

.....الفصل الثالث: إدارة الوقت

48.....أولاً: الوقت في الفكر الإداري

49.....ثانياً: أهمية إدارة الوقت

51.....ثالثاً:خصائص إدارة الوقت

52.....رابعاً:أهداف إدارة الوقت

53.....خامساً:أساسيات إدارة الوقت

56.....سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الوقت

57.....سابعاً:خطوات و مبادئ الإدارة الناجحة للوقت

59.....ثامناً:عقبات إدارة الوقت

64.....تاسعاً: الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت

.....الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة

67.....أولاً: مجالات الدراسة

69.....ثانياً:منهج الدراسة

69.....ثالثاً:تساؤلات الدراسة

70.....رابعاً: أدوات جمع البيانات

73.....خامسا: عينة الدراسة.

75.....سادسا: أسلوب التحليل.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير البيانات

77.....أولا: عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها.

110.....ثانيا: نتائج الدراسة.

.....الخاتمة.

قائمة

.....المراجع.

.....الملاحق.

.

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح التخطيط العام لنظرية سييلي	28
02	يوضح نظرية التقدير المعرفي	30
03	يوضح عناصر ضغوط العمل	32
04	يوضح مراحل الضغط وفقا لهانس سيلاي	36
05	خطوات لإدارة الوقت بفعالية	59

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الضغوط الايجابية و السلبية	34
02	الجنس و السن و المستوى التعليمي	78
03	الحالة العائلية و عدد الأولاد للمبحوثين	80
04	نوع الوظيفة و الأقدمية في العمل	81
05	فترة تلبية الاحتياجات اليومية للعائلة	83
06	مدى التفكير في الاحتياجات اليومية للعائلة أثناء العمل	84
07	وقت العناية بأفراد الأسرة عند المرض	84
08	الإجراء المتبع من طرف الموظف للعناية بمرض احد أفراد العائلة	86
09	وقت الالتحاق بالمؤسسة التربوية بشأن الأبناء	87
10	طريقة التعامل مع مناسبات العائلة المصادفة لوقت العمل	88
11	طريقة تعامل الموظف مع الطلبات الخاصة بالعمل من طرف الأهلا والأصدقاء أو الجيران	89
12	تأثير التفكير في الاحتياجات العائلية و طلبات الأصدقاء	90

91	ترتيب الحالات التي تتسبب في إحداث خلل في وقت العمل	13
92	رأي الموظف في طبيعة و متطلبات مهام العمل	14
92	نوعية و مميزات عمل الموظف	15
93	طريقة تخطيط الموظف لعمله	16
94	رأي الموظف في كمية العمل و الوقت المحدد له	17
95	طريقة تعامل الموظف مع العمل الطارئ	18
96	طريقة تعامل الموظف في حالة تراكم العمل	19
97	أسباب تعرض الموظف للتأنيب و التوبيخ في العمل	20
98	طبيعة المكالمات الهاتفية أثناء العمل	21
99	تأثير المكالمات الهاتفية أثناء العمل على الموظف	22
100	طبيعة الاجتماعات التي يستدعي لها الموظف	23
101	رأي الموظف في مضيعات وقت العمل	24
102	رأي الموظف في علاقة مؤهلاته بطبيعة عمله	25
103	تعامل الموظف مع العمل عند توزيع المهام يوميا أو أسبوعيا	26
104	طريقة تعامل الموظف مع العمل عند بداية الدوام	27
105	شعور الموظف تجاه نفسه و عمله عند تزويده بالمعلومات اللازمة لأداء العمل من رؤسائه	28
106	رأي الموظف في عمله	29
107	طريقة تعامل الموظف مع الأعمال التي يرى أنها بسيطة و روتينية	30
108	الشعور بالتعب بعد مغادرة العمل	31
108	رضا الموظف عن طريقة تسيره لوقت عمله	32
109	رأي الموظف في البقاء عند توفر فرصة عمل بنفس الظروف في مكان آخر	33

مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر في الآونة الأخيرة ثورة في المعلومات والتغيرات مست مختلف مجالات الحياة، وما كان ليحدث هذا لولا حركة التقدم العلمي والاكتشافات التكنولوجية الحديثة التي غيرت مفهوم هذه الأخيرة فقد أصبحنا نعيش عصر السرعة وذلك ما تتطلبه الضرورة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية والفعالية التنظيمية.

ولكن رغم هذه الآثار الايجابية التي ظهرت على مستوى العمل والإنتاج إلا أنها أفرزت آثارا سلبية والتي يطلق عليها أمراض العصر التي تمس صحة العمال النفسية والجسمية بالدرجة الأولى وأداء المنظمة في الدرجة الثانية كالشعور بالضيق والتوتر والإحباط وصعوبة أداء الأعمال وهذا ما يعبر عنه بضغط العمل، والتي قد تولد ضغطا مهنيا على العامل نتيجة لعوامل اجتماعية أو تنظيمية أو شخصية على حساب إدارة وقت العمل أثناء الدوام.

و نظرا لأهمية موضوع إدارة الوقت في واقع المؤسسة فهو من العمليات الأساسية التي يجب ان تهتم بها المؤسسة و كذلك المسؤولين في إدارة أعمالهم ،حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت ان الإدارة الجيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء و بتحسين الإنتاجية .و يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي قد تزيد من ضغوط العمل بالرغم من ان هذا السبب كثيرا ما يرتبط بأعباء العمل و هذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى المسؤولين و هذه الزيادة في الضغوط يمكن ان تؤدي إلى نتائج سلبية كسوء الأداء و قلة الإنتاجية إضافة إلى زيادة في أعباء العمل و عدم تحقيق الرضا الوظيفي

والحقيقة ان دراستنا لهذا الموضوع هو حقيقة عملية تطمح إلى فهم العلاقة التي يمكن ان تتأسس بين ضغوط العمل وإدارة الوقت، وتحقيقا لهذا المسعى تم تقسيم هذه الدراسة إلى:

إطار النظري وتتاول ثلاثة فصول وإطار ميداني فقد جاء في فصلين

الفصل الأول: موضوع الدراسة و منهجيتها و التعريف بمشكلة الدراسة و تساؤلاتها و مبررات اختيار الموضوع، و أهداف و أهمية الموضوع، المفاهيم الواردة في الدراسة، وأخيرا التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تشابهت مع موضوع هذا البحث.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان ضغوط العمل حيث تطرقنا فيه لعدد من العناصر وهي: لمحة تاريخية عن ضغوط العمل، النظريات المفسرة لضغوط العمل، عناصر وأنواع ضغوط العمل، مراحل تطور ضغوط العمل، مصادر ومسببات ضغوط العمل، أساليب التعامل معها والنتائج المترتبة عن الضغوط.

الفصل الثالث: تناول إدارة الوقت، وقد تضمن مايلي الوقت في الفكر الإداري، أهمية وخصائص إدارة الوقت، أهداف إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، متطلبات تطبيق إدارة الوقت، خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت، وعقبات إدارة الوقت، وأخير الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت.

الفصل الرابع: قد تضمن عرضا مجملا عن مجال الدراسة و منهجيتها و أدوات جمع البيانات و كيفية اختيار العينة.

الفصل الخامس: تم تبويب البيانات و تفرغها في جداول و الوصول إلى نتائج الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً/ مشكلة الدراسة

ثانياً / مبررات الدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الدراسة

ثالثاً / مفاهيم الدراسة

1- ضغوط العمل

2- إدارة الوقت

رابعاً / الدراسات السابقة

أولا /مشكلة الدراسة:

ان المنظمات على اختلاف أحجامها، ونشاطها والقطاعات التي تنتمي إليها، تسعى دائما للوصول إلى الأهداف الرئيسية بتكاليف معقولة وجودة متميزة، ولكي تفرض وجودها وتضمن استمرارها وتطورها لا بد لها ان تولي الكثير من الاهتمام بإمكانياتها الخاصة الداخلية منها ولاسيما العنصر البشري والذي يعتبر المحرك الرئيسي لباقي العناصر الخاصة بالعمل داخل المنظمة التي تلعب دورا هاما وفعالا في تطوير وضعيتها. إلا انه في الكثير من الأحيان يواجه العديد من المعوقات ومن بينها ضغوط العمل

ومما لا شك فيه ان كل فرد في مهنته يتعرض لبعض الضغوط في المؤسسة التي يعمل بها. وهذا يرجع للفرد أو المنظمة أو البيئة التي تحيط به إثناء قيامه بعمله والتي تسودها الكثير من المنبهات، والمثيرات الخارجية بشتى أنواعها والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الفرد عامة وفي سلوك العامل في المؤسسة خاصة منها القلق و التوتر، الإحباط، وهي مؤثرات تضعف من قدرة الفرد العامل على التخطيط والتركيز على الأداء الجيد للعمل، والذي بدوره قد ينعكس على مردود الوقت المحدد للعمل وما ينتظر انجازه من مهام

حيث ان الوقت يعتبر المادة الأساسية، ومورد مهمو ثمين ونادر ، لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة. كما ان الوقت يعتبر من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات كذلك الأفراد، وبالرغم مما كتب في هذا الموضوع ودعا إليه الباحثون والعاملون من ضرورة العمل على تخطيط الوقت وتسجيله أو استخدام المعايير التي تساعد على حسن استغلاله، إلا ان هناك اوقاتا ضائعة أثناء العمل الرسمي تؤثر بشكل أو بآخر على سير العملية الإنتاجية.

وهناك أسباب تحدد مقدار الوقت وتفاوت من بيئة إلى بيئة ومن شخص لأخر. ومنها ما يتعلق بطبيعة النشاط ومنها ما يتعمق بطبيعة الفرد نفسه، ومنها ما يتعلق بعدم قدرة الفرد على التحكم في الوقت أو التخطيط له نتيجة لوجود معوقات كثيرة.

وضمن هذا السياق فان الدراسة الراهنة تحاول تقصي العلاقة بين ضغوط العمل وإدارة الوقت وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الآتي

– ما طبيعة العلاقة القائمة بين ضغوط العمل وإدارة الوقت؟

ومن خلال قراءات الباحث لمختلف معيقات وقت العمل اتضح أن العلاقة الأكثر حدوثاً بين ضغوط العمل وعملية إدارة الوقت هي علاقة تأثير سلبي أكثر منها علاقة تحيد أو تسبب (سببية) وبناء على ذلك اتجه الباحث إلى محاولة الوصول إلى هذه العلاقة التأثيرية من خلال آراء المبحوثين حول مختلف القضايا المطروحة في استمارة البحث حول المصادر الثلاث لضغوط العمل و هي الخارجية و التنظيمية و الشخصية. وبناء عليه تم طرح تساؤلات فرعية كتحليل لعناصر التساؤل الرئيسي وهي:

1. هل لضغوط العمل الناجمة عن العوامل الخارجية تأثير على عملية إدارة وقت العمل؟
2. هل لضغوطات العمل الناجمة عن العوامل التنظيمية تأثير على عملية إدارة وقت العمل؟
3. هل لضغوط العمل الناجمة عن العوامل الشخصية تأثير على عملية إدارة وقت العمل؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم طرح فرضيات بنفس السياق كإجابات مبدئية، ضمن
الفصل الرابع الخاص بالإطار المنهجي للدراسة.

ثانياً: مبررات الدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع

يعتبر موضوع ضغوط العمل وإدارة الوقت من بين المواضيع الهامة التي فرضت نفسها في الواقع التنظيمي داخل المؤسسات مما تطلب إجراء دراسة حول هذا الموضوع، قد تجسد أسباب اختيار هذه الدراسة فيما يلي:

أ- أسباب ذاتية

- محاولة التعرف على موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت
- قيمة الموضوع وقابليته للدراسة ولدت دافعا قويا لفهمه ودراسته
- كون هذا الموضوع يتلاءم مع ميول ورغبات الباحث والاستعداد الذهني للموضوع
- الارتباط الوثيق لموضوع ضغوط العمل وإدارة الوقت بتخصص علم اجتماع الإدارات والعمل

ب أسباب موضوعية

- يحظى هذا الموضوع باهتمام الدراسات الاجتماعية
- كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مع تعدد العوامل التي تسبب ضغوط العمل والتي تؤثر في عملية إدارة الوقت
- توفر المراجع التي تناولت الموضوع
- التدرب على البحث الميداني
- قابلية الموضوع لدراسة الميدانية
- الاطلاع على بعض مما أنجز حول هذا الموضوع ضمن محور الدراسات السابقة ومحاولة لإيجاد مكانة لهذا البحث ضمنها

2- أهمية الدراسة

- يكتسي هذا الموضوع أهميته من أهمية متغيراته المتمثلة في ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت
- تبيان نسبة انتشار هذه الظاهرة وتحديد حجمها على مستوى المؤسسة لتأكد من أنها مشكلة حقيقية في عرقلة تنمية وتطور المؤسسة

- العلاقة بين ضغوط العمل وإدارة الوقت فكلاهما يؤثر على الآخر وهذا مازاد من أهمية الموضوع الذي نحاول من خلاله الوصول إلى مدى التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- كما تبرز أهمية الدراسة من كون تمكن ان تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول ضغوط العمل وإدارة الوقت.

3- أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف

أهداف النظرية

- محاولة إثراء الثااث النظري حول الموضوع
- محاولة إيجاد ترتيب منظم لتراث المكتوب حول ضغوط العمل في علاقتها بإدارة الوقت
- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية حول مفهومي ضغوط العمل وإدارة الوقت

أهداف ميدانية

- التعرف على واقع موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية
- التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى الإداريين في المؤسسة العامة.
- محاولة الوصول إلى الواقع المفسر لظاهرة ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت
- التدريب على خطوات البحث العلمي وإجراءاته المنهجية.

ثالثاً: تحديد المفاهيم

1- ضغوط العمل:

تعتبر المفاهيم مقولات نظرية ومنهجية وتطبيقية تحتاج إلى تعريف وتحديد باعتبارها أدوات تقود البحث من بدايته إلى نهايته، وهذا ما دفعنا إلى تحديد مفاهيم ضغوط العمل وإدارة الوقت باعتبارها مفاهيم ارتكازية في دراستنا الراهنة التي تتطلب تحديد إجرائي. (عبد الباسط حسن، 1976، ص182)

لغة: "ضغط، يضغط، ضغط، الشيء بمعنى عصره (علي بن هادية و
آخرون، 1991، ص588)

اصطلاحاً: اختلف العلماء في إعطاء تعريف موحد وصريح لمفهوم الضغط ذلك باختلاف وجهات النظر لمسألة الضغط حيث تعرف على أنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من الردود التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حياتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 86)

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

ويعرف كل من **French&Rogers Cobb** ضغوط العمل "بأنه عدم الموائمة

أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله
أما **Marglis**

وزملائه فيعرفونه بأنه "بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خللاً في الاتزان البدني والنفسي للفرد" (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص277)

ويعرف **Beehr Newman** ضغط العمل "بأنه عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد"،

تعريف سيزلافي وآخرون: "تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".

ونرى ان بعض الباحثين ركزوا على انعكاسات البيئة الخارجية على الفرد والمنظمة.
(اندرودي سيزلافي وآخرون، 1991، ص 180)

كما تعرف " بأنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد، والإمكانيات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة، وكيف نسعى لتحقيقها" (احمد ماهر، 2005، ص10)،

أي هي عدم التكافؤ بين ما نريد تحقيقه، وما تتطلبه منا الحياة.

كذلك هي تجربة ذاتية تؤدي إلى خلق مرحلة من عدم التوازن النفسي، والعضوي داخل الفرد، وهينتاج عوامل بيئية، أو تنظيمية أو فردية. (إيهاب عبد الرزاق النعاس، 2003، ص9)

أي بمعنى أنها تجربة يعيشها الفرد، من عدم التوازن النفسي والعضوي، بسبب وجود عوامل بيئية محيطة به، أو تنظيمية تتعلق بالعمل، أو فردية تتعلق به شخصيا.

كما تعرف بأنها تأثير داخلي لدى الفرد، وينجم التفاعل بين القوى الضاغطة، ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية، أو نفسية أو سلوكية لديه، دفعة إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء. (إيمان جودت رنده الباقي، 2002، ص74)

بمعنى هو عبارة عن تغير الأداء بالنسبة للعامل، نتيجة تأثيرات داخلية لدى الفرد، التي تؤدي به إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه.

ويعرف **Caplan** وآخرون ضغط العمل بأنه "أية خصائص موجودة في بيئة العمل

يقصد بالضغط ووفقا لتعريف Cooper & Marchal التي تخلق تهديدا للفرد".

الوظيفية "مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين" (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص 277)

مما سبق يكون التعريف الإجرائي

هو مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي قد يكون مصدرها عوامل خارجية أو تنظيمية أو شخصية و التي تؤدي إلى الشعور بالقلق و التوتر و الإحباط و التي بدورها تنعكس على أدائه.

2- إدارة الوقت

حيث يعرف قاموسا لسان العرب الوقت بأنه <<مقدار من الزمن >> (ابن المنظور، 1956، ص 105)

عرفت الإدارة البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها <<أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به واستثماره لتحقيق أهداف معينة >> (بشير العلاق، 2009، ص 105)

تؤكد الإدارة البريطانية هنا ان إدارة الوقت تتسم بالأسلوب العلمي لأنها تستثمر الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المسطرة والانتفاع بها.

أما جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية عرفت بأنها <<عبارة عن ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت والتأمين عليه وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تخطط التنظيم والأفراد على حد سواء >>

تؤكد الجمعية هنا بان إدارة الوقت تقوم بممارسة أعمال متنوعة تتم بقدر عال من الاحترافية بلوغ أغراض معينة تخدم بها التنظيم والأفراد.

أما تامب دايل **Taimp dai** يعرفها بقوله <<إدارة الوقت مرادفة للتنظيم والترتيب وإجراءات عمل يومية مبرمجة كما أنها حالة نفسية واستعداد للالتزام الشخصي وأهم من ذلك أنها إعادة ترتيب الأولويات ولعادات العمل >> (تيمب دايل. ترجمة (وليد عوانسه)، 1991، ص 11-14)

يؤكد تامب دايل هنا ان إدارة الوقت عبارة عن أعمال مبرمجة يوميا من تنظيم وترتيب كما أنها تشمل الحالة النفسية للأفراد واستعدادهم لها.

ويرى **جيفارونسون** ان إدارة الوقت تعد بمثابة <<إدارة لمورد محدد ومتجدد بأساليب غير تقليدية ورؤى ثاقبة لان الوقت أصل من أصول الشركة ومن أبرز الفرص المبرحة المتاحة لها >> يؤكد جيفارونسون هنا ان الوقت يتدخل في كل شيء تقوم به المنظمة وبالتالي فان إدارة الوقت هي إدارة نشاطات المنظمة في جميع المجالات التي تتعلق بالإنتاج والتسويق.

أما **مالكوم لوكيزر** فهو يعتبر <<ان إدارة الوقت بمثابة مكن قوة وفرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية والبشرية لتضمن نتائجها وانجازاتها فالوقت والأساليب إدارته هو تماما قبل إدارة أصول الشركة وجدارتها وبالتالي فان إدارة الوقت هي مهارة تولد النتائج ايجابية هائلة للمنظمة >>.

يؤكد مالكوم لوكيزر بان الإدارة السليمة للوقت تحقق المنظمة اغلي شيء تتمناه وهو الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق موقع في السوق والبقاء في هذا السوق يكون للمنظمة التي تكون أقدر على إدارة وقت نشاطها. (بشير العلق مرجع سبق ذكره ص 52)

أما الباحث **شوقي عبد الله** فقد عرفها بقوله: <<تلك العملية التي توزع الوقت بفعالية بين الأعمال المختلفة التي تهدف لإنجازها في الوقت اللائم والمحدد >>. (شوقي عبد الله. الأردن ص 56 2006،)

يؤكد شوقي عبد الله هنا ان إدارة الوقت هي التي تقسم الوقت بفعالية بين الأعمال بغية انجازها في وقتها المحدد.

كما يعرفها مالك بن النبي >>حدد هذا العنصر من خلال مفهومه الوظيفي الذي يقوم فيه الفرد بتقييم الأعمال التي أنجزت في ظل فترات زمنية معينة << (موسى لحرش 2006، ص123)

حصر مالك مفهوم إدارة الوقت في المجال الوظيفي من خلال تقييم الأعمال التي يقوم بها الفرد.

يرى هيلمر بان إدارة الوقت >>هي تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكن تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت اقل للمهام التافهة <<

(Hulmer.p.eM time management for engine . sandconstruced)

يؤكد هيلمر بأن إدارة الوقت تحدد الأولويات التي تحقق أهدافنا كما أنها تكمن في تقسيم الوقت حسب المهام وقيمة هذه المهام.

يرى ياسر احمد فرج بأن إدارة الوقت عبارة عن >>تنظيم الوقت والتحكم بتنفيذ ما خطط له يكون فعالاً<< (ياسر احمد فرج، 2008، ص25)

يؤكد ياسر أحمد هنا بان الوصول إلى النتائج الحقيقية أو تحقيق الأهداف يكمن في التنظيم الجيد للوقت والتحكم فيه بشكل فعال.

أما الجريسي فأوضح في تعريفه لإدارة الوقت >>أنها لا تنطلق من تعبيره ولا تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع وهدره دون فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين من خلال وقت عملهم المحدد<<. (بشير العلق، ص56)

يؤكد الجريسي هنا بان إدارة الوقت لا تقتصر على تعديله بل على كيفية الاستثمار الجيد له والابتعاد عن مضيعته وهدره دون فائدة.

أما محمد عبد الغني حسن هلال فقد عرف إدارة الوقت بأنها >>توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها<<.

يؤكد محمد عبد الغني هنا ان توجيه الدوافع والقدرات الداخلية للأفراد اتجاه الأداء المطلوب وفقا للزمن المحدد وبالتالي يحقق إدارة الوقت

يعرفها روني يوميكنس بأنها >>عالم قائم بحد ذاته يستدعي قدرا عاليا من مدخلات المهارات والقدرات والأساليب الكمية والنوعية والوظائف الإدارية مثل التخطيط المحكم والتنظيم الراقب والرقابة الفعالة فالوقت بحاجة إلى تخطيط وفعاليتته تعتمد على مستوى تنظيمه والرقابة عليه>> (بشير العلق، ص58)

يؤكد روني هنا بان إدارة الوقت علم قائم على التخطيط والتنظيم والرقابة كما انه يستدعي قدرا عاليا من المدخلات والمهارات.

يعرفها العقيد على أنها >>عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتاحة وذلك لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى لها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل>> . (العقيد إبراهيم، 2001، ص3)

يؤكد العقيد هنا بان إدارة الوقت تساعد على الاستفادة من المواهب والوقت المتاح بغرض تحقيق أهداف كما أنها تسعى لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

يعرفها بونسينلويس ودافيد كيرتز على أنها >>العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد>> (حسن رعد الصرف، 2000، ص47)

يؤكد بونسينلويس ودافيد بان إدارة الوقت تكمن في توزيع الوقت بشكل جيد بين المهام المطلوبة والمختلفة والوقت المحدد لإنجازها.

كما عرفها زهير احمد الزبيدي على ان >>إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت>> (زهير احمد، 2007، ص61)

أما نادر احمد أبو شيخة فيعرف إدارة الوقت بالقول >>إدارة الوقت هي إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، وبكلمات أخرى

هي إدارة المهام التي تمكن من انجاز المهام والأهداف>>(موسى اللوزي، 2008، ص170)

أما محمد عبد الفتاح الصرفي عرفها بأنها>>عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح والمواد العملية والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير>>(محمد عبد الفتاح الصرفي، 2008، ص120)

التعريف الإجرائي لإدارة الوقت:

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

رابعا: الدراسات السابقة:

للدراسة السابقة أو المتشابهة، دور حيوي بالنسبة للبحوث فهي تمد الباحث بالفروض، وتوضيح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث. كذلك تمكن الدراسات السابقة الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة، ويستطيع عن طريق المقارنات ان يكشف أوجه الاختلاف. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003، ص225)

ويشترط في الدراسات السابقة ان تكون لها موضوعا، وهدفا ونتائجها، وأما اذا وجدت فرضيات البحث والعينة، والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة. (رشيد زرواتي، 2008، ص91)

1 الدراسة التي تناولت ضغوط العمل :

الدراسة العربية: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، أجراها الدكتور سمير احمد عسكر سنة 1988 لنيل شهادة ماجستير

الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة إلى توضيح طبيعة ضغط العمل ومصادره المختلفة في المنظمة والآثار المترتبة عليه

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على مقاييس لكل من ايفانيفيتش ومانتون لقياس متغير طبيعة العمل الناتج من كمية العمل والنمو والتقدم المهني وهيكال الوظيفة، والمقياس الثاني لكل من ماكنيل وسنفيلي لقياس متغير غموض الدور وصراع الدور بلغ مجموع عبارات غدوات القياس 19 عبارة. ووزعت استمارات الدراسة على عينة تتكون من 244 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بقطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة.

نتائج الدراسة:

- وجود مستويات ضغط متباينة لدى جميع أفراد العينة
- العاملون من أصل أسيوي أكثر عرضة للشعور بالضغط من نظرائهم الامارتيين –
- تباين درجات ضغوط العمل بين العاملين بحسب المصادر الناجمة عن كمية العمل والنمو والتقدم الوظيفي بشكل أكبر، ثم نوعية العمل وغموض الدور وصراع الدور بشكل اقل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ضمن مستويات ضغوط العمل اتجاه متغير السن
- الدراسة الجزائرية: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي الذي قام بهذه الدراسة الطالب اسما يلي محمود وهي دراسة محلية بجامعة فرحات عباس بسطيف
- وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير فقد قام الطالب بهذه الدراسة من اجل تناول دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث أثارت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات حيث وضع سؤال محوري يتمثل في:
- ما علاقة الضغوط المهنية بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني للعاملين بمؤسسات التعليم الثانوي والتكنولوجي بولاية سطيف وميلة وقسنطينة؟

- ومن هنا وضع تساؤلات محورية تمثلت في:

— ما هي مستويات الضغوط المهنية لدى المستشارين الرئيسيين في التوجيه المدرسي والمهني؟

— ما هي مستويات الرضا الوظيفي لدى مستشارين في التوجه المدرسي والمهني؟

وانطلاقاً من التساؤل المحوري والتساؤلات الفرعية قام الطالب بصياغة فرضيتين هما:

— توجد علاقة بين مستويات الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى مستشارين في التوجه المدرسي والمهني

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الضغوط المهنية والرضا الوظيفي تشير إلى متغيرات خصائص أفراد مجتمع الدراسة

— ولقد اعتمد الطالب في دراسته هذه على منهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً واستخدام كذلك إلى جانب المنهج الوصفي المدخل المسحي والمدخل الارتباطي.

واستخدم في العينة أي مجتمع الدراسة من جميعاً لمستشارين الرئيسيين للتوجيه المدرسي والمهني للعاملين بمؤسسات التعليم الثانوي والتكنولوجي بولاية قسنطينة وميلة وسطيف وعددهم 120 مستشار رئيسي للتوجيه المدرسي والمهني.

— وقد استخدم المقابلة الشخصية والاستمارة للدراسة.

وبعد التحقق الميداني للفرضيات الموضوعية تحصل الطالب على النتائج التالية:

— اتضح ان اغلبيه المستشارين يعملون في مؤسسات ذات نمط تعليم ثانوي العام بنسبة 50,77%

بينت الدراسة ان اغلبية افراد مجتمع الدراسة هم اناث حيث بلغت نسبهم 8.70%

أظهرت النتائج ان مستوى الضغوط المهنية لدى المستشارين الرئيسيين للتوجيه

المدرسي والمهني كان عاليا نسبيا حيث بلغ المتوسط الحسابي %3.41
 بلغ عدد المستشارين الرئيسيين المرسمين نسبة %86.60 وهم الاكثرية تليهم المتربصين
 بنسبة %7.50
 واخيرا فئة المتقاعدين %5.83

— توصلت إلى ان أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تتراوح خبرهم المهنية بين 3-6
 بنسبة %50 ثم يليها من كانت خبرتهم اقل من 3 سنوات بنسبة %30 ثم يليها
 % ثم خبرتهم بين (7-10) بنسبة %10.80 اصحاب الخبرة المهنية (11-14) سنة بنسبة
 %6.70 و اخيرا الفئة التي خبرتها 15 سنة فما فوق بـ %2,50

— أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الضغوط المهنية
 والرضا الوظيفي بين المستشارين الرئيسيين للتوجيه المدرسي والمهني تشير غالب
 متغيرات الجنس، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية.

2- الدراسة التي تناولت إدارة الوقت

1- دراسة الباحث: إيهاب عبد الرزاق النعاس

قام الباحث إيهاب عبد الرزاق النعاس بالبحث في موضوع "اثر إدارة الوقت على ضغوط
 العمل" و ذلك في الإدارة العامة، دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة
 الإفريقية، طرابلس، و ذلك سنة 2003، و كان الهدف من الدراسة محاولة بيان
 أهمية عنصر الوقت، و توضيح العلاقة بين الوقت و غيره من العناصر، و كذلك دور
 الإدارة في المحافظة على الوقت و حسن إدارته، و محاولة بيان اثر الوقت على الكفاءة
 الإنتاجية، و مدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت، و إمكانية
 تحليل مشكلة إهدار وقت العمل، و العوامل المسببة لهذه الظاهرة، و وضع أساليب
 للسيطرة عليها، و محاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على معالجة ظاهرة ضياع

الوقت، وكيفية التحكم في توزيع الأعمال ، و الاستفادة من الوقت استفادة مثلى لضمان الإنتاج في اقصر وقت بأقل التكاليف .

وقد استخدم منهج جمع وتحليل البيانات، للوصول إلى نتائج مرضية تعكس خطة الدراسة المتمحورة في خطوات رئيسية وهي:

الأسلوب المكتبي أو المسح الأكاديمي للدراسات السابقة، ذات العلاقة، لبناء الخلفية النظرية، وربطها بما يتم ملاحظته في الجانب الميداني.

الأسلوب للميداني، تعتمد على الاستمارة، التي توزع على المستهدفين في الدراسة، وكذلك من خلال الملاحظة الشخصية لجمع البيانات والمعلومات.

ولقد خلصت الدراسة إلى: من خلال التحليلات المتحصل عليها، يمكن تلخيص أهم النتائج ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتفصيل في إثبات فرضيات الدراسة ما يلي:

افتقار بعض الإدارات إلى كوادر العلمية المؤهلة ، و المتخصصة في معظم من يشغلون الوظائف الإدارية العليا ، بالرغم من وجود نسبة عالية من حملة الشهادات الجامعية و العليا، بأمانة الوحدة الإفريقية ، و افتقار اغلب الإدارات قيد الدراسة إلى نظام ثابت و موحد، لجمع البيانات و تحليلها، و انعدام الثقة في المتوفر منها لعدم تكاملها، و عدم استخدام التقنيات الحديثة و المتطورة ، و التي تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة المتوفرة في العالم اليوم ، مما يعود بالسرعة المتزايدة في توفير المعلومات المطلوبة ، و تقصير بعض العاملين على تأدية أعمالهم لعدم اهتمامهم بالوقت ، و عدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة ، و الإهمال في تطبيق اللوائح و القوانين التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي ، و عدم تطبيقها تطبيق سليم على الموظفين .

الفصل الثاني: ضغوط العمل

ثانيا/ نظريات ضغوط العمل

أولا/ لمحة تاريخية عن ضغوط العمل

ثالثا/ عناصر ضغوط العمل

رابعا/ أنواع ضغوط العمل

خامسا/ مراحل تطور ضغوط العمل

سادسا/ مصادر و مسببات ضغوط العمل

سابعا/ أساليب التعامل في ضغوط العمل

ثمنا/ النتائج المترتبة عن الضغوط

أولاً: لمحة تاريخية عن ضغوط العمل

بالرغم من أصل كلمة ضغط ومشتقاتها وجدت منذ قرون إلا أن أصلها غير معروف إلى حد الآن نظراً لقلّة المراجع، إذ يمكن القول إن بداية انتشار هذه الكلمة كان خلال القرن 19 وإن أول من استعملها هو ابن سينا.

ومن خلال دراسة تطور مفهوم "الضغط" نجد أغلب الباحثين قد تمحورت كل اهتماماتهم حول المؤشرات الفيزيائية والأعراض الفيزيولوجية وهذا راجع إلى كون كل الباحثين في موضوع الضغط النفسي كانوا أطباء ولكن خلال الثلاثة عقود الأخيرة تحولت اهتمامات الباحثين لدراسة الضغوط من الناحية الفيزيولوجية غالى الناحية السيكولوجية كالقلق، والناحية المهنية كغموض الدور، وهذا نتج عنه نتائج كبيرة ومختلفة تركزت بصفة خاصة حول المعنى الحقيقي لمفهوم الضغط. (جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمان إدريس ص 521)

ثانياً: نظريات ضغوط العمل

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

1- نظرية هاترسيلي

كان هاترسيلي بحكم تخصصه كطبيب متأثراً بتفسير الضغوط تفسيراً فيزيولوجياً وتنطلق نظرية "سيلي" من مسلمة ترى ان الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط متغير أساس الاستجابة للبيئة الضاغطة وان هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على كل شخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج وتعتبر هذه الاستجابة فعلاً ما يعتبر حدوثها مصحوباً بأعراض تمثل بالفعل حدوث ضغط.

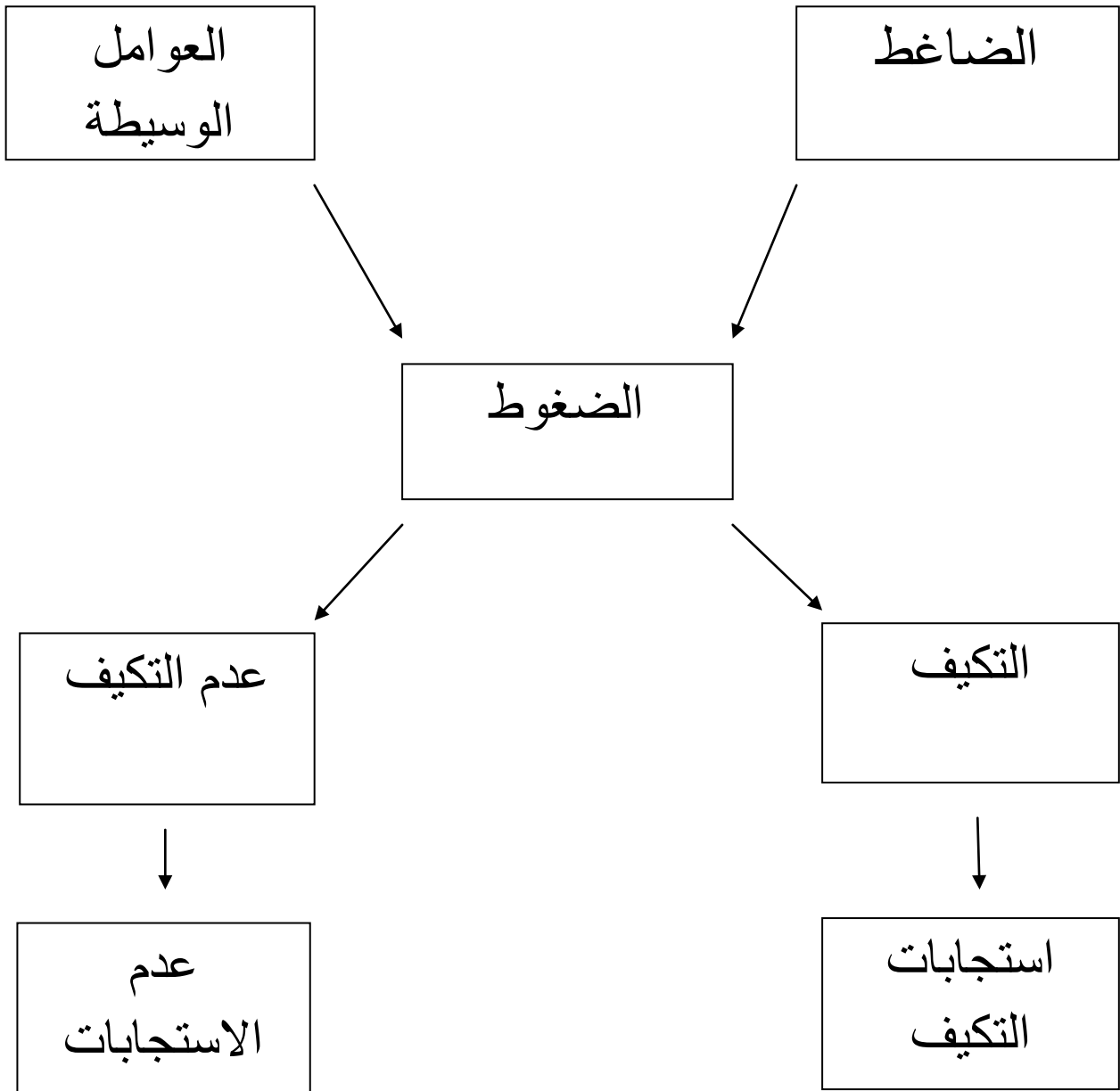
ويعتبر "سيللي" ان أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة وقد حددها في ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط ويرى ان هذه المراحل تتمثل في مراحل التكيف وهي:

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

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

الإجهاد: مرحلة تعقب المقاومة ويكون الجسم قد تكيف غير ان الطاقة الضرورية تكون قد استنفدت. (فاروق السيد عثمان ص 98)

شكل (1) يوضح التخطيط العام لنظرية "سيلي".



2-نظرية موراي

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

ويميز "موراي" بين نوعين من الضغوطهما:

- ضغط بيئا ويشير إلى الدلالات والموضوعات البيئية كما يدركها الفرد.
- ضغط ألفا ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي ويوضح موراي ان سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول أي ان الفرد بخبرته يصل الى ربط موضوعات معينة بحاجة معينة ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة. اما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة النشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم الفا. (هارون توفيق الرشيدى، 1999، ص54)

3- نظرية التقدير المعرفي

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

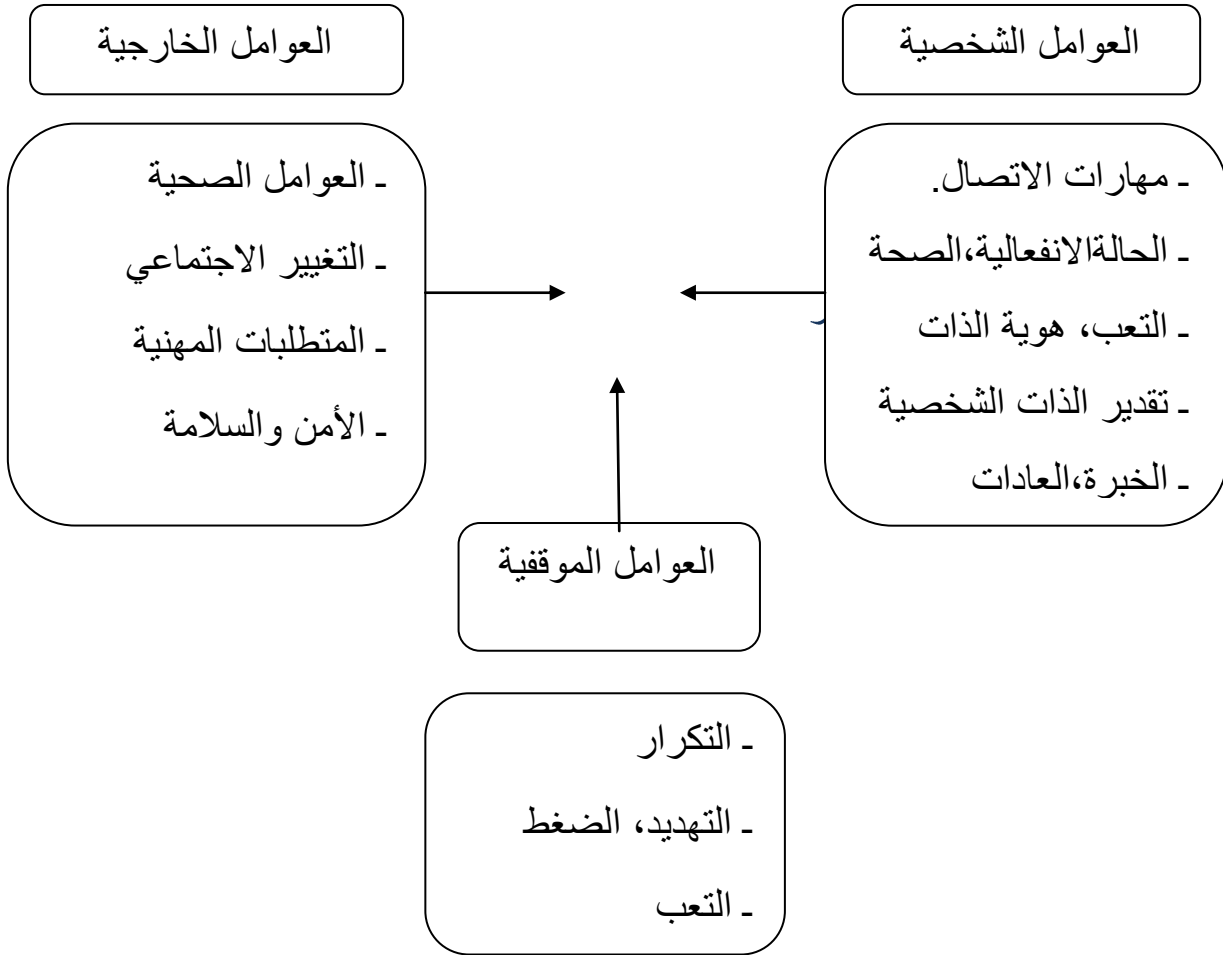
وتعرف نظرية التقدير المعرفي "الضغوط" بأنها تنشأ عندما يوجد تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد.

ويؤدي تقسيم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما:

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

المرحلة الثانية: وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف. (فاروق السيد عثمان، ص 100)

شكل (2) يوضح نظرية التقدير المعرفي



يتضح من خلال الشكل ان ما يعتبر ضاغطا بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لفرد آخر و يتوقف ذلك على سمات شخصية للفرد و خبراته الذاتية و مهاراته في تحملا لضغوط و حالاته الصحية كما يتوقف على عوامل ذات صلة بالموقف نفسه قبل نوعه و كنهه و الحاجة التي تهدد الفرد و أخيرا عوامل البيئة الاجتماعية كالتغير الاجتماعي و متطلبات الوظيفة.

4-نظرية التحليل النفسي:

اهتم المحللون النفسانيون بالاضطرابات السيكوماتية و قدموا نظريتهم في التحليل النفسي أين ركزت على مراحل النمو و قدم ألكسندر سنة 1950 بحوثا في هذا الميدان فالقلق والخوف حسبه يحدثان نتيجة المشاعر الذاتية كعدم الراحة بل عن طريق تغيرات في

العمليات الفيزيولوجية وعندما تكون الاستجابات الجسم للمصادر تولد ضغط تكون غير مناسبة يمكنها ان تتمثل في عدد الكريات الحمراء داخل الجسم وزيادة الإفرازات الأدرينالين وكذلك زيادة كمية السكر في الدم (ناصر محمد العديلي، 1995، ص225)

ثالثا: عناصر ضغوط العمل

نتيجة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد في عمله ، و التي تتفاوت من فرد لأخر فبعضها يكون شديد أو متوسط أو خفيف و قد تكون دائمة أو مؤقتة و كل فرد يستجيب لهذه الضغوط حسب شخصيته و قدراته في الاستجابة و التكيف و مدى تحمله، و تظهر على الفرد أعراض مألوفة مثل التوتر و القلق و الأرق و عدم القدر على الاسترخاء ارتفاع ضغوط العمل و من هنا و قد بين كل من العلمان والأس و سيزلاجي szilagi et wallace ان الضغوط تجارب داخلية تخلق و تولد عدم توازن نفسيا و فيزيولوجي للفرد و هي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص).

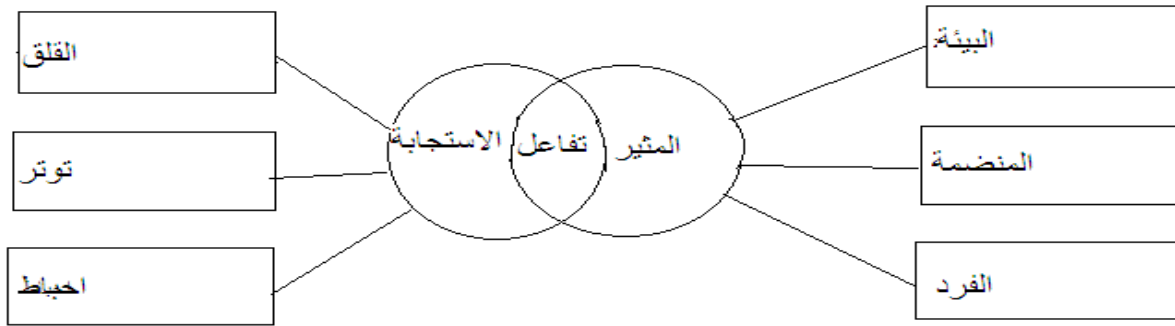
عناصر الثلاثة للضغوط في العمل وهي:

1- عنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد (معن عياصرة، 2008، ص212)

2 - عنصر الاستجابة: وتتضمن ردود فعل نفسية أو جسمية أو سلوكية تجاه الضغط وهناك استجابات للضغط منها الإحباط القلق التوتر الإرهاق التعب وغيرها

3-التفاعل: هو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له (محمد الصيرفي 2008 ص 218)

ممثلة في الشكل التالي يوضح عناصر ضغوط العمل:



المصدر: مصطفى أبو بكر إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) مصر ، الدار الجامعية 2008، ص125

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

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

رابعاً: أنواع ضغوط العمل

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

1- الضغوط الايجابية

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

2- الضغوط السلبية

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

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

الشكل (4) يوضح المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

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

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

ترجمة: اديب محمد الشخص، معهد الادارة العامة،الرياض.

خامساً: مراحل تطور ضغوط العمل

يتضمن الضغط مكونات نفسية وعضوية ويعتبر "هاترسيلي" أول من أشار إلى مفهوم الاستجابات النفسية للضغوط حيث اعتبر الضغط بمثابة استجابة غير محددة لأي مطلب يقع على الكائن الحي، وقد أطلق على المراحل الثلاثة لنظام رد الفعل الدفاعي التي يمر بها الفرد عند مواجهة الضغط اسم "التكيف المتزامن"

فحالة الضغوط النفسية تتغلغل في نفس وجسم الإنسان شيئاً فشيئاً حتى تصبح لها انعكاسات نفسية وجسمية خطيرة، آد يمر الإنسان بثلاث مراحل بيولوجية حتى يصبح ضحية للضغوط وهذه المراحل التي حددها "هاترسيلي" تتلخص فيما يلي:

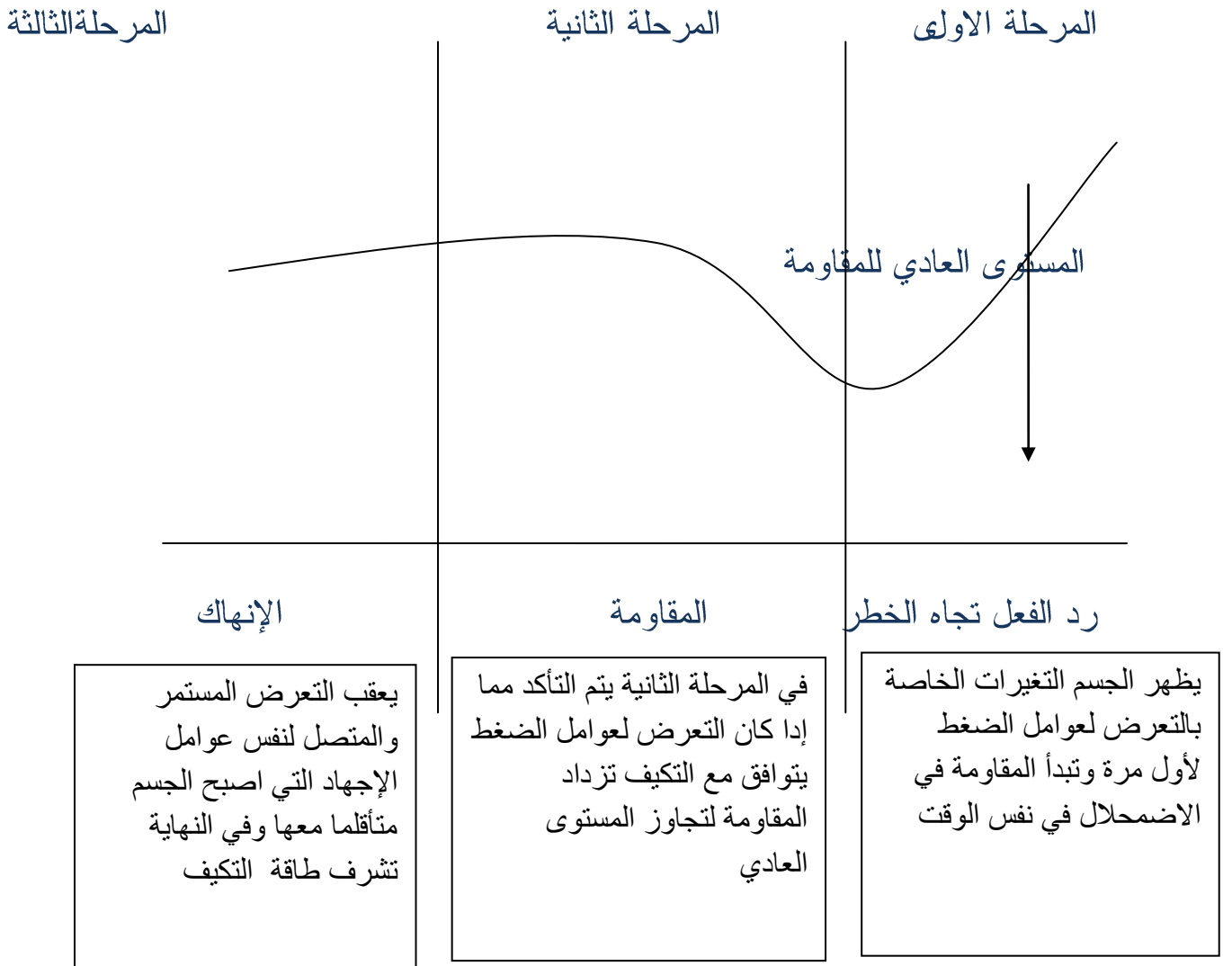
1- مرحلة التنبيه بالخطر: وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولى اتجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمية والنفسية الداخلية والتي يترتب عنها توتر الأعضاء، وزيادة معدل التنفس وارتفاع ضغط الدم وغير ذلك من الأعراض فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى أهمية مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغط العمل (رفاعي محمد رفاعي، 1988، ص252)

2- مرحلة المقاومة: وتبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر عادة ما يترتب عن هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية مثل حدوث مصادمات أو نزاعات قوية وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة من المشكلات والإعراض السلبية (سمايلي محمود، 2007، ص63)

3- مرحلة الإنهاك : في هذه المرحلة تنهار آليات التكيف بسبب عدم استطاعة الفرد التغلب على مسببات الضغوط حيث تضعف مقاومة الجسم للصدمات أو الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع أو قرحة المعدة أو الأزمات

القلبية و التي تؤدي بالفرد في النهاية إلى انخفاض مستوى أدائه و الاستياء من جو العمل و التفكير في ترك العمل (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 136)

و الشكل (5) :يوضح مراحل الضغط وفقا لهانس سيلاي



المصدر : اندرودي سيزلافي ،مارك والأس. السلوك التنظيمي و الأداء،ترجمة:جعفر أبو

قاسم احمد ،معهد الإدارة السعودية ،1991، ص182

سادسا: مصادر ومسببات ضغوط العمل:

ان الضغوط كما اتضح لنا – هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف و المتطلبات كما قد تعددت مصادر هذه الضغوط و مسبباتها بالإضافة إلى هذه المتطلبات العديدة التي قد يواجهها الفرد على مستوى حياته الخاصة أو حياته العامة أو بيئة العمل و ما يهمنا هنا هو مصادر و مسببات ضغوط العمل و من بينها:

1- مسببات تتعلق بعمل الفرد : تركز اهتمام الباحثين الأوائل عن مصادر الضغوط و لمسبباتها على المديرين و الرؤساء ثم بعد ذلك على العامل و قد قسموا مسببات الشعور بالضغوط الناتجة عن عمل الفرد إلى : (المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2006، ص5)

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

ب – غموض الدور: يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف و المهام و الاختصاصات و متطلبات العمل غامضة و غير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله (محمود سلمان العميان، ص164)

ج – العمل الزائد عن طاقة الفرد: و المقصود به هو انه مهام وظيفته و متطلبات عمله لا تكون وفق طاقته و تحمل الفرد و يؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني و النفسي و ينتج عن ذلك عدم الرضا الوظيفي التوتر في العمل الشعور بالتهديد و الحيرة ارتفاع معدل الكولسترول في الدم، زيادة في دقات القلب، الإصابة بأمراض تصلب الشرايين، الميل للعادات السيئة للتدخين (رفاعي محمود رفاعي، 1988، ص290)

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

تشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد و لذا نجد ان بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة من خلال عمل الفرد ضمن جماعة عمل معينة في منظمة ما و يعني ذلك نوعية العلاقات و الصلات بين جماعات العمل داخل المنظمة مثل درجة الثقة بين الجماعة درجة التجانس التأييد في حل المشكلات و من أهم هذه الضغوط التي يتعرض لها الفرد بالتحديد هي: (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص10)

— الافتقار إلى تماسك الجماعة

— افتقار الفرد إلى دعم الجماعة وموارزتها

— التنازع والصراع بين أفراد الجماعة

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

— القيام بأنماط سلوكية متناقضة.

— عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد.

— عدم إظهار اهتمام بالفرد.

— ممارسة إشرافه توجيه غير مناسب.

3- مسببات الضغوط التي تسببها المنظمة: اذا كان العمل يسبب ضغوطا للشخص الذي

يقوم به الجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فان المنظمة يمكن ان تسبب ضغوطا كثيرة لأعداد

كبيرة من العاملين، و العوامل و المؤثرات المنظمة التي يمكن ان تكون مصدر ضغط

للأفراد عديدة و متنوعة و يمكن ان تصنف كالتالي (المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2006، ص 10-11)

- ا – عوامل تتعلق بسياسة المنظمة: وتتضمن
- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
 - عدم المساواة بين العاملين في الرواتب و الأجور.
 - قواعد غير مرنة.
- ب – الهيكـل التنظيمي: و يتضمن العوامل و الجوانب التالية:
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
 - المركزية و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - فرص محدودة في الترقية و التقدم .
 - درجة عالية من الرسمية.
 - درجة عالية من التخصص الوظيفي.
- ج – ظروف العمل: و تتمثل على :
- الازدحام و عدم توفر الخصوصية للموظفين.
 - الضوضاء و الحرارة و البرودة الشديدة.
 - تواجد مواد كيميائية سامة و مواد مشعة.
 - تلوث المياه.
 - مخاطر على امن و سلامة الفرد.
- هـ – ثقافة المنظمة و مناخها العام: و هـذاً يفرضان قيوداً كثيرة على سلوك الفرد من خلال :
- فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد.

– وجود الصراعات السياسية في المنظمة.

– المناخ التنظيمي غير السليم.

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

هناك ضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة بل تتعلق بحياة الفرد الخاصة وتدرج في:

– ما يتعرض له من أحداث شخصية (تأثير تغير الحياة).

– تعقيدات الحياة العصرية.

– التغيرات الاجتماعية والتقنية.

– الانتقال المستمر من وظيفة لأخرى ومن بلد لآخر والذي كثيرا ما يؤدي إلى مشكلات عائلية.

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

سابعاً: أساليب التعامل في ضغوط العمل:

من اجل ضغوط العمل يتم التعامل معها على المستويين الفردي والجماعي:

1- أسلوب التعامل على المستوى الفردي: تعددت الأساليب في علاج الضغوط لدى الفرد

إلا انه يمكننا بان الفرد استطاع تجنبها بإتباع استراتيجيات الفعالة ونذكر منها ما يلي:

– **التأمل:** في هذه الحالة يبتعد الفرد على التفكير في العالم الخارجي ليحقق نوع من الهدوء والراحة لجسمه واسترخاء الجهاز العصبي، بحيث يصبح يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي لأحاسيسه ومشاعره مما يكسب الدهن تدريب وتحمل ضغوط العمل، ونظرا لأهمية التأمل للتخفيف من الضغوط وعلاجها فقد قامت المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها بغاية التأمل

– **الاسترخاء:** يتم من خلال الاسترخاء العقلي للجسم وهذا لا يتحقق إلا بجلوس الفرد مسترخيا وهادئا، فراحة العقل بالضرورة تؤدي إلى راحة الجسم وبالتالي انخفاض توتر العضلات وكذلك انخفاض ضربات القلب وضغط الدم، تباطؤ في عملية التنفس وغيرها.

– **التركيز:** أن درجة التركيز في أداء الفرد في العمل خلال مدة زمنية معينة له أهمية كبرى بحيث يساعد على تخفيض الضغط النفسي للعمل، ويتم التركيز بصرف الفرد عن التفكير بمصادر الضغوط الخارجية فحيث الفرد نوع من الإحساس بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

– **التمرينات الرياضية:** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون الرياضة مثل المشي والركض اقل عرضة لضغوط العمل من غيرهم وتؤدي ممارسة التمارين الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم كما تعتبر لرياضة وسيلة لتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي ضغط نفسي.

– **وضع أهداف واضحة ومحددة:** يعمل الأفراد في إطار أهداف واضحة ومحددة وتكون هذه الأهداف قابلة للتنفيذ في الواقع مع التخطيط المسبق وتجهيز الفرد لها مع تبني الفرد للاعتقاد بان إخفاقه المتكرر لا يعني انه إنسان فاشل أو سيئ. (حسين حريم، 2004 ص 167.186)

– **معرفة شخصية الفرد:** للوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها وتجنب المؤثرات المحيطة بالعاملين خاصة المادية منها والنفسية وتحقيق نوع المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات متينة والتحفيز على ربط علاقات زمالة والعمل على توفير بيئة هادئة تتسم بتوازن منسجم وتحقيق الملائمة من البيئة والظروف التي يعيشون فيها.

– تكرار الأحداث الخاصة بالضغط: فتكرار إحداث الضغوط يمكن الفرد من إن يعتاد عليها ويألفها ويتعلم مواجهتها وبالتالي يتأقلم معها.

– التدريب على تتبع تغيرات الجسم: وذلك باستخدام جهاز الكتروني مصمم لكي يدرّب الناس و يزيد وعيهم بأي تغيرات في الجسم ،فمثلا آدا ما أشار الجهاز إلى ظواهر جسمية للتوتر كارتفاع ضغط الدم و سرعة النبض فان الشخص يمكنه إن يسيطر على ذلك جزئيا من خلال تخفيض سرعة تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره وجعلها عميقة.

– النظام الغذائي:ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطاء الطاقة الضرورية اللازمة لكي يستطيع الفرد مقاومة الضغوط.

– طرق الاسترخاء البسيط: هي تلك الطرق البسيطة لإراحة الجسم والعقل وهي تعتمد على المنطق البسيط الذي يقضي بأي تصرف معين يمكن إن تؤدي إلى هذه الراحة، وفي واقع الأمر يمكن أن تسمع من الزملاء وترى في الأمثال الشعبية التي تشجع الفرد للاسترخاء ونعطي فيما يلي بعض النصائح البسيطة للاسترخاء (احمد ماهر، 2002، ص396)

– خطط ان يكون هناك وقت ولو خمسة دقائق كل يوم لا تقم فيه بأداء أي شيء

– تعلم ان تستمع للآخرين جيدا،ولا تقاطعهم في الحديث.

– عندما تقرا،ركز فيما تقراه، ولا تحاول ان تقرا بسرعة.

– تعلم أن تستمتع بالطعام بان تأخذ وقتا أطول في الأكل،على الأخص لو ان الأكل لذني والصحية جيدة.

– تعود ان يكون لك ركن أو كرسي أو مكان هادئ جدا تستريح فيه بالبيت.

– عندما تجد إجازة أو عطلة خطط فيها برحلة أو عمل مسلي.

– ركز في العمل الذي تقوم به حاليا، وليس في الأعمال والأعباء المستقبلية.

أسلوب التعامل على مستوى المنظمة:

تختلف أساليب التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة باختلاف المنظمات واختلاف الضغوط التي تقع على تلك المنظمات ولكن هناك بعض الطرق والأساليب التي تلجا إليها بعض المنظمات والتي تتمثل في:

— توظيف بعض الأساليب كإدارة ثقافة المنظمة، تحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها بحيث تحاول أن تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد وتوقعاتهم من المنظمة ويتم ذلك من خلال حسن استغلال الثقافة الموجودة حاليا في المنظمة وتوظيفها بما يخدم أهداف كليهما.

— عملية تقسيم الوظائف التي من شأنها أن تكون مصدرا من مصادر الضغوط والتي تعد إعادة تصميمها مطلبا أساسيا في تخفيف الضغوط ويشمل ذلك محتوى الوظيفة ودرجة التعقيد في مهام وواجبات الوظيفة مثل: تحديد السلوك والمسؤولية والعلاقات مع الآخرين، توفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي (الهنداوي وفية احمد، 1994، ص38)

ولا تقف الأساليب التي من شأنها أن تقوم بإدارة الضغوط و محاولة الحد من أثارها عند هذا الحد بل تمتد إلى عدة طرق تشمل القيام بالإشراف الناجح من قبل المشرف الذي يستطيع أن يؤثر في الآخرين من خلال العمل على تحسين ظروف الأفراد و الاهتمام بهم و بث روح المودة و الإخاء بينهم و توخي العدالة في التعامل معهم، كما يجب على العاملين تجنب الصراع في بيئة العمل، و القدرة على حل الصراع قبل إن تنعكس أثاره السيئة على الأداء، و على المنظمة أيضا أن تقوم بالعمل على تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية كالقيام بتوفير البيئة الصحية الملائمة من توفير للإضاءة و وسائل السلامة لحماية العاملين من مخاطر التلوث، و عليها أن تهتم بالجوانب المعنوية كإيجاد نظام فعال للحوافز المادية و المعنوية و التي من شأنها أن تقلل من الضغط (عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان، ص26).

بئمن:النتائج المترتبة عن الضغوط:

تتسم النتائج الضغوط بالتعدد و التنوع في الذات الوقت، فبعض هذه النتائج قد تكون ايجابية مثل توليد التحفيز الذاتي لتحقيق الأهداف الشخصية، إلا أن الغالبية منها ما يساهم في إعاقة

الأداء و تنمية الأنماط السلوك السلبية و الانحراف على النظم و الإجراءات السليمة للعمل، و من الناحية أخرى فان الأفراد يستجيبون للضغط بطرق مختلفة، و يمكن تمييز نوعين من آثار مواجهة الضغوط هما الآثار الفردية و الآثار التنظيمية (جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، 517)

1- الآثار الفردية:

إن ضغوط العمل هي حقيقة قائمة في التنظيم، و بغض النظر عن مصادرها إلا أن هذه الضغوط يمكن أن تكون لها آثار سلبية على الحالة الصحية و الجسمية و النفسية للأفراد و على مسارات حياتهم و على نواحي كثيرة تمس كيانهم و سلوكهم في مكان العمل و في غير مكان العمل.

كما يمكن أن تكون ضغوط العمل القاتل الخفي للإنسان إذ لم يتم تداركه و التغلب عليه، فالتعرض المستمر و المتكرر لضغوط يؤثر سلبا على صحة الأفراد مثل: ارتفاع ضغط الدم، القرحة المعدية، السكر و الأعصاب ... لان العلاقة وثيقة بين جسم الإنسان و بين العقل، فان كل ما يؤثر على أيهما يمكن أن ينعكس على الآخر، فآثار الضغوط تنعكس على الجسم في شكل مشاكل صحية كما تنعكس أيضا على الحالة النفسية، و من بين الآثار نذكر مايلي:

— تؤدي الضغوط إلى إحداث التغيرات غير مستحبة في الحالة المعنوية و العاطفية للفرد، إذ ذلك كثيرا ما يعاني الأفراد الذين يواجهونه من حالات القلق و التعب و خيبة الأمل.

إن ضغوط العمل كثيرا ما تؤثر على الشعور الفرد نتيجة لكونه غير قادر على مقابلة احتياجات الوظيفة في ظل الضغوط التي تواجهه. (محمد علي شاهين وآخرون، الشركة العربية لنشر، ص532).

إن القلق و الخوف و الاكتئاب ... كلها حالات من الضغط و الانفعال الذي تؤدي إلى استجابة حيوية و عضوية في الجسم.

و من بين مظاهر الضغوط نجد مايلي:

– انخفاض الطاقة والشعور الدائم بالتعب.

– التعرض المتكرر للصداع، متاعب الظهر، عدم انتظام النوم، التغيير في العادات الغذائية.

– انعكاس الإنهاك العاطفي على الشعور بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي انعدام اهتمام الأفراد بالآخرين أو بعضهم ببعض.

كما كشفت نتائج بعض الدراسات ان نحو ثلث (3/1) من قوة العالم في الولايات المتحدة الأمريكية تواجه احباطات ذات علاقة وطيدة بضغط العمل.

2- الآثار التنظيمية:

ان الضغوط تعني المزيد من التكلفة بالنسبة للمنظمات، وبعض التقديرات لتكلفة الضغوط تصل إلى ما يزيد عن 150 مليون دولار سنويا، وتشمل هذه الآثار التنظيمية تأثير الضغوط على جودة اتخاذ القرارات وعلى القدرة على الابتكار والتطوير كما يعكس هذا الرقم الضخم التكلفة المصاحبة للمشكلات الذهنية والعضوية الناتجة عن مواجهة الضغوط والتي تشمل تكاليف العلاج، ساعات العمل المفقودة، دوران العمل، الغياب، تعطيل الإنتاج وغيرها من العوامل التي يمكن ان تساهم في تكاليف مواجهة الضغوط.

ويمكن الاستدلال على الآثار التنظيمية المصاحبة لضغوط العمل من خلال الإحصاءات التي تنشرها بعض الجهات المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

– يرجع ما بين 75 الى 85 من حوادث العمل إلى عدم القدرة على التعامل مع الضغوط، وهو يكلف الشركات حوالي 32 مليون دولار سنويا.

– ان أمراض القلب الناتجة عن الضغوط تعتبر هي المسؤولة عن فقدان ما يزيد عن 185 مليون يوم عمل.

-ان القلق الناتج عن الضغوط يتسبب في فقدان ما يزيد عن 10 من ساعات العمل اليومي.

-ان الآثار النفسية والعضوية لضغوط تساهم فيما يزيد عن 60 من حالات العجز في اجل طويل، تكلف المنظمات حوالي 62 مليون دولار سنويا في شكل تعويضات أو إنفاق في العلاج.

كما نجد ان الضغوط تؤثر على الحالة النفسية والصحية والجسدية للفرد، مما ينعكس على سلوكه أيضا وبالتالي على مستوى أدائه في التنظيم. (جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سبق ذكره، ص533-535)

-ارتفاع معدل دوران العمل بسبب هروب الموارد البشرية من المنظمة إلى منظمات أخرى يكون فيها ضغط العمل اقل وأخف.

-ارتفاع معدل الغياب عن العمل وكذلك التأخر.

-انخفاض في الكفاءة الإنتاجية والفعالية.

-ظهور اتجاهات غير تعاونية. (عمر وصفي العقلي: مرجع سبق ذكره، ص 596-597)

الفصل الثالث: إدارة الوقت

أولاً: الوقت في الفكر الإداري

ثانياً: أهمية إدارة الوقت

ثالثاً: خصائص إدارة الوقت :

رابعاً: أهداف إدارة الوقت:

خامساً: أساسيات إدارة الوقت

سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الوقت

سابعاً: خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت:

ثامناً: عقبات إدارة الوقت

تسعيناً: الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت

أولاً: الوقت في الفكر الإداري

برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وسنتعرف فيما يلي على مكانة الوقت وأهميته في النظريات والمدارس الإدارية:

1- الوقت في الإدارة العلمية:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" بدراسة الحركة والزمن Time and motion study (أبو شيخة، 1991، ص34)

. ومع تقدم الحياة وتطورها زاد اهتمام الأفراد والمدارس الإدارية بالوقت، وقد تبلورت دراسة

الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية فقد قام Taylor رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، ولاحظ ان هناك ضياع كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استغلال الوقت

كذلك درس Gilbreth إمكانية استئصال الحركات الغير ضرورية لدى العمال ، في شركات الإنشاءات الأمريكية كما قام Gantt بوضع جداول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة (الطراونة، 2000، ص64)

2- الوقت في المدرسة السلوكية:

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية و الإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض و علاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة و غيرها، وقد بدا الاهتمام في الزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء

العامل فترة للراحة و أخرى للعمل، مما ينعكس إيجابا على معنوياته و بتالي على إنتاجيته (ابو شيخة، 1991، ص34)

فالمدرسة السلوكية اهتمت أيضا بالوقت علاوة على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره، فقد قام (مايو) بدراساته المشهورة في مصانع هاوثورن، وتوصل إلى ان ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقلل من الإنتاجية (الطراونة، 2000، ص 64)

3-الوقت في المدرسة الحديثة:

وما ان ظهرت النظريات الحديثة لتنظيم (ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها، واحتل فيها الزمن مكانا بارزا فنظرية اتخاذ القرارات مثلا استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج. وافترضت النظرية البيولوجية ان المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا ثم يموت (أبو شيخة، 1991، ص34)

و هنا نجد ان المدارس الإدارية الحديثة، أبدت اهتماما خاصا بالوقت أيضا، اذ ان مدرسة الأساليب الكمية مثلا قد أفردت من بين موضوعاتها بابا خاصا لإدارة الوقت و هو ما يسمى بنظرية صفوف الانتظار في حين اعتبرت مدرسة نظرية النظم الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك و يسير إلى الأمام بشكل منتظم (الطراونة، 2000، ص64)

ثانيا: أهمية إدارة الوقت

ان الإدارة الجيدة للوقت تعطي لنا سرعة للوصول إلى أكبر الانجازات وأكثرها عائدا وإنتاجية وذلك راجع لأهمية الكبيرة لإدارة الوقت ونجزها فيمايلي:

- 1- تحديد واضح وفعال وسليم لاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، ويساعد على تنظيم الأولويات بشكل الذي يساعد المشروع:
 - تعظيم الاستفادة من كامل مواردها
 - معالجة أي معطل أو مهدد أو غير مشغل
 - رفع معدلات الانجاز إلى أعلى درجاتها
 - اكتساب مزايا تنافسية فائقة
 - قدرة أكبر على التواصل والاستمرارية والديمومة
- 2- تعميق واعي ومدرك بالشعور والمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى لنجاح الخاص للأفراد.
- 3- استخدام التنسيق المبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالعاملين الآخرين في المشروع .
- 4- سلامة تنظيم المدن المستوعبة للمتغيرات والمستجدات و الطموحات الأفراد، كل هذا يتم في الترقى و الارتقاء الوظيفي والمهاري.
- 5- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في إطاره.
- 6- دافعية التحفيز ومدى وفرت الدافع والحوافز سواء ذاتية أو خارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها.

7- قرب المتابعة أي ان تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمنيا أو نشاطيا وتعميق الإحساس معها بالأمان.

8- سلامة التوجيه الايجابي إلى أفضل السبل واقلها جهذا لتحقيق الانجاز المطلوب حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه.

9- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية ولإبداعات الشخصية ولتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات (زايد منير عبودي، 2006، ص 23-27)

ثالثا: خصائص إدارة الوقت :

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

1- يعتبر إدارة الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم والحجم وهو مشاع دون تخصص لجميع الأفراد حيث يحق لكل منهم استخدامه وفقا لمطلق إدارته دون قيود أو شروط.

2- انه قابل للاستغلال والاستمرار بدون حدود أو قيود أو شروط أو عوائق أو متطلبات لأنه ببساطة هو الوجه الآخر لعملة الحياة.

3- يعتبر قابل لاستعادة أو الاسترجاع مرة أخرى، يعتبر أيضا حديث وقديم ويحتوي على الماضي والحاضر والمستقبل في شكل متكامل ومندمج معا وقابل لتقسيم والتجزئة إلى مالا النهاية.

4- غير قابل لادخار أو الاكتناز أو التخزين أو الاحتفاظ به لان الزمن لا يتوقف ولا يتردد بل انه دائم الاستقرار.

5- الوقت لا يمكن تضييعه أو إنتاجه لا يمكن إتاحتها بشكل أكثر مما هو متاح فعلا ولا يمكن شراؤه أو الحصول على مزيد منه من أي مصدر من المصادر.

6- يحتاج الوقت إلى فهم وإدراك شمولي واسع وعميق له ويعتبر عملية متكاملة ذات أبعاد ومضامين سلوكية ذاتية التفاعل (زايد منير عبودي، 2006، ص32-33)

رابعاً: أهداف إدارة الوقت:

من المتفق عليه ان لكل عمل ثمرة و نتيجة، يسعى الفرد أو الإدارة أو المجتمع لتحقيقها وفق لما هو مخططا له، و من ثم فالمجتمع يبذل كل ما لديه من طاقة و جهد و إمكانيات في سبيل الوصول إلى ما يريده، بأقل جهد و في أسرع وقت، وأهداف إدارة الوقت لها مردود ايجابي على الجميع بشكل عام، وكون الفرد جزء من التنظيم، والمجتمع فان نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له، ينعكس عليه أولاً ثم ينعكس على التنظيم، و المجتمع الذي ينتمي إليه، ومن تلك الأهداف ما يلي (ماكينزي، ص22)

1- **الإجهاد:** حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد.

2- **التوازن:** حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازناً، وتوفراً لوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.

3- **الإنتاجية:** حيث ان الوقت في الدنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع الأوقات، فأنتك تستطيع زيادة إنتاجك.

4- **الأهداف:** لكي تحرز تمعاً تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية فأنتك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك، ذلك ان شيئاً لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لإنجازه، حيث ذكر شحادة أهداف أخرى لإدارة الوقت تمثلت فيما يلي:

1- **التحكم بالحدث:** ذلك ان الحدث يكون خلال الوقت، وهنا يكون اختلاف الإنتاج البشري بين فرد وآخر، الناتج عن مدى تحكمها بالحدث في إدارة أوقاتها.

2- **دائرتا التحكم و الاهتمام:** تكون الأولى فيهما أضيق، يمكننا فعل شيء حولها أما الثانية التي تحيط بالأولى فهي خارجة عن نطاق تحكمنا بها، وسيطرتنا عليها، ولذا فمن المهم صرف الجهد و الطاقة ضمن الدائرة الأولى المعبر عنها بـ: استطيع و ترك الثانية المعبر عنها بـ لو.

3- **التحكم بمسيرة الحياة:** هو نتيجة التحكم بالحدث، الذي يتم خلال الوقت وهذا غاية إدارة الوقت، حيث ان الوقت هو مادة الحياة. (شحاذة محمد أمين، 2006، ص115) كما أشار ديب إلى أهداف أخرى من إدارة الوقت على النحو التالي:

- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.

- توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.

- الاستفادة المثلى من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.

- حماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.

- توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة (الديب، 2002، ص25)

وهنا تعني إدارة الوقت إدارة الذات، إذ ان أهداف إدارة الوقت كما سبق تساعد بشكل كبير على إدارة الذات وتنمي لدى الفرد القدرة على ذلك

خامسا: أساسيات إدارة الوقت

تمثل إدارة الوقت الجانب الإجرائي التنفيذي، الذي يمكن الإداري من الاستفادة من الوقت بالشكل الصحيح و المناسب، و التي تعين أيضا على ضبط الوقت و التقليل من نسبة الفاقد

منه إلى الأقصى حد، و ذلك لأهميته القصوى بالنسبة للعمليات الإدارية ، و دوره الحيوي في نجاحها و المتمثلة فيما يلي: (عليان ربحي مصطفى، 2005، ص5)

1 - تحديد الأهداف و الأولويات:

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

- وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها.

- تحديد الأولويات لهذه المهام.

2- تحليل الوقت وتسجيله:

ان تسجيل الوقت وحده لا يكفي لحل المشكلة، ولكن يوضح كيفية استخدام الوقت ليصار إلى إعادة تنظيمه، و لذلك بعد تسجيل الوقت لابد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته، لأنها تهدف إلى التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفد الوقت، و الأنشطة التي تسبب ضياعا له، و يمكن التخلص منها أو السيطرة عليها. و يجب ان يكون واضحا ان تحقيق الفعالية في استخدام الوقت، تتطلب ان تتوفر القناعة لدى الفرد بان بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت، و انه هو وحده الذي يستطيع ان يزيد من هذه الفعالية، كذلك عليه ان يكون مهيبا لاستقبال النتيجة، فقد يجد انه يقضي في المتوسط ساعتين من يوم (عليان ربحي مصطفى، ص5)

العمل في الاجتماعات، و عشرين دقيقة في المتوسط في المكالمات الهاتفية، و يتوقع من تحليل الوقت ما يلي: (محمود فياض، 2010، ص308)

1- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير ان يقوم بها، وليس لها نتائج مفيدة وهنا يجب عليه ان يتوقف عن أدائها، لأنها تمثل مضيعة للوقت.

2- ما المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها للآخرين.

3- ما هي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير، ويستطيع السيطرة عليها، وما هي الأنشطة التي يقوم بها، وتؤدي إلى ضياع وقت المرؤوسين.

3- **تخطيط الوقت:** يعتبر التخطيط هو الجزء أو الجانب من العملية الإدارية، الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة. (حسين حريم، 2006، ص112)

و لذا يصعب بل يستحيل القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق، كما لا يمكن القيام بالتخطيط دون اعتبار لعامل الزمن و الوقت، ويرجع فشل كثير من الجهود والأعمال إلى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت، وتوظيفه بالشكل المناسب ضمن الخطط بكافة مستوياتها، و من فوائد التخطيط للوقت ان الذين يخططون، يواجهون مشاكل اقل من الذين لا يخططون، وكما ان التخطيط يحتاج إلى وقت، فانه يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بالأنشطة و تحقيق الأهداف. (محمد هاشم حزير، ص124)

4- **تنظيم الوقت:** التنظيم هو الوقت اللازم لتنفيذ المهام، أو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل، التي نحتاجها لتنفيذ خطة مرسومة.

ان تنظيم الوقت لا يعني الجد بلا راحة، وإنما يعني المزيد من السعادة والسيطرة على الظروف المحيطة، بل إنها تسيطر علينا، فان تنظيم الوقت يجعل استخدام الوقت أكثر فاعلية، وذلك من خلال ما يقدمه التنظيم من وضوح للرؤية يفيد منها جميع منسوبي

التنظيم، أياً كان نوعه مما يسهم في نجاح العمل وتحقق الأهداف . (العبودي فهد ناصر، 2002، ص90)

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

5- مرحلة التنفيذ: مرحلة التنفيذ هي المحك الفعلي للخطوات السابقة، وهي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل، إضافة إلى أنها الخطوة التي تبين مدى النجاح، الذي تحقق من خلال القدرة والمهارة في تطبيق الخطوات السابقة وتوظيف الجهود والإمكانات. (سلامة سهيل فهد، 1988، ص86)

سادس: متطلبات تطبيق إدارة الوقت

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

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

2- تنظيم الوقت

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

1- ضرورة تحديد التقارير اللازم الاطلاع عليها.

2- تحديد برامج واضحة للزيارات واستعمال الهاتف.

3- تحديد فترات عقد الاجتماعات.

4- السرعة في اتخاذ القرار.

5- المراقبة والمتابعة لخطة إدارة الوقت

3- تسجيل الوقت وتحليله

تعتبر عملية تسجيل الوقت من الركائز الأساسية التي تساعد الإدارة و الأفراد على التحكم في إدارة الوقت بشكل يساعد في الوصول إلى أفضل النتائج،فتسجيل الوقت هو الأداة السليمة التي توضح كيف يقوم المدير أو الفرد العامل بقضاء وقته،فالإدارة غير الواعية لأهمية عنصر الوقت ستواجه مشكلات كبيرة تنعكس على شكل استنزاف للموارد المادية و البشرية، و انكماش تدريجي للمنظمة الإدارية خلال فترة قليلة قادمة. (هاني العمري، ص436)

سابع: خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت:

تتلخص خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت في الآتي:

1- مراجعة الأه داف والخطط والأولويات: حيث يذكر الإمام الغزالي – رحمه الله – ان الوقت ثلاث، ساعات ماضية ذهبت بخيرها وشرها ومستقبلا لا ندري ما الله فاعل فيها وحاضرة هي رأس المال ولذا يجب على الإنسان ان يراجع أه دافه وخططه وأولوياته لكي يستطيع ان يدير ووقته بشكل جيد.

2- الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل: الخطوة الثانية هي ان تقوم بعمل برنامج عمل زمني لتحقيق أه دافك على مستوى قصير وتوضيح فيها الأعمال والمهام التي سوف تنجزها وتاريخ بداية ونهاية انجازها ويجب ان تكون منظمة بشكل جيد.

3- وضع قائمة انجاز يومية: الخطوة الثالثة هي ان يكون ذلك يوميا قائمة انجاز تفرضها نفسها عليك كلما نسيت أو كسلت يجب ان تراعي عند وضعها عدة نقاط منها:

- ان تجعلها جزءا من حياتك.

- لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الانجاز اليومي.

- أعط نفسك راحة في الإجازات في نهاية الأسبوع.

4- سد منافذ الهروب: وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خططت لانجازها فتصرفك عنها مثل: الكسل، التردد، التأجيل والترويح الزائد عن النفس.

5- استغلال الأوقات الهامشية: والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال مثل استخدام السيارة والانتظار لدى الطبيب والسفر وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته

6- لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية : لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم وتسلبه فاعليته ووقته"من أكبر مضيعات الوقت "

الشكل رقم (6) الخطوات الست لإدارة الوقت بفعالية.



المصدر:

مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، ادلة تدريبية، العدد(10)، 24 أكتوبر 2002.

ثامنًا: عقبات إدارة الوقت

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت، مفهوم ديناميكي متغير، بتغير الزمان والظروف والمكان والأشخاص، وهو عبارة عن استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة، أو نشاطا يأخذ وقتنا غير

ضروري، أو عمل لا يعطي مردودا متناسبا مع الوقت المبذول. (ياسر احمد فرج، 2007، ص32)

في حياة الإنسان مضيعات للوقت Time wasters كثيرة سواء في حياته الشخصية أو في العمل، ويقول جون كوتر في هذا الشأن ان السواء الأعظم من الناس لا يسيطرون على حياتهم بل يرضون بها.

ومن مضيعات الوقت في العمل نذكر:

- المكالمات التليفونية الشخصية.
- الزائرون بدون موعد سابق.
- الاجتماعات غير المخططة.
- حدوث أزمات وعدم وجود خطط جاهزة للتعامل معها.
- عدم وضوح الأهداف والأولويات والتواريخ المحددة لإنجازه الأعمال.
- الفوضى في تنظيم المكاتب وتراكم الأوراق عليها بدون نظام.
- الاستغراق في الأعمال الروتينية والتفاصيل التي يتعين على الآخرين القيام بها.
- الفشل في تحديد السلطة والمسؤولية على نحو واضح.
- عدم كفاية أو دقة وتأخير المعلومات المتحصل عليها من الآخرين.
- التردد في اتخاذ القرارات أو تأجيلها.
- عدم وضوح التعليمات والأوامر.
- عدم وضوح الاتصال وقلة قنوات الاتصال المفتوحة.

- عدم القدرة على قول "لا" للذين يطلبون جزء من وقتك الذي بإمكانك استغلاله في انجاز أنشطة مهمة.

- الشعور بالتعب والإرهاق والتعرض لضغط العمل.

- السفر الكثير.

- تلبية الدعوات والعزائم.

ولقد لخص دراكر Peter Druker أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير

على النحو التالي:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.

- تضخم عدد العاملين.

- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول

- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.

ويضيف جي توماس ميلر وسائل وأسباب أخرى تسهم في إضاعة الوقت هي:

- المعلومات الضعيفة

- الحاجة إلى المعلومات

- الحاجة إلى المعلومات المرتدة (التغذية العكسية)

- الحاجة إلى الأولويات

- انخفاض الروح المعنوية

كما يمكن تحديد مضيعات الوقت في سبع وظائف إدارية رئيسية وهي:

1/ التخطيط:

- عدم وجود أهداف / أولويات.
- الإدارة بالأزمات، تغاير الأولويات.
- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت.
- انتظار المواعيد، السفر، العجلة.

2/ التنظيم:

- عدم التنظيم الشخصي.....طاولة المكتب المزدحمة
- خلط المسؤولية والسلطة
- ازدواجية الجهد
- تعدد الرؤساء
- الأعمال الورقية
- التنظيم السيئ للملفات.
- المعدات غير الملائمة.

3/ التوظيف:

- عاملون غير مدربين أو غير أكفاء.
- الزيادة أو النقص في عدد العاملين.

- التأخر أو التغيب عن العمل أو كثرة الاستقالات.
- العاملون الاتكاليون

4/ التوجيه

- التفويض غير فعال /الاشترك في تفاصيل روتينية.
- نقص الدافع أو ضعفه أو اللامبالاة.
- نقص التنسيق في العمل.

5/ الرقابة

- المقاطعات التليفونية.
- الزيارات المفاجأة.
- عدم القدرة على قول "لا".
- معلومات غير كاملة أو متأخرة.
- نقص الانضباط الذاتي.
- ترك المهام دون انجاز.
- فقدان المعايير أو الرقابة أو تقارير المتابعة.
- الرقابة الزائدة.
- عدم العلم بما يجري حولك.
- عدم وجود الأشخاص الذين تريد منهم حولك.

6/ الاتصالات:

- الاجتماعات غير المخططة وغير المنظمة، كثرة الاجتماعات واللجان
- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات، ضعف الإنصات للآخرين.
- كثرة المذكرات الداخلية أو الاتصالات الزائدة.

7/ صنع القرار:

- التأجيل أو التردد
- طلب الحصول على كل المعلومات.
- قرارات سريعة (مدحت أبو النصر، 2012، ص44)

تسع: الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت

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

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

2- **التنظيم الفعال:** ان للتنظيم الفعال دورا كبيرا في الاستفادة من مرونة الوقت لإنجاز الأعمال والمقصود بالتنظيم هنا هو جمع وإعداد أهم الأمور التي تساعد في انجاز أعمال المدير كتنظيم مكان العمل، مكتب السكرتيرة.

3- إحياء المقاطعات أو التقليل منها:

أ - الزيارات: ان بعض الأفراد يشكلون لصوفا للوقت ويأتون للزيارة في أوقات الدوام الرسمي للتسلية والدردشة غير الهادفة.

ب - المكالمات الهاتفية: يعتبر الهاتف سلاحا ذو حدين بإمكانه ان يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه ان يضيع الكثير منه أيضا.

ج - الاجتماعات: يتم الاجتماع عندما يتواجد المدير مع شخصين أو أكثر سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، ولزيادة فعالية الاجتماعات هناك ضرورة لإتباع ما يلي:

- تحديد هدف الاجتماع

- تحديد المشاركين في الاجتماع.

4- اتخاذ القرارات الصحيحة في حينها: يمكن القول بان عملية اتخاذ القرارات عبارة عن البحث عن البدائل الممكن استخدامها للوصول إلى هدف معين ومن تم مقارنة وتقييم تلك البدائل بحيث نصل إلى بديل واحد فنختاره.

5- التفويض الفعال للصلاحيات: وهذا الأسلوب يعتبر من العادات الايجابية والمهارات الإدارية وذلك بتنفيذ العمل من خلال آخرين مما يساعد على توفير وقت المدير.

6 إدارة وقت المرؤوسين: يحتاج المرؤوسون إلى إرشادات مديرهم لتطوير وقتهم بشكل فعال فكثيرا ما نجد من بين مسببات ضياع الوقت المدير من حيث عدم إعطائه

الصلاحيات الكافية لمرؤوسيه أو عدم وضوح أوامره وتعليماته. (قاسم نايف

علوان، 2009، ص ص 164-166)

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولا / مجالات الدراسة

1 – المجال المكاني

2 – المجال الزمني

3 – المجال البشري

ثانيا / منهج الدراسة

ثالثا / تساؤلات الدراسة

رابعا / أدوات جمع البيانات

خامسا / عينة الدراسة

سادسا / أسلوب التحليل

يتناول هذا الفصل من الدراسة الجانب المنهجي، والأسس التي بنيت عليها الدراسة الميدانية. وذلك عن طريق تحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)، والتعرف على المنهج المتبع والأداة المستخدمة في جمع البيانات وطريقة المعاينة وكيفية اختيار وتحديد عينة هذه الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

يشير هذا المجال إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية وهو يختلف من دراسة إلى أخرى و فيما يتعلق بالدراسة الحالية فقد تم إجرائها على مستوى المجلس الشعبي البلدي لبلدية عزابة – ولاية سكيكدة – و الذي يتكون من الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الملحق رقم (2)

2- المجال الزمني:

لقد تمت الدراسة الميدانية على مرحلتين:

أ/ مرحلة الدراسة الاستطلاعية:

وفي هذه الفترة الزمنية تم الاتصال بالمؤسسة بغرض التعرف عليها و مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة ، و كذا إمكانية الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بها و كان ذلك بتاريخ: 17/ 02 / 2015، تلتها زيارات موالية لإيداع طلب إجراء الدراسة لدى المجلس الشعبي البلدي وبتاريخ 19/ 03/ 2015 تمت الموافقة على ذلك، و بتاريخ 23/ 03/ 2015 أجريت مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي ،حيث قدمت له توضيحات عن الغرض من الدراسة و أهدافها، و بدورهم قدموا لي بعض المعلومات عن مؤسسة بلدية بشكل عام عن

عدد الإداريين و عدد المصالح و الهيكل التنظيمي لها، و السماح لي بزيارة اغلب مكاتبها و أخذ صورة عامة عن مواقعها و نشاطها.

ب/ مرحلة الدراسة التطبيقية:

امتدت هذه المرحلة على مدار 15 يوما متتالية من 2015/03/19 إلى غاية 2015/04/04 وخلالها تم الاتصال بمختلف المصالح لتوزيع الاستمارات على مفردات العينة المختارة وتجميعها وإعادة الاتصال ببعض المبحوثين الذين لم يجيبوا على بعض الأسئلة أو لخلل في الإجابة.

3- المجال البشري:

أجريت الدراسة في المقر المركزي لبلدية سكيكدة ويتشكل المجتمع لإحصائي للدراسة من 274 فرد موزعين على مختلف المصالح والمكاتب وتم الاتفاق مع المسؤولين على إجراء الدراسة على الإداريين فقط الذين يتفق موضوع الدراسة ومستوياتهم التعليمية وخبرتهم في العمل. وتضم هذهال مؤسسة 40 إداري

ثانيا: منهج الدراسة

من المؤكد ان أي دراسة من الدراسات العلمية لنا نستطيع الوصول إلى أهدافها بدقة و موضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج و سلامتها و هذا هو المنهج، و يقول الجوهري ان مصطلح "منهج" يشير إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل أو بمعنى آخر فانه يشير إلى أسلوب التفكير المنظم و الكيفية التي يصل بها الباحث إلى أهدافه.(الجوهري آخرون، 1979، ص25).

فالمنهج عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لموضوع ما، و اكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة ، و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعد أكثر المناهج استخداماً، وأسهلها تطبيقاً في ميادين العلوم الاجتماعية، حيث يعرف على أنه <<هو المنهج الذي يتناول الأبحاث، و الدراسات التي تبحث في ما هو كائن، الآن في حياة الإنسان و المجتمع من ظواهر، و أحداث و قضايا معينة، م يستخدم هذا المنهج طرق و أدوات جمع الحقائق و المعلومات، و الملاحظات منها، الملاحظة و المقابلة، الاختبارات و الاستفتاءات لكل ظاهرة او حدث معين >> (عزيز داوود، 2006، ص6)

ثالثاً: فرضيات الدراسة

في إطار طرحنا للمشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة قمنا بصياغة تساؤل مركزي ومجموعة تساؤلات فرعية قصد تحديد الموضوع أكثر وهذه التساؤلات تتطلب حلول أو تفسيرات لذلك لجأنا إلى اقتراح مجموعة من الفروض كإجابات مقترحة مؤقتة وذلك لأن الفروض هي بمثابة حلا مؤقتا يصغه الباحث لعلاج أسباب مشكلة تحت الدراسة ولذلك فإن الباحث يستعين بالفروض باعتبارها وسيلة لتفسير الظواهر التي يدرسها وعلى هذا الأساس فقد قمنا بصياغة فرضية عامة وثلاثة فرضيات فرعية، وصياغتنا للفرضية العامة كانت على النحو التالي:

الفرضية العامة

لضغوط العمل الخارجية والتنظيمية والشخصية تأثير على عملية إدارة الوقت.

ويمكن استخلاص فرضيات فرعية من الفرضية العامة:

الفرضية الفرعية الأولى:

- لضغوطات العمل الناجمة عن العوامل الخارجية تأثير سلبي عملية إدارة وقت العمل.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لضغوطات العمل الناجمة عن العوامل التنظيمية تأثير سلبي عملية إدارة وقت العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لضغوطات العمل الناجمة عن العوامل الشخصية علاقة بعملية إدارة وقت العمل

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أداة جمع البيانات وسيلة يلجأ إليها الباحث لاستخدامها في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها موضوع الدراسة، ولإنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات وهي:

أ- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات

فالملاحظة Observation هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة معاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية (احمد عياد، 2006، ص131)

وتعرف الملاحظة "بأنها الأداة التي من خلالها نستطيع التحقق من سلوك الأفراد الظاهري، عندما يعبرون عن أنفسهم في مختلف مواقف الحياة اليومية" (عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد على البدوي، 2002، ص383)

ولقد تم الاستعانة بأداة الملاحظة عند زيارتنا الاستطلاعية أين لاحظنا المميزات العامة لمكان الدراسة أي: عدد المصالح والمكاتب وكيفية توزيعها وكيفية توزيع العمال عليها ومن خلال معايشة العمال والاحتكاك بهم وقفنا على خصوصيات موضوعنا انتبهنا إلى الكثير من الحثيات حول الموضوع.

ب - المقابلة: تحتل المقابلة موقعا مهما في البحث وهي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وتعرف بأنها محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع الأخر أو أفراد بهدف الحصول على مجموعة من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي (عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات، 1995، ص 65)

لقد كانت المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي خلال مرحلة الدراسة الاستطلاعية لجمع المعلومات عن المجال المكاني والبشري للدراسة، كما كانت المقابلة مع الموظفين التي تم توزيع الاستمارة عليهم لشرح بعض الغموض واللبس الذي واجههم في مليء الاستمارة.

ج - الاستمارة: الباحث الاجتماعي الناجح هو الذي يجيد فن الحوار، لأنه في الأصل، في عمله الميداني سوف فقط يدخل في محاورات مع مستجوبيه، قصد الوصول إلى البيانات و الحقائق، عن طريق استجوابهم و مساءلتهم، إلا ان هذه المساءلة ينبغي ان تكون منظمة و مضبوطة، و ما يسهر على ضبطها هو الاستمارة أو الاستبيان الذي هو بحق دليل مرشد يمكن الباحث الاجتماعي من استجواب أفراد العينة بطريقة صحيحة و سليمة و هادفة، أي موصلة إلى حقائق موضوعية و صحيحة، فالاستبيان عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد لإجابة عنها، وتعد هذها الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي و تجمع معا في شكل استمارة (مصطفى عمر التير، ص 172)

د- تحليل الاستمارة: ولقد احتوت استمارة الاستبيان على أربعة محاور، وقد تناولت المحاور مايلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على 7 أسئلة

المحور الثاني: بيانات خاصة بضغوط العوامل الخارجية وإدارة وقت العمل ويحتوي على 9 أسئلة.

المحور الثالث: بيانات خاصة بضغوط العوامل التنظيمية وإدارة وقت العمل ويحتوي على 11 سؤال.

المحور الرابع: بيانات خاصة بضغوط العوامل الشخصية وإدارة وقت العمل ويحتوي على 10 أسئلة.

خامسا: عينة الدراسة وكيفية تحديدها

1- اختيار العينة:

يتكون المجتمع الإحصائي للدراسة من 275 عاملا وموظفا موزعين على عدد من المصالح التقنية والإدارية ونظرا لصعوبة الاتصال بعمال المصالح التقنية تساعد مقراتها الموزعة على مناطق عدة في المدينة مجال الدراسة، بالإضافة إلى عدم استقرار عمال المصالح التقنية قواتهم لطبيعة عملهم المرتبط بالخارج وعلى مستوى مختلف أحياء المدينة فقد تم التركيز على الموظفين الإداريين على مستوى مركز البلدية وعددهم 50 موظفا.

2- تحديد عينة الدراسة

نظرا للعدد المحدود من الموظفين على مستوى مركز البلدية والبالغ عددهم 50 موظفا فقد قرر الباحث إدراج كل الموظفين ضمن عينة الدراسة لتمثيل بقية أفراد المجتمع الإحصائي، وذلك بنسبة 18% ونظرا لصعوبة الحصول على قائمة بأسماء الموظفين وأماكن تواجدهم في المؤسسة بسبب طبيعة عمل التنظيم المرتبط في اغلب نشاطه بالتعامل مع المواطنين مما يصعب عملية تحديد أشخاص معينين لملء الاستمارة معهم، وهذا لكثرة انشغالهم بتلبية احتياجات جمهور المواطنين المنتظرين في طوابير طويلة.

لهذا كله فقد اعتمد الباحث على طريقة معاينة وهي العينة قصدية، والتي تعتمد في صورتها البدائية على المسح الشامل لكافة أفراد العينة و ذلك بملء الاستمارة مع كل شخص تسمح له الظروف بإجراء مقابلة مع الباحث أو الإجابة على أسئلة الاستمارة حسب ما تسمح به ظروفه في العمل.

وقد تم توزيع 50 استمارة لملئها من طرف المبحوثين غير ان الباحث لم يتمكن إلا من استرجاع 40 استمارة.

ولتقدير معدل الاستجابة نتيجة أخطاء رفض الإجابة أو لغياب أو ضياع الاستمارة لدى المبحوثين، فقد تم حساب نسبة التحيز وفق الصيغة التالية:

حيث $R =$ معدل الاستجابة

$n =$ حجم العينة

$r =$ عدد الاستمارات المعادة

و بالتطبيق نحصل على:

$$= 1 - \frac{10}{50}$$

$$= 1 - 0.2$$

نسبة الاستجابة: 80%

ونسبة الاستجابة 20% و هي نسبة غير مؤثرة على تمثيل العينة للمجتمع الأصلي و تتعدل نسبة العينة المحددة بالتقريب 15%. ممثلة لـ 275 بـ 40 مبحوث.

سادسا: أسلوب التحليل

لقد اعتمدت الباحثة على الأسلوب الكيفي و الكمي في تحليل للبيانات الرقمية و ذلك،بالوصف و التفسير و التعليل و محاولة إيجاد الروابط بين عوامل الموضوع استنادا للمعطيات الميدانية،مستعينة في ذلك بأسلوب التحليل الكمي،كالنسبة المئوية.

الفصل الخامس: تفسير و تحليل البيانات

أولا / تحليل البيانات

ثانيا / نتائج البيانات

النتائج الجزئية للدراسة

خاتمة

المراجع

الملاحق

يتناول هذا الفصل نقطة هامة هي نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة، و ذلك من خلال تصميم الاستبانة كخطوة أولى وإتباع الأصول العلمية في ذلك ، و من ثم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة و جمع البيانات و من ثم تفريغها و إجراء المعالجة الإحصائية و تفسيرها.

أولا : تحليل و تفسير البيانات

لقد تم تحديد طول و عدد فئات الأعمار و عدد الأولاد و الاقدمية في العمل وفق قانون

Sturges لتحديد طول و عدد الفئات ،بالصيغة التالية

و بعد تطبيقه على البيانات الميدانية الخاصة بالسن و الاقدمية و عدد الأولاد، اتضح ما يلي:

– طول فئات السن هي 5

– طول فئات الاقدمية هي 5

– طول فئات عدد الأولاد هي 1

الجدول رقم (2) يوضح الجنس و السن و المستوى التعليمي

المجموع		أنثى						ذكر						النوع
		جامعي		ثانوي		متوسط		جامعي		ثانوي		متوسط		
%	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	السن
20	8	17,5	7	0	0	2,5	1	0	0	0	0	0	0	29 – 24
32,5	13	22,5	9	2 , 5	1	0	0	2,5	1	5	2	0	0	35 – 30
17,5	7	12,5	5	0	0	0	0	2,5	1	2,5	1	0	0	41 — 36
12,5	5	2,5	1	0	0	5	2	2,5	1	2,5	1	0	0	— 42 47
12,5	5	2,5	1	7,5	3	2,5	1	0	0	0	0	0	0	— 48 53
5	2	0	0	0	0	2,5	1	0	0	2,5	1	0	0	اكبر من 54
100	40	57,5	23	10	4	12,5	5	7,5	3	12,5	5	0	0	المجموع
40		32						8						المجموع النوعي
%100		%80						%20						النسبة النوعية

من خلال معطيات الجدول المركب الخاص بثلاثة متغيرات و هي النوع و السن و المستوى التعليمي نلاحظ أن غالبية المبحوثين و بنسبة 80% من الإناث و في المقابل 20% من الذكور و هذا التباين في النسب قد يعود لطبيعة عمل المؤسسة مجال الدراسة و هي البلدية التي تعتمد على العمل المكتبي الذي يتلاءم مع طبيعة و استعداد المرأة للأعمال التي تتطلب الصبر و التركيز الدقيق، خاصة في مجال مواجهة مختلف الشرائح الاجتماعية على اختلاف مستوياتهم التعليمية و الثقافية، لتلبية طلباتهم و توضيح

إجراءات الحصول على الخدمات الإدارية أو المادية التي تختص بها البلدية. إضافة لمحاولات الدولة لاستيعاب أكبر قدر من خريجي الجامعات و المعاهد، و ذلك في إطار سياسة التشغيل على اختلاف صورها.

أما عن متغير السن فنلاحظ أن أغلب مفردات العينة يتراوح سنها بين 24-35 سنة أي من الفئات الشبانية، يتوزعون على فئتين عمريتين هما 24- 29 بنسبة 20% من المبحوثين و 30-35 سنة بنسبة 32.5% و باقي المبحوثين يتراوح سنهم بين 36- 54 سنة يشكلون ما مجموع نسبته 47.5% أي الفئة التي تكون لديها أعباء عائلية فعلية، في حين الفئة الشبانية التي تمثل في مجموعها 52.5% تكون لديها أعباء طلبات الأصدقاء و الجيران ، و معلوم أن هذه الفئة هي التي لا ترغب أن تبدوا غير مقدمة للخدمات و المساعدة للأصدقاء و الجيران، خلافا لكبار السن الذين يكونون أكثر نضجا و تقدير للعمل و التفرقة بين الواجب و العلاقات الشخصية.

أما المستوى التعليمي للمبحوثين فإن أغلب المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي ثم تليهم فئة ذوي المستوى الثانوي ثم المتوسط وهي نسبة ضئيلة تخص فئة الإناث فقط.

الجدول (3) يوضح الحالة العائلية و عدد الأولاد للمبحوثين

مجموع		متزوج		أعزب		الحالة العائلية عدد الأولاد
%	F	%	f	%	f	
40	16	0	0	40	16	بدون أولاد
40	16	40	16	0	0	1- 2
20	8	20	8	0	0	3- 4
100	40	60	24	40	16	المجموع

يتضح من الجدول أن هناك تقارب بين المبحوثين من حيث الحالة الاجتماعية، إذ أن نسبة المتزوجين بلغت 60% أما العزاب فبلغت نسبتهم 40% و هي الفئة التي لم تتدرج تحت خانة بدون أولاد و هي حالة منطقية و طبيعية خلافا للمتزوجين حيث بينت بيانات الجدول أنهم كلهم بأولاد، و يتراوح عدد الأولاد لديهم بين واحد و اثنين للنسبة الأكبر و هي 40%

وبين 3 و 4 للنسبة الباقية 20% و اذ يلاحظ أن مفردات العينة تتميز بعدد قليل من الأولاد لأغليبتهم مقارنة بمتوسط عدد الأولاد في الأسرة الجزائرية و هو 07 أولاد، و يمكن إرجاع هذه الحالة إلى كون أغلب المبحوثين يتراوح سنهم بين (24 – 35) سنة جدول () و أن أغلبهم ذوي مستوى جامعي و هو العامل الذي يؤخر سن الاندماج في عالم الشغل، حيث أن في أحسن الأحوال يكون بعد سن 25 سنة، إضافة إلى أغلبية فئة الإناث على الذكور، و هي كلها عوامل تؤخر سن الزواج و منه الإنجاب.

و الخلاصة أن الأعباء العائلية الفعلية و التي اقترض الباحث أنها من العوامل الخارجية التي تحدث خلافا في إدارة وقت الموظف لن تتحقق إلا بنسبة 60% من المبحوثين، و بالرغم من أن العزاب لن يكونوا معرضين لتلبية احتياجات أفراد العائلة لكونهم غير متزوجين و بدون أولاد، إذ لديهم أيضا التزامات تجاه الآباء والإخوة، و هذا ما يعرض الموظف سواء كان متزوجا و بأولاد أو عازبا إلى ضغوطات الاحتياجات اليومية العائلية لكن بدرجات متفاوتة.

الجدول رقم (4) يوضح نوع الوظيفة و الأقدمية في العمل

مجموع		ملحق و عون إداري		متصرف إداري		رئيس مكتب		الوظيفة
%	f	%	F	%	f	%	f	الأقدمية
55	22	40	16	7,5	3	7,5	3	7 – 2
25	10	12,5	5	7,5	3	5	2	13 – 8
5	2	2,5	1	0	0	2,5	1	19 – 14
5	2	0	0	2,5	1	2,5	1	25 – 20
10	4	2,5	1	2,5	1	5	2	31 – 26
100	40	57,5	23	20	8	22,5	9	المجموع

يمكن تفسير هذه الوضعية بالحالة الطبيعية في عرف التنظيم الإداري حيث أن مستويات التسير الإداري غير متساوية من حيث أعداد شاغليها حيث أنها تزداد عددا كلما نزلنا من أعلى إلى أسفل الهرم. بالإضافة إلى متغير الأقدمية، حيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين و بنسبة 55% تتراوح أقدميتهم بين 2-7 سنوات يتمركزون في المستوى الإداري كأعوان الإدارة بنسبة 40% من المبحوثين، إضافة إلى أن من لديهم أقدمية بين 8-13 سنة بلغت نسبتهم 25%، أي أن ما مجموعه 80% من المبحوثين تتراوح أقدميتهم بين سنتين و 13 سنة و هي فترة قصيرة في عالم الشغل مما لا يؤهلها لتولي مناصب أعلى خاصة إذا كانوا من ذوي المستوى ما دون الجامعي،

و هذا الوضع يزيد من شدة ضغوط العمل سواء الخارجية أو التنظيمية أو الشخصية، حيث أن الموظف في المستويات الإدارية الدنيا يجد نفسه أمام ضغوطات تلبية الحاجات العائلية

أحيانا لا يمكن قضاءها خارج أوقات العمل و هو تحت سلطة عدد من المسؤولين يصعب عليه عملية التأخر أو الخروج لفترة أثناء العمل، الشيء الممكن لمن هم في مناصب أعلى. يضاف إلى ذلك ضعف أجور هذه الفئة مما يضطرها للتفكير في أغلب الأوقات في كيفية مقابلة الاحتياجات اليومية للعائلة، وكلها على حساب التركيز على العمل مما يؤثر سلبا على إدارة وقت العمل.

بالإضافة إلى وقوع أغلب المبحوثين في أسفل الهرم مما يجعلهم عرضة لضغوطات الأوامر و التعليمات و النواهي وكثرة العمل الروتيني اليومي و هم في أغلبهم من حملة الشهادات الجامعية مما يجعلهم في صراع ذاتي دائم كون المنصب أقل من الإمكانيات و المؤهلات العلمية، و هي كلها عوامل تزيد من ضغوطات العمل على الموظف مما يفقده التركيز و الرغبة في العمل و الحماس له . و هذه كلها من مسببات الخلل في إدارة الوقت.

جدول رقم (5) يوضح فترة تلبية الاحتياجات اليومية للعائلة

الحالة	التكرار		دائما		أحيانا		أبدا		مجموع	
	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
قبل الشروع في العمل اليومي	47,5	19	45	18	7,5	3	100	40		
أثناء فترة العمل	0	0	40	16	60	24	100	40		
بعد انتهاء العمل	85	34	12,5	5	2,5	1	100	40		

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يلبون الاحتياجات العائلية اليومية، إما قبل الشروع في العمل أو أثناء فترة العمل أو بعد نهاية فترة الدوام اليومي للعمل غير أنهم يختلفون من حيث وتيرة تلبية الاحتياجات .اذ نجد أن من يقومون يقضاء احتياجات العائلية قبل الشروع في العمل و بصفة دائمة و بنسبة 47.5% و أن من 40%

ممن يقرون بأنهم أحيانا يلبون الاحتياجات العائلية أثناء فترة الدوام، و لما طرح لهم مؤشر فترة قضاء الاحتياجات العائلية بعد فترة العمل كانت إجابتهم بـ 85% يحاولون تلبيتها بشكل دائم بعد نهاية العمل.

معنى هذا أن الموظف دائما في صراع للتوفيق بين العمل و الاحتياجات العائلية إما قبل الشروع في العمل و ما قد يسبب له من ضغوطات لتفادي التأخر عن العمل وإما أثناء العمل و يترتب عن ذلك من التفكير في كيفية إيجاد الوقت لذلك و على حساب طبعاً وقت العمل وإما بعد نهاية العمل و الذي حتما سيشتغل بال الموظف بمتى ينتهي وقت الدوام و كيف سيستدرك الوقت للحاق بالجهات التي تمكنه من تلبية الاحتياجات العائلية.

جدول رقم (6) يوضح مدى التفكير في الاحتياجات اليومية للعائلة أثناء العمل

التكرار	f	%
بشكل دائم	8	20
في أحيان كثيرة	25	62,5
لا أفكر فيها	7	17,5
المجموع	40	100

بيانات هذا الجدول مرتبطة ببيانات الجدول السابقة في جزئية أساسية و هي تأثير قضاء الحاجات اليومية للعائلة على تفكير الموظف أثناء العمل حيث نلاحظ 62.5% يفكرون فيها في أحيان كثيرة، و ان 20% يفكرون فيها بشكل دائم و هذا يحمل الموظف ضغوطا إضافية على حساب تركيزه في العمل و استغلال وقت الدوام كاملا في انجاز الأعمال المطلوبة منه.

جدول رقم (7) يوضح وقت العناية بأفراد الأسرة عند المرض

التكرار	f	%
خارج أوقات العمل	8	20
أثناء أوقات العمل	2	5
حسب الحالة المرضية	30	75
المجموع	40	100

قد يتبادر للذهن بأن العناية بمرض أحد أفراد العائلة هو في حكم تلبية الاحتياجات اليومية العائلية، إلا أن الواقع يشير إلى أنهما مختلفان من حيث الأولوية، إذ أن هناك حالات مرضية لا تنتظر الوقت المناسب للاهتمام بها. حيث ان قد تكون حالة استعجاليه و قد تؤجل أحر أي خارج أوقات العمل بينما الحاجيات اليومية العائلية في أغلبها يمكن البحث عن الوقت الملائم لقضائها، و من هنا نلاحظ الفرق في شدة تأثير الموظف و التركيز على الحالة بين الحاجيات و حالات المرض و لهذا نلاحظ من البيانات أن 75% من المبحوثين لم يستطيعوا الفصل فيما إذا كانوا يعتنون بمرريضهم في وقت الدوام أو خارجه، بل أكدوا أن حسب الحالة المرضية، معنى ذلك أن إمكانية الاعتناء بالمريض قد تكون أثناء الدوام إذا كانت الحالة مستعجلة سواء حالة الاستعجال فعلية أو نابعة من الخوف على الأبناء أو الآباء و تقدير الحالة بأنها استعجاليه أو لاعتبارها فرصة للهروب من العمل.

يضاف إلى هؤلاء 5% ممن أكدوا بأنهم يتولون العناية بالمريض من العائلة في فترة الدوام. و 20% فقط من المبحوثين يقومون بذلك خارج أوقات العمل.

والخلاصة أن الحالة المرضية لأحد أفراد العائلة من العوامل الخارجية المشوشة والمخلة بوقت الموظف المخصص للعمل.

من خلال بيانات الجدول يتضح ان غالبية المبحوثين وبنسبة 75% يرون بأنهم يعتنون بمرضاهم حسب الحالة المرضية أما أثناء الدوام إذا كانت الحالة مستعجلة أو خارج الدوام في الحالات الغير مستعجلة أو حين لا تسمح ظروف العمل بتخلي عن العمل، وهذا حسب أقوال بعض المبحوثين خلال المقابلات الحرة معهم.

أما الذين يعتنون بمرضاهم أثناء أوقات العمل فتقدر نسبتهم بـ 5% وهي نسبة قليلة قد تبدو غير مؤثر في وقت العمل، غير أن إذا أضيف لها البعض من نسبة 75% ممن يعتنون بمرضاهم على حساب وقت العمل في الحالات الطارئة نجد ان هنا نسبة لا باس بها تتولى العناية بمرضاهم أثناء فترة العمل مما قد يؤثر سلبا على عملية تسير وقت الموظف نتيجة اضطرار الموظف للتغيب وفي أحسن الحالات التأخر عن العمل.

ومن هنا نستنتج أن الاعتناء بأحد المرض يؤدي إلى ضياع الوقت أثناء العمل.

جدول رقم (8) يوضح الإجراء المتبع من طرف الموظف للعناية بمرض احد أفراد العائلة

التكرار		لا		نعم		الحالات
%	F	%	f	%	f	
100	40	10	4	90	36	تطلب إجازة لذلك
100	40	90	36	10	4	تتغيب أو تتأخر عن العمل
100	40	47,5	19	52,5	21	تلتحق بالعمل و تتحين الفرصة المناسبة لذلك

تشير البيانات الرقمية للجدول حول الطرق المتبعة من طرف الموظف لترك العمل للعناية بأحد أفراد العائلة في حالة المرض، إلى ان المبحوثين وبنسبة 90% يتبعون الطريقة القانونية وهي طلب إجازة لذلك. في حين نلاحظ ان 10% من المبحوثين يتغيبون أو يتأخرون عن العمل، وهذا ما قد يؤدي إلى خلل في وتيرة عمل المؤسسة التي ينتمون إليها.

كما نلاحظ ان ما نسبته 52.5% يلتحقون بالعمل في الوقت المحدد لكنهم يبقون منشغلين بالتفكير في الحالة المرضية ويتحنون الفرصة لمغادرة العمل بطرق اغلبها احتيالية أما بالتمارض أو بتغطية من زملاء العمل، وهذا كله على حساب وقت العمل.

جدول رقم (9) يوضح وقت الالتحاق بالمؤسسة التربوية بشأن الأبناء

مجموع		لا		نعم		تكرار حالات
%	f	%	f	%	f	
75	30	25	10	50	20	في أوقات عملك
75	30	32,5	13	42,5	17	خارج أوقات عملك
75	30	72,5	29	2,5	1	تتجاهل الأمر مع التفكير فيه

توضح بيانات الجدول أن أغلب المبحوثين من المتزوجين وبأولاد وبنسبة 72.5% يتجاهلون استدعاءات المؤسسات التربوية بشأن الأبناء المتمدرسين مما يدل على تغليب الموظف للانضباط في العمل على حساب وضعية الأبناء في المؤسسات التربوية وهذا لتفادي العقوبات إلا أن هذا الأمر حتما سيعود بالسلب على أداء الموظف لكونه سيعيش حالات صراعية لتوفيق بين متطلبات العمل وبين متطلبات تربية الأبناء، إذ أنهم أقروا بأنهم يتجاهلون الأمر لكنهم في تفكير دائم به

أما الذين يلجون استدعاءات المؤسسات التربوية بشأن الأبناء وفي أوقات العمل بلغت نسبهم 50% أما بترخيص من المؤسسة أو بالتغيب أو التأخر.

وفي كل الحالات سواء بالتجاهل مع التفكير في الحالة أو بالترخيص أو التغيب، فهي تتم على حساب وقت العمل.

جدول رقم (10) يوضح طريقة التعامل مع المناسبات العائلية المصادفة لوقت العمل

مجموع		لا		نعم		تكرار حالات
%	f	%	f	%	f	
100	40	75	30	25	10	تغيب عن العمل لحضور المناسبة
100	40	22,5	9	77,5	31	تحاول إيجاد وقت مستقطع من فترة العمل للحضور
100	40	57,5	23	42,5	17	تعتذر أو تتجاهل المناسبة مع تأنيب الضمير

من خلال بيانات الجدول يتضح ان أغلبية المبحوثين و بنسبة 75% تقر بأنها لا تتغيب عن العمل لحضور مناسبات العائلية المصادفة لوقت العمل وه ذا يؤدي إلى التفكير المستمر الذي يتولد الإحساس بالإحباط و التوتر والقلق الذي يؤثر سلبا على أدائه، مما يجعلهم يلتحقون بالعمل و يتحنون الفرصة المناسبة الحضور و كان ذلك بنسبة 77,5%، و في المقابل نجد نسبة 57,5% لا تعتذر أو تتجاهل المناسبة مما يؤدي بها إلى التغيب و التأخر الذي يؤثر سلبا على وقت الدوام .

ونستنتج مما سبق ان التفكير في المناسبات العائلية يؤدي إلى إحداث خلل في إدارة وقت العمل

جدول رقم (11) يوضح طريقة تعامل الموظف مع الطلبات الخاصة بالعمل من طرف الأهل أو الأصدقاء أو الجيران

مجموع		أبدا		أحيانا		دائما		التكرار الحالة
%	f	%	F	%	f	%	F	
100	40	20	8	57,5	23	22,5	9	تستجيب للطلب و تشرع في إرضائه
100	40	15	6	50	20	35	14	توافق مع طلب مهلة لتلبية الطلب
100	40	25	10	40	16	35	14	تعذر بحكم الانتهاء من العمل المنتظر منك

يلاحظ على بيانات الجدول أن 57.5% من المبحوثين يستجيبون مباشرة في أحيان كثيرة لطلبات الأهل و الجيران والأصدقاء الخاصة بمعاملة في مجال عمل الموظف أو في مصالح أخرى في نفس التنظيم وهذا ما قد يكون على حساب وقت العمل أن كان سيلبي طلبات المتعلقة بمصالح أخرى تتطلب منه التنقل وترك عمله أو في مصلحته مما يتطلب منه تأخير العمل المتعلقة بالمتعاملين الآخرين.

و نلاحظ كذلك أن 35% و بصفة دائمة توافق على الطلب مع طلب مهلة لتلبية معاملات الأفراد العائلية و الجيران و الأصدقاء، أي ان الموظف يحاول أن يوفق بين عمله اليومي و بين الطلبات الخارجية التي يصعب رفضها لكون يفكر بأنها تسبب له حرجا مع الأهل و الأصدقاء و في مقابل كل هذا هناك 35% من المبحوثين يقرون بأنهم يعتذرون لتلبية طلبات الأهل و الجيران و الأصدقاء بحكم انشغالهم بالعمل و لا يمكن تأجيله.

والخلاصة أن أغلب المبحوثين وبمجموع نسبة 65% يلبون مباشرة الطلبات الخارجية أو يؤجلونها لإيجاد الوقت المناسب لذلك وكلها على حساب وقت العمل

جدول رقم (12) يوضح تأثير التفكير في الاحتياجات العائلية و طلبات الأصدقاء

مجموع		أبدا		أحيانا		دائما		التكرار الحالة
%	f	%	f	%	f	%	f	
100	40	35	14	47,5	19	17,5	7	يضيع من وقت عملك
100	40	25	10	45	18	30	12	يشتت تفكيرك و تركيزك على العمل
100	40	52,5	21	37,5	15	10	4	يجعلك ترتكب أخطاء مما يتطلب إعادة العمل

لقد سبق و تم التعرض لمدى التفكير في الاحتياجات العائلية أثناء الدوام جدول (6)
 لوحظ ان أغلب المبحوثين يفكرون بشكل دائم أو في كثير من الأحيان في الاحتياجات العائلية اليومية، و من خلال بيانات هذا الجدول نستخلص مدى تأثير هذا التفكير في الاحتياجات العائلية و طلبات الأصدقاء و على الموظف أثناء العمل، إذ أن هناك 17.5% من المبحوثين يرون بان يضيع من وقت عملهم بصفة دائمة، و أن 47.5% منهم يرون بأن هذا التفكير في أحيان كثير يضيع من وقت عملهم إضافة إلى أن يشتت تركيزهم في العمل بصفة دائمة و بنسبة 30% و في أحيان كثيرة بنسبة 45% مما يجعلهم يرتكبون أخطاء في العمل يتطلب إعادته مما يضاعف من وقت انجاز بعض الأعمال.

جدول رقم (13) يوضح ترتيب الحالات التي تتسبب في إحداث خلل في وقت

العمل

مجموع		4		3		2		1		الرتبة والتكرار الحالة
%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	
100	40	12,5	5	15	6	47,5	19	25	10	تلبية الاحتياجات اليومية للعائلة
100	40	5	2	15	6	25	10	55	22	العناية بأحد أفراد العائلة عند المرض أو المشاكل المدرسية
100	40	35	14	37,5	15	20	8	7,5	3	الاستجابة للمناسبات العائلية الأساسية
100	40	50	20	27,5	11	10	4	12,5	5	الطلبات المتعلقة بالعمل من أفراد العائلة والأصدقاء والجيران

بالنظر لأعلى النسب للرتب المطروحة و المرتبطة بالمؤشرات الأربعة الخاصة بأهم العوامل الخارجية المؤثرة على عملية إدارة وقت الموظف، نستخلص أن المؤشر الخاص بالاعتناء بأحد أفراد العائلة في المرض تم ترتيبه الأول و بنسبة 55%، يليه في الأهمية في المرتبة الثانية تلبية الاحتياجات اليومية للعائلة و بنسبة 47.5%، أما المناسبات العائلية الأساسية فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث تسببها في التأثير على إدارة وقت الموظف و بنسبة 37.5%، و في المرتبة الرابعة و بنسبة 50% نجد ان طلبات تقديم خدمة من الموظف لأحد أفراد العائلة أو الأصدقاء أو الجيران تؤدي إلى إحداث تذبذب في وقت الموظف مما يؤثر على تنظيمه لوقته.

جدول رقم (14) يوضح رأي الموظف في طبيعة و متطلبات مهام العمل

المجموع		سهل		متوسط		صعب		التكرار الصفة
%	f	%	f	%	f	%	f	
325	13	2,5	1	25	10	5	2	واضحة لا تتطلب الاستفسار
67,5	27	12,5	5	37,5	15	17,5	7	تتطلب بعض التوضيح
0	0	0	0	0	0	0	0	غامضة جدا تتطلب وقتا لفهمها
100	40	15	6	62,5	25	22,5	9	المجموع

من خلال بيانات الجدول الخاص بطبيعة عمل الموظف نلاحظ ان 62,5% من المبحوثين يرون ان عملهم متوسط الأداء أي انه ليس صعب و لا سهل و إنما يحتاج إلى بعض التوضيح و الاستفسار ، في حين نجد 12,5% تصف عملها بالسهل و لكنه يحتاج إلى توضيحات ، يضاف إلى هذه النسبة 22,5% تقر بان طبيعة مهامها صعبة مما يشير إلى ضرورة بذل جهد و وقت اكبر من اللازم لانجاز العمل كما ان المجال مفتوح لارتكاب الأخطاء في العمل مما يتسبب في ضياع وقت العمل.

جدول رقم (15) يوضح نوعية و مميزات عمل الموظف

مجموع		لا		نعم		تكرار حالات
%	f	%	f	%	f	
100	40	32,5	13	67,5	27	متعدد المتطلبات و المهام
100	40	60	24	40	16	روتيني و ممل
100	40	47,5	19	52,5	21	غير محدد و مختلف من يوم لآخر

من خلال الجدول يلاحظ ان نسبة 67.5% ترى ان عملها يتميز بكونه متعدد المتطلبات والمهام نظرا لطبيعة عمل التنظيم مجال الدراسة وهي البلدية التي تنمي بتنوع المهام التي يمكن لأغلب الموظفين القيام بها

، كما يلاحظ كذلك ان 52,5% يرون بان عملهم عادة ما يحدد في يوم العمل، مما لا يعطي فرصة للموظف للتخطيط المسبق لعمله يوميا أو أسبوعيا. مما يصعب عملية التحكم في إدارة وقت العمل.

أما الذين يرون بان عملهم روتيني ومتكرر فبلغت نسبهم 40% وهي نسبة لا بأس بها، وهذه الحالة قد تؤدي إلى الملل والتوقف عن العمل لفترات مستقطعة أثناء الدوام لتكسير الروتين، مما يؤثر على وقت العمل الفعلي.

جدول رقم (16) يوضح طريقة تخطيط الموظف لعمله

الحالة	التكرار	f	%
يومية		29	72,5
أسبوعيا		7	17,5
شهريا		2	5
لا تهتم بذلك		2	5
المجموع		40	100

من خلال الجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يقوم بالتخطيط لعملهم بشكل يومي حيث بلغت نسبتهم 72.5% وهذا راجع إلى ما ورد في جدول (15) أن أعمالهم مختلف من يوم لآخر ومتعددة المتطلبات والمهام مما لا يسمح بتخطيط المسبق للعمل.

ونلاحظ سوى نسبة 17.5% مما يرون أنهم يخططون لعملهم أسبوعيا مما يضعون خطط أسبوعية لعملهم و5% شهريا و5% لا تهتم بذلك

و خلاصة القول إن أغلبية المبحوثين لايهتمون بإدارة وقت العمل بشكل عملي.

جدول رقم (17) يوضح رأي الموظف في كمية العمل و الوقت المحدد له

مجموع		أبدا		أحيانا		دائما		التكرار الحالة
%	f	%	f	%	f	%	f	
100	40	40	16	50	20	10	4	ساعات العمل المحددة اقل من العمل المطلوب انجازه
100	40	2,5	1	62,5	25	35	14	ان الأعمال غير المنتظرة (الطارئة) تحتاج لجهد إضافي لانجازها
100	40	12,5	5	40	16	47,5	19	العشوائية في إسناد الأعمال تتسبب في الأخطاء و فوضى العمل

يستخلص من بيانات الجدول أن ساعات العمل المحددة في التوقيت الرسمي للعمل لا تتوافق مع العمل المطلوب انجازه وذلك في أغلب الأحيان وبنسبة 50% يضاف إليهم 10% من يرون بأنها غير متوافقة وبشكل دائموفي كل الحالات.

كما يستخلص أيضا من بيانات الجدول أن 64.5% ترى أن الأعمال الطارئة والغير مبرمجة تتطلب وقت وجهد إضافي لانجازها بحكم أن الأعمال المحددة مسبقا يصعب تلبيتها وفق وقت الدوام وإذا أضفنا إليها الأعمال الطارئة حتما ستحدث فوضى في عملية إدارة وقت العمل، يضاف إلى ذلك 35% ممن يرون بان هذه الحالة تحدث بصفة دائمة وان 47.5% ترى ان العشوائية في إسناد الأعمال للموظفين تتسبب في أخطاء العمل وسيادة الفوضى.

و خلاصة القول ان عدم مطابقة ساعات العمل المحددة في الدوام الرسمي للعمل المطلوب انجازه ومتطلبات انجاز الأعمال الطارئة والعشوائية في توزيع المهام يؤدي إلى سوء إدارة وقت العمل.

جدول رقم (18) يوضح طريقة تعامل الموظف مع العمل الطارئ

مجموع		لا		نعم		تكرار حالات
%	f	%	f	%	f	
100	40	27,5	11	72,5	29	تتوقف عما تقوم به من عمل و تشرع في العمل الطارئ
100	40	67,5	27	32,5	13	تحاول تكملة الأول مع العمل الطارئ في نفس الوقت
100	40	30	12	70	28	تكمل ما بيدك من عمل ثم تشرع في العمل المطلوب منك

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 72,5% من المبحوثين تتعامل مع الأعمال المستعجلة مما يجعلها تتوقف عما تقوم به وتشرع في العمل الطارئ وهذا دليل على العمل المكلف به يدخل ضمن مسؤوليات وصلاحيات مهامه كما انه لا يؤثر على عامل الوقت الذي يترتب عنه ضغوط، في حين نجد 67,5% تحاول التوفيق بين الأعمال التي يقومون بها والأعمال المستعجلة مما يدل على قيمة الوقت لدى الموظف، وفي المقابل ان نسبة 70% من المبحوثين تحاول انجاز ما بيدها ثم تشرع في العمل المطلوب منها ويدل هذا على ترتيب المهام حسب أولوياتها مما يؤدي إلى حسن استغلال عامل الوقت.

جدول (19) يوضح طريقة تعامل الموظف في حالة تراكم العمل

مجموع		أبدا		أحيانا		دائما		التكرار الحالة
%	f	%	f	%	f	%	f	
100	40	30	12	72,5	29	15	6	تتأخر في العمل لإتمامها
100	40	22,5	9	62,5	25	15	6	تطلب مساعدة من زملاء العمل
100	40	25	10	40	16	35	14	تنجز ما أمكن في فترة الدوام دون زيادة

يستخلص من بيانات هذا الجدول انه عند تراكم العمل لدى الموظف فانه يلاحظ أن 72,5% يرون في أغلب الأحيان أنهم يتأخرون لإتمام العمل بينما 62.5% في أحيان كثيرة تقر بأنها تطلب مساعدة من الزملاء لانجاز العمل المطلوب، وفي المقابل نجد 40% تنجز ما أمكن في فترة الدوام دون إضافة وقت وجهد خارج أوقات العمل.

وبالنظر إلى البيانات السابقة يلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن في أحيان كثير وبصفة دائمة في حالات أخر ىأنهم مضطرون للتأخر في العمل لإتمام العمل المطلوب أو الاستعانة ببعض زملاء العمل مما يؤثر في وقت الراحة ووقت قضاء الاحتياجات العائلية التي قد يضطر إلى انجازها في اليوم الموالي على حساب وقت العمل.

وفي المقابل نجد أن هناك نسيه 40% لا تبدل أي جهد إضافي لإتمام العمل بعد انتهاء وقت الدوام مما يتسبب في تراكم العمل للأيام الموالية ويؤثر على عملية إدارة وقت العمل.

جدول رقم (20) يوضح أسباب تعرض الموظف للتأيب والتوبيخ في العمل

مجموع		لا		نعم		تكرار حالات
%	f	%	f	%	f	
100	40	57,5	23	42,5	17	عدم إنهاء العمل المطلوب منك في وقته
100	40	50	20	50	20	كثرة الأخطاء نتيجة التسرع لإنهاء العمل في وقته
100	40	87,5	35	12,5	5	التهرب من الأعمال التي تتطلب جهد و وقت مضاعف

يمكن ترجمة بيانات الجدول أن الموظف يتعرض للتوبيخ في العمل نتيجة عدم إنهاء العمل المطلوب في الوقت المحدد وذلك بنسبة 42.5% وهي نسبة عالية وأن 50% تتعرض للتوبيخ وربما للعقوبة نتيجة كثرة الأخطاء والتسرع لإنهاء العمل في وقته لتفادي التأخر في إنهاء العمل.

ومهما يكن فإن عدم إنهاء العمل في وقته يتطلب تأخير مصالح المواطنين بالإضافة إلى عدم توافق الوقت المدفوع مقابل اجرا مع العمل الواجب انجازه و لتفادي ذلك يحاول الموظف لإسراع في إنهاء العمل مما يعرض عمله للأخطاء و التي بدورها تستوجب إعادة العمل، أي أن الضحية الأولى هو وقت العمل و الثانية هي مصلحة المواطن وقته و السبب في ذلك كله هو الانشغال إما بقضاء بعض متطلبات العائلة من خارج المؤسسة أو تلبية بعض الطلبات في مصالح أخرى أو في نفس المصلحة للأصدقاء والجيران والأهل على حساب وقت العمل المطلوب انجازه مما يعرض الموظف إلى ضغوطات إنهاء العمل و لتفادي التعرض للتوبيخ أو العقوبة

جدول رقم (21) يوضح طبيعة المكالمات الهاتفية أثناء العمل.

الحالة	التكرار	f	%
للتواصل داخليا و خارجيا بخصوص العمل		25	62.5
للثثرة مع زملاء العمل		2	5
للثثرة مع الأصدقاء خارج العمل		0	0
للتواصل مع أفراد العائلة		13	32,5
المجموع		40	100

يلاحظ من خلال معطيات الجدول ان نسبة 62,5% من المبحوثين أن أغلب المكالمات التي تصلها أو تجريها أثناء العمل للتواصل داخل المؤسسة و خارجها بخصوص العمل و هذا دليل على أنها تساهم في ضياع الوقت كما أن الاتصالات الهاتفية تعطل سيرورة العمل مما يتولد كثرة المهام التي يترتب عنها ضغوط ،في حين أن نسبة 32.5% أكدت على أن معظم مكالماتها من اجل التواصل مع أفرادا لعائلة و هذا يدل على أن التفكير في الاحتياجات العائلية والانشغال بها يؤدي إلى الشعور بالتوتر و القلق الذي يترتب عنه إحداث خلل كما أنها و بنسبة 5% تستعمل لثرثرة مع زملاء العمل من أجل الترفيه عن النفس و استعادة النشاط و الحيوية و هذا كله يؤدي إلى فقدان التركيز و ضياع وقت العمل

ومن هنا نستنتج أن المكالمات الهاتفية أثناء العمل تعتبر من أكبر العوامل التي تساعد على ضياع الوقت خاصة الاتصالات الخارجية.

جدول رقم (22) يوضح تأثير المكالمات الهاتفية أثناء العمل على الموظف

الحالة	التكرار	F	%
تضييع وقت عملك بشكل كبير	13	13	32.5
يفقدك التركيز على العمل الذي تقوم به	23	23	57,5
يجعلك ترتكب أخطاء في العمل	2	2	5
يثير أعصاب الجمهور الذي يتعامل معك	2	2	5
المجموع	40	40	100

من خلال معطيات الجدول يلاحظ أن نسبة 57.5% من المبحوثين يرون أن المكالمات الهاتفية تؤدي إلى فقدان التركيز على العمل الذي تقوم به مما يجعلهم يرتكبون أخطاء في العمل نتيجة كثرة الاتصالات التي تتسبب في ظهور ضغوطات تؤدي إلى ضياع وقت العمل، في حين نجد 32.5% ترى بأنها تساعد بشكل كبير على ضياع الوقت، كما أن 5% ترى أن كثرة المكالمات الهاتفية تشعر الموظف بالتوتر والقلق وتجعل يرتكب أخطاء في المهام مما يتطلب الإعادة وهذا كله على حساب وقت العمل.

جدول رقم (23) يوضح طبيعة الاجتماعات التي يستدعى لها الموظف

الحالة	التكرار	f	%
دورية ومبرمجة مسبقا		22	55
مفاجئة ودون علم مسبق		2	5
غير محددة الوقت المطلوب والأهداف		8	20
أحيانا بعيدة عن مكان العمل وتتطلب الكثير من الوقت		8	20
المجموع		40	100

يلاحظ على هذه البيانات أن الاجتماعات في المؤسسة تأخذ الطابع المنظم في اغلبه بالبرمجة المسبقة وتكون دورية وذلك رأي 55% من المبحوثين وهذا مؤشر جيد للمحافظة على عملية إدارة الوقت، إلا أن 20% من المبحوثين يرون بأن التوقيت المحدد بدقة والهدف من الاجتماع منعدم وأن 20% ترى بأن الاجتماعات عادة ماتعقد بعيدة عن مكان العمل.

وإذا حللنا مدلول هذه العوامل نلاحظ أن البرمجة المسبقة والدورية للاجتماعات تساعد على التخطيط المسبق لوقت العمل بينما البعد عن مكان العمل وسوء تحديد وقت الاجتماع في اليوم المحدد مسبقا يضيع يوم عمل كاملا.

جدول رقم (24) يوضح رأي الموظف في مضيعات وقت العمل

الحالة	التكرار	f	%
عدم وضوح العمل المطلوب انجازه		16	40
تنوع الأعمال المطلوبة انجازها		15	37.5
ارتباط عملك بأعمال الآخرين		9	22.5
المجموع		40	100

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن ما نسبته 40% من المبحوثين ترى أن من العوامل التي تساهم في ضياع وقت العمل هي عدم وضوح العمل المطلوب انجازه و هذا يتطلب بعض الوقت للاستفسار و التوضيح و كلها تكون على حساب عامل الوقت ، و في المقابل نجد 37.5% تقرو بأن تنوع المهام المطلوب انجازها هي أحد العوامل المسببة في ضياع وقتها و هذا دليل على أن عدم التحديد للأدوار والمسؤوليات يولد نوع من الضغط الذي يسبب إخلال في إدارة وقت العمل ، و في حين نجد الأقلية من المبحوثين و بنسبة 22.5% تقول أن ارتباط عملها بأعمال الآخرين يؤدي إلى ضياع وقت العمل خاصة إذا تعلق الأمر بطلبات العائلية و الأصدقاء و الجيران.

جدول رقم (25) يوضح رأي الموظف في علاقة مؤهلاته بطبيعة عمله

التكرار	f	%	الحالة
أكبر من العمل الذي تقوم به	14	35	
أقل من العمل الذي تقوم به	2	5	
متوافقة مع العمل الذي تقوم به	24	60	
المجموع	40	100	

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 60% ترى أن مؤهلاتها العلمية والمهنية متوافقة مع العمل الذي تقوم به في حين 35% ترى أنها أكبر من العمل الذي تقوم به. ولا نجد سوى ما نسبته 5% ممن يرون أن العمل الذي يقومون به أكبر من مؤهلاتهم.

ومن خلال هذه البيانات الرقمية يمكن استخلاص أن ما نسبته 40% غير راضون عن العمل الذي يقومون به بكون 35% منهم يرون بأن مؤهلاتهم أكبر من العمل المسند إليهم و 5% منهم يرون بأن العمل المكلفون به أكبر من إمكانياتهم و هذا يولد لديهم ضغوط عدم التوافق مع العمل مما قد يؤدي إلى التوتر و الإحباط و الملل و الخوف من الأخطاء و هذا كله على حساب وقت العمل.

وفي المقابل نجد أن 60% من المبحوثين مقتنعون بأن العمل المكلفون به متوافق مع مؤهلاتهم.

جدول رقم (26) يوضح تعامل الموظف مع العمل عند توزيع المهام يوميا أو أسبوعيا

الحالة	التكرار	f	%
تقبل العمل وتندفع بحماسة لانجازه		2	5
تنتظر مدة قبل البدء في العمل		12	30
تتمنى لو لم يتم توزيع المهام بسرعة		26	65
المجموع		40	100

من خلال جدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين و بنسبة 65% يتمنون لو لم توزع المهام عليهم كما نهم لايسارعون في انجازها بل يأخذون فترات راحة قبل البدء بنسبة 30% و هذا ما يشير إلى أن الموظف بحاجة إلى حوافز سواء مادية أو معنوية التي يتولد عنها الشعور بالحماسة و الروح المعنوية العالية التي تنعكس إيجابا على فترة الدوام ، كما أن نسبة 5% من المبحوثين تقبل العمل و تندفع إلى انجازه و هي نسبة قليلة و هذا راجع إلى أن الموظف لديه رغبة ضعيفة في العمل و هذا مؤشر سيء على إدارة وقت العمل.

جدول رقم (27) يوضح طريقة تعامل الموظف مع العمل عند بداية الدوام.

الحالة	التكرار	f	%
تكثف العمل في بداية الدوام لربح الوقت في آخره		22	55
تقوم بالعمل فقط حسب ما يقدم لك دون التفكير في الوقت		18	45
تتأخر في بدا العمل لتأخذ بعض الراحة قبل الدوام		0	0
المجموع		40	100

بيانات هذا الجدول جاءت لتحديد سلوك الموظف تجاه أداء عمله يتضح من الجدول أن 55% من المبحوثين يديرون وقت العمل بتكثيف العمل في بداية الدوام لربح بعض الوقت في نهايته إما لاستغلاله في الراحة أو لتفادي عدم إنهاء العمل الذي قد يترتب عنه التوبيخ والعقوبة، أو لاستغلاله في قضاء بعض الحاجيات اليومية للعائلة بالخروج مبكرا من العمل أو الخروج ثم العودة في نهاية الدوام لإمضاء محضر الخروج. وخلافا لهذه النسبة نجد ان 45% يتم رسم عملية انجاز ما يقدم لها من عمل دون التفكير في إنهائه مبكرا أو تأخيرها، وأنهم يلتزمون فقط بالوقت المحدد لبداية وقت العمل ونهايته دون التفكير في الكم من العمل المنجز.

و لا أحد من المبحوثين أكد بأنه يشرع في العمل ببعض التأخر لأخذ قسط مسبقا من الراحة من عناء التنقل من مقر السكن لمقر العمل أو نتيجة قضاء بعض الاحتياجات قبل وقت الدوام، بالرغم من أن هذا السلوك وارد و متبع في كل الإدارات من بعض الموظفين إلا ان المبحوثين لم يقرروا بذلك.

جدول رقم (28) يوضح شعور الموظف تجاه نفسه وعمله عند تزويده بالمعلومات اللازمة لأداء العمل من رؤسائه

الحالة	التكرار	f	%
الإحساس بأهميتك في المؤسسة		15	37.5
الجدية في العمل		17	42.5
يشعرك بالانتماء والاعتزاز بمؤسسة عملك		8	20
المجموع		40	100

من العوامل المساعدة في العمل و المخففة من ضغوطاته شعور الموظف بأهميته و
بمكانته وبأنه عنصر أساسي و مهم في التنظيم مما يتولد عنه إحساس بالانتماء و
الاعتزاز بالتنظيم الذي ينتمي إليه والولاء له، خاصة عندما يعامل من طرف رؤسائه
معاملة زميل لزميل العمل يستوجب التعاون لانجاز العمل و من ضمن العوامل المهمة في
إيجاد هذه العلاقة و تقويتها تزويد الموظف من طرف رؤسائه بمختلف المعلومات التي
تساعده على انجاز العمل المطلوب منه ضمن مستوى عالي من الشفافية هذا مادلت عليه
بيانات الجدول ،حيث ان 37.5% يشعرون بأهميتهم في التنظيم و 42.5% يدفعهم ذلك
إلى الجدية في العمل، و 20% يشعرها ذلك بالانتماء و الاعتزاز بالتنظيم و الولاء له.

جدول رقم (29) يوضح رأي الموظف في عمله

الحالة	التكرار	f	%
ممتع		28	70
ممل		4	10
غير محفز للنشاط		8	20
المجموع		40	100

و بناء على ما جاء في الجدول رقم () فان بيانات الجدول الحالي تدعم ذلك حيث نلاحظ
أن 70% من المبحوثين يرون بأن عملهم ممتع و 20% يرون بأن غير محفز على النشاط
و 10% يصفونه بأنه ممل ، و هذا ليس بغريب عن طبيعة عمل يتصف بالمواجهة اليومية
للمتعاملين لاستخراج وثائق روتينية مكررة على مدار اليوم و السنة ، و هي حالة العمل

في البلديات التي تستقبل المئات من المواطنين كل يوم مما يجعل العمل ممل و يفتقر للإبداع و الابتكار في العمل، لكن هذا حال ما مجموعه 30% فقط لكونهم ربما هم من الذين يقفون في مواجهة طلبات المواطنين.

جدول رقم (30) يوضح طريقة تعامل الموظف مع الأعمال التي يرى أنها بسيطة وروتينية

الحالة	التكرار	f	%
تقوم بتجميعها ثم تنجزها في وقت محدد		11	27.5
توزعها على كافة وقت العمل		27	67,5
تؤخرها إلى ما قبل نهاية وقت العمل و أحيانا تؤجلها إلى يوم آخر		2	5
المجموع		40	100

لقد سبق و أن اقر بعض المبحوثين جدول () ان العمل ممل و غير محفز للنشاط ، و جاءت بيانات هذا الجدول في محاولة للتعرف على كيفية تعامل المبحوثين مع الأعمال البسيطة و الروتينية ، فجاءت إجاباتهم ان 27.5% يجمعونها ثم يجدون لها وقتا من وقت الدوام لانجازها و هذا لكي يركز الموظف على نوعية معينة من العمل لوقت محدد و يتولى سواء قبل أو بعد الأعمال التي تتطلب التفكير و التدقيق و هي طريقة مقبولة في تسير وقت العمل و هناك من يؤخرها إلى ما قبل نهاية وقت الدوام أو يؤجلها إلى اليوم الموالي خاصة إذا كان العمل من النوع الذي لا يتطلب بقاء المتعامل في انتظار إتمام المعاملة، وهذا بنسبة ضئيلة من المبحوثين بلغت 5%. أما أغلبية المبحوثين وبنسبة 67.5% فقد أقرروا بان طريقتهم في التعامل مع الأعمال البسيطة و الروتينية تتمثل في توزيع هذه الأعمال على كافة وقت الدوام، وذلك ربما لكونها طلبات مواطنين يستوجب انجازها

بحضوره لاستلامها مباشرة بعد انجازها، وهذا ما يتطلب العمل في التنظيمات كالمبديات مجال الدراسة.

وكل هذا حتما سيكون له تأثير على عملية إدارة الوقت حيث ان ضغط العمل سيفقد الموظف في حالات التركيز ومنه ارتكاب الأخطاء، والتي بدورها تتطلب إعادة العمل وبالتالي هدرا للوقت

جدول رقم (31) يوضح الشعور بالتعب بعد مغادرة العمل

المجموع		لا		نعم		التكرار	الحالة
%	f	%	f	%	f		
100	40	15	6	85	34	الشعور بالتعب الشديد عند مغادرتك العمل	

يتضح مما ورد في هذا الجدول أن أغلب المبحوثين و بنسبة 85% يرون بأنهم يشعرون بالتعب الشديد بعد مغادرتهم للعمل ، وهذا طبيعي في المؤسسة كالمبديات على علاقة يومية بالمواطنين من بداية العمل إلى نهايته ، مع ما يحدث من سوء تفاهم أو جهل المواطنين لإجراءات العمل أو تكاسل أو تماطل بعض الموظفين مما يلقي العبء على البعض الآخر ، و هي كلها ضغوطات عمل قد تؤثر في وقت عمل اليوم أو حتى وقت عمل اليوم الموالي، حيث ان الشعور بالتعب في يوم ما قد يمتد إلى اليوم الموالي.

جدول رقم (32) يوضح رضا الموظف عن طريقة تسييره لوقت عمله

المجموع		لا		نعم		التكرار	الحالة
%	F	%	F	%	f		
100	40	30	12	70	28	أنت راض عن كيفية تسيير وقت عملك	

يلاحظ من خلال بيانات الجدول ان أغلب المبحوثين بنسبة 70% راضون عن طريقة تسييرهم لوقت عملهم في حين نجد نسبة 30% غير راضون عن طريقة تسييرهم لوقت عملهم وهذا مؤشر سيئ في مجال العمل اذ أنهم يشكلون حوالي ثلث المبحوثين ممن يشعرون بسوء استغلالهم لوقت العمل مما قد يشكل ضغوطات عليهم، والتي تنعكس سلبا على وقت العمل

س36/ جدول رقم (33) يوضح رأي الموظف في البقاء عند توفر فرصة عمل بنفس الظروف في مكان آخر

المجموع		لا		نعم		التكرار	الحالة
%	f	%	f	%	f		
100	40	27,5	11	72,5	29	إذا توفرت لك فرصة للعمل في مكان آخر بنفس الظروف هل تفضل البقاء في عملك الحالي	

يلاحظ من خلال بيانات الجدول ان نسبة 72,5% من المبحوثين يوافقون على البقاء في المؤسسة إذا توفرت لهم فرصة العمل في مكان آخر بنفس الظروف وهذا دليل على شعورهم بالولاء و الانتماء و الاعتزاز للمؤسسة، و في المقابل وبنسبة 27,5% من المبحوثين تفضل مغادرة المؤسسة لعدم ملائمة ظروف العمل مع إمكانيات الموظف التي يترتب عنها كثرة المهام و غموض الدور مما يولد له الشعور بالقلق و التوتر التي تكون أسبابه في الغالب الضغوط مما يؤثر بالسلب على وقت العمل .

ثانيا: نتائج الدراسة

1-النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أ- نتائج الفرضية الأولى:

دلت نتائج المحور الأول للدراسة:

أ نتائج الفرضية الأولى:

دلت نتائج المحور الأول للدراسة أن لضغوط العمل الناجمة عن العوامل الخارجية تأثير على إدارة وقت العمل، حيث بينت لنا نتائج الدراسة أن:

- اغلب الموظفين يهتمون بتلبية الاحتياجات العائلية بشكل دائم خارج أوقات العمل أحيانا قبل بداية الدوام أو بعد نهاية العمل أي خارج أوقات العمل، مما يجعلهم في صراع دائم للتوفيق بين العمل و الاحتياجات العائلية، كما أن التفكير فيها أثناء الدوام يؤثر على تركيزهم ،

- بينت نتائج الدراسة ان العناية بمرض احد أفراد العائلة هو في حكم تلبية الاحتياجات اليومية للعائلة كما ان جل الموظفين يعتنون بمرضاهم حسب الحالة المرضية كما ان إمكانية الاعتناء بالمريض قد تكون أثناء الدوام إذا كانت الحالة مستعجلة و من ثم فان الحالة المرضية تعتبر من العوامل الخارجية المشوشة و المخلة بوقت الموظف المخصص للعمل.

- و قد أشارت الدراسة إلى ان بعض الموظفين يتبعون إجراءات قانونية و تنظيمية في الحالة السابقة و المتمثلة في طلب إجازة لذلك،في حين يلجا البعض إلى التغيب عن العمل دون ترخيص أو التأخر عن الدوام مما يخل بوتيرة عمل المؤسسة.

- اما ما يخص الانشغال باستدعاء المؤسسات التربوية بشأن تدرس الابناء، فان اغلب المبحوثين يتجاهلونها، بحكم الانضباط في العمل على حساب وضعية الابناء الدراسية، وبالرغم من هذا التجاهل إلا أنهم يعيشون حالات من الصراع الذاتي للتوقف بين متطلبات العمل وتربية الأبناء وتمدرسهم.

-كما أشارت النتائج أن طرق تعامل الموظف مع الطلبات الخاصة بأحد أفراد الأسرة أو الأصدقاء أو الجيران، أن البعض من المبحوثين يلبي الطلبات الخارجية مباشرة والبعض يؤجلها لإيجاد الوقت المناسب لذلك، وكلها على حساب وقت العمل كما أن كثرة التفكير في الاحتياجات العائلية يضيع من وقت العمل، كما أن كثرة التفكير في الاحتياجات العائلية يضيع من وقت العمل ويشتت تركيز الموظف في العمل.

وقد دلت النتائج كخلاصة للحالات الأكثر تسببا في إحداث خلل في وقت العمل وكانت كالتالي:

-الاعتناء بأحد أفراد العائلة في حالة المرض جاء ترتيبه الاول.

-وفي المرتبة الثانية جاءت الاحتياجات اليومية للعائلة.

-وفي المرتبة الثالثة كانت المناسبات العائلية.

-وأخيرا طلبات تقديم خدمة خاصة بالعائلة أو الأصدقاء أو الجيران.

ب-نتائج الفرضية الثانية:

دلت نتائج بيانات المحور الثاني المتعلق بضغوط العوامل التنظيمية وتأثيرها على عملية إدارة الوقت أن:

- طبيعة عمل المبحوثين من حيث الصعوبة و السهولة، يتصف بالمتوسط من حيث الأداء و يحتاج فقط إلى بعض التوضيح و الاستفسار قبل الشروع فيه، في حين أثبتت نتائج الدراسة أن العمل متعدد الطلبات و المهام نظرا لطبيعة تنظيم مجال الدراسة وهي البلدية التي تتميز بتنوع المهام التي يمكن لأغلب المبحوثين القيام بها.

- كما أثبتت النتائج ان تخطيط الموظف لعمله يكون بشكل يومي حيث ان أعمال الموظفين مختلفة من يوم لآخر و متعددة المتطلبات و المهام مما لا يسمح لهم بالتخطيط المسبق وهذا مؤشر يدل على أن أغلب المبحوثين لا يتبعون أية خطة لإدارة وقت العمل بشكل عملي، كما بينت النتائج رأي الموظف في كمية العمل و الوقت المحدد له حيث أن أغلب الموظفين يرون أن الأعمال الطارئة و الغير معتادة تتطلب وقت و جهد إضافيين لا ينجزونها بحكم أن الأعمال المحددة مسبقا يصعب تلبيتها في وقت الدوام، وهذا يحدث تذبذبا في وتيرة العمل المعتادة.

- هناك صعوبة مطابقة لساعات العمل في الدوام الرسمي مع العمل المطلوب انجازه و متطلبات انجاز الأعمال الطارئة . إضافة إلى العشوائية في توزيع المهام مما يؤدي إلى سوء لإدارة وقت العمل.

- كما أن تعامل المبحوث مع الأعمال الطارئة يجعله أحيانا يتوقف عما يقوم به من عمل و يشرع في العمل الطارئ بالرغم من أنه يؤثر على وقت العمل الأصلي و أحيانا يحاول التوفيق بين العاملين لربح الوقت و إرضاء طالبي العمل من كرسائه و أفراد الأسرة و الأصدقاء و في حالة تراكم العمل يحاول المبحوثين إتمامها إما بالتأخر في العمل أو تأجيلها لليوم الموالي، و في كلتا الحالتين فإن المتضرر الأول هو وقت العمل المحسوب على المؤسسة التي تدفع أجرا مقابل ذلك ، و المواطن الذي تؤجل معاملته جراء التأخير.

ج - نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال البيانات التي خصت المحور الثالث المتعلق بضغوط العوامل الشخصية و تأثيرها على عملية إدارة الوقت نستنتج أن:

- أغلبية الموظفين يرون ان مؤهلاتهم العلمية و المهنية متوافقة نوعا ما مع العمل الذي يقومون به.

- بالرغم من أن بعض المبحوثين يتمنون لو لم يتم توزيع المهام بسرعة في بداية الدوام و ذلك لربح بعض الوقت في تبادل الحديث مع زملاء العمل، إلا أن البعض الآخر يتعامل مع الوقت بتكثيف العمل في بداية الدوام لربح الوقت في آخر يوم العمل . و هذا يعود إلى شخصية المبحوث، التي اتضح من خلال معايشة الباحث للمبحوثين أثناء فترة التربص في نفس المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية أنهم ينقسمون إلى ثلاثة أنماط سلوكية فمنهم المتكاسل في بداية الدوام والذي يصعب عليه إنهاء الأعمال المكلف بها في وقتها . و منهم المكثف للعمل في بداية الدوام إما لكونه منضبط في العمل و لا يحب أن يتأخر عمله . أو لكونه يخطط للهروب من العمل بأية طريقة لقضاء بعض الحاجات اليومية للعائلة ، و مهما يكن السبب أو الوسيلة فوقت العمل هو المستهدف بالتكاسل و تضييع الوقت في بداية العمل أو بتسريع وتيرة العمل اربح الوقت و ما يصاحب ذلك من ارتكاب للأخطاء نتيجة سوء التركيز و التدقيق ، _ أن أغلب الموظفين يشعرون بالتعب الشديد بعد مغادرة العمل و هذا طبيعي في أن يحدث مؤسسة كالبديية لكونهم على علاقة عمل يومية من بداية العمل إلى نهايته و ما يترتب جراء ذلك من إفرازات سلبية كالتوترات و المشاحنات و الشروحات التي لا تنتهي إلا بنهاية يوم العمل

و بالرغم من كل ذلك فإن أغلب المبحوثين لا يفكرون في مغادرة عملهم في حال توفر فرصة أخرى بنفس ظروف العمل الحالي . مما يدل على أن هناك درجة مقبولة من الشعور بالولاء و الاعتزاز للمؤسسة.

الخطاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع ضغوط العمل و علاقتها بإدارة الوقت تبين لنا أنها من اكبر التحديات التي تواجه العمال ،و تؤثر تأثيرا مباشرا على الفرد العامل،الذي يعتبر محور حيوي و أساسي في التنظيم إلا انه يجد نفسه بين فكي كماشة لاستطيع تغليب إحداها على الأخر و هي ضغوطات العمل المختلفة من جهة و الوقت المحدد لانجاز أعمال معينة و بمقابل محدد من جهة أخرى فإذا انجاز لاحترام و الالتزام بوقت العمل الذي تعهد في بداية مشواره في العمل باحترامه و الانضباط خلاله،و الذي يتقاضى مقابلة أجرا بشكل مورد رزقه،أو انه ينحاز لمتطلبات أسرته اليومية،و تفضيل معاملات الأصدقاء و الجيران المقدمة خارج الأطر التنظيمية بالرغم من نظاميتها من حيث مطالبها،لكن على حساب تنظيم وقت العمل،لكون رفض تقديم المساعدة يعد تنكر من الشخص لأفراد الذين لا يسمح العرف بعدم تقديم الخدمة لهم ممن هو في منصب يمكنه من ذلك.

- و على الهيئات الرسمية ان تسن إجراءات مضبوطة تمنع و تقنع طالب الخدمة خارج الأطر النظامية بان الموظف لا يستطيع بأي حال من التعدي على هذه الإجراءات،بشرط إلا يحدث اختراقها ممن هم في اعلي المستويات التنظيمية.

- استحداث مصلحة في المؤسسة تتولى عن الموظف قضاء بعض متطلباته في الدوائر الحكومية،كاستخراج الوثائق و إيداع الملفات.....و غيرها.

- تغيير نظام الدوام بحيث لا يشغل يوم العمل كل أيام الأسبوع،مما لا يترك للموظف فرصة تلبية بعض احتياجات خارج أوقات عمله التي تكون فيها المصالح التي تعنيه أنهت عملها اليومي بالتوازي معه.مما يضطره للتهرب من العمل.

قائمة المراجع

1- قائمة الكتب

- 1- ابو شيخة نادر احمد، إدارة الوقت، عمان .دار المجدلاوي للنشر و التوزيع 1991
- 2- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،مصر،2002.
- 3- احمد ماهر،كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل،الدار الجامعية ،مصر،2005.
- 4- اندرودي سيزلافي و آخرون، السلوك التنظيمي و الأداء ، د ط،معهد الإدارة العامة،الرياض،1991.
- 5- بشير العلاق،ادارة الوقت،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2009ص65- 68
- 6- بشير العلاق،أساسيات إدارة الوقت،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان،2009.
- 7- تيمب دايل،ترجمة (وليد عوانسة)،إدارة الوقت،معهد الإدارة السعودية،1991.
- 8- جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس،السلوك التنظيمي ،نظريات نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،دط،الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع،اسكندرية.
- 9- حسن حريم،السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد و الجماعات منظمات الأعمال ،دط،دار المكتبة الحامد،2004.
- 10- حسن رعد الصرف،فن إدارة الوقت،ط1،دار الريان،سوريا،2000.
- 11- حسن عبد الحميد رشوان،أصول البحث الاجتماعي،مؤسسة شباب الجامعة ،مصر،2003.
- 12- حسين حريم،مبادئ الادارة الحديثة (النظريات،العمليات الادارية،وظائف المنظمة)،الاردن،دار حامد،2006.

- 13-خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ،ط1،إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن،2009.
- 14-ربحي مصطفى عليان،ادارة الوقت، ط1، عمان، دار جرير ،2007.
- 15-رشيد رزواتي،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،جامعة مسيلة،الجزائر،2008.
- 16-رفاعي محمد رفاعي ،السلوك التنظيمي ،المطبعة العالمية ،القاهرة،1988.
- 17-زايد منير عبودي،ادارة الوقت ،ط1،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،عمان،2006.
- 18-زهير احمد،إدارة الذات،ط1،دار الكنوز للنشر و التوزيع،الأردن 2007.
- 19-سامي محمد هاشم حزيز،استثمار الوقت من المنظور الاسلامي،عمان دار الغيداء 2007.
- 20-سلامة سهيل فهد ادارة الوقت منهج متطور للنجاح، الاردن،المنظمة العربية للعلوم الادارية،1988.
- 21-شحاذاة محمد امين ،ادارة الوقت بين التراث و المعاصرة ،ط1 ،الرياض، دار بن الجوزي،2006.
- 22-شوقي عبد الله،إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري،ط1،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن،2006.
- 23-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي ، د ط ،دار الجامعية للنشر،إسكندرية،2005.
- 24-صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الانساني في المنظمات،الدار الجامعية للطباعة،الاسكندرية،2000.
- 25-عبد الباسط حسن،أصول البحث الاجتماعي ، د ط،القاهرة،1976.
- 26-العبودي فهد ناصر،فن ادارة الوقت ، الرياض ،دار الطويق،2002.
- 27-العقيد ابراهيم ،العادات العشر للشخصية الناجحة،دار المعرفة،الرياض،2001.

- 28-عزيز داوود،منهج البحث العلمي،ط1،دار اسامة،عمان،2006،ص6.
- 29-عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات،منهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث،ط1،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1995،ص65.
- 30-عمر وصفي العقيلي،ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)،ط 1،دار النشر للتوزيع و النشر،حلب،2005.
- 31-فاروق السيد عثمان،القلق و ادارة الضغوط النفسية،ط 1،دار الفكر العربي، القاهرة،2001.
- 32-قاسم نايف علوان ،نجوى رمضان احميد،ادارة الوقت(مفاهيم عمليات تطبيقات)ط1،عمان،دار الثقافة،2009.
- 33-ماكينزي : مصيدة الوقت،ط3،الرياض ،مكتبة الرياض
- 34-محمد الصيرفي،الضغط و القلق الاداري،مؤسسة حورس الدولية ،الاسكندرية،2008.
- 35-محمد عبد الفتاح الصرفي،الادارة الرائدة،ط 1،دار الصف للنشر و التوزيع ،الاردن،2008.
- 36-محمود سليمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط 2،دار وائل للنشر،2005.
- 37-محمود فياض، مبادئ الادارة (وظائف المدير)،عمان،دار صفاء،2010،ص308
- 38-مدحت ابو نصر،ادارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات،المجموعة العربية للتدريب و النشر،مصر 2012.
- 39-مصطفى ابو بكر ادارة الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)،الدار الجامعية،مصر،2008.
- 40-مصطفى عمار التير،مقدمة في مبادئ و اسس البحث الاجتماعي،ط 2،الجامعية المقترحة،طرابلس،1995،ص144.

41-معن عياصرة، مروان محمد بني محمد، ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل، ط1، دار الحامد، عمان، 2008.

42-المنظمة العربية للتنمية الادارية، ضغوط العمل و صراعات العمل، جمهورية مصر العربية، 2006.

43-موسى اللوزي، إدارة الوقت، ط2، دار الصف للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص170.

44-موسى لحرش، إستراتيجية البناء الحضري في فكر مالك بن نبي، جامعة عنابة الجزائر، 2006.

45-ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني و التنظيمي، منظور كلي مقارن، دط، الادارة العامة للبحوث العربية، سعودية، 1995.

46-هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسي، دط، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1999.

47-هاني العمري، مذكرة مادة التطوير التنظيمي قليلة قادمة وإعادة التنظيم، ط1، أدر436.

48-ياسر احمد فرج، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، ط1، دار حامد، الأردن، 2007.

2- باللغة الاجنبية:

1-chilly: The executive: Time and stress, Managementprogram, lywood

NJ: Alexander Hamilton Institue, 1994, Inc, p155

2. sand construced. Em time management for engine. Hulmer.p.

3- رسائل جامعية:

إيهاب عبد الرزاق النعاس، اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الإفريقية، رسالة ماجستير في تخطيط القوى العاملة، 2003، ص9

الجوهري عبد الهادي و اخرون، دراسات في علم الاجتماع السياسي، مكتبة الطليعة، اسيوط، 1979، ص25.

سمايلي محمود، الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي و المهن للعاملين بمؤسسات التعليم الثانوي مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص علم اجتماع موارد بشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007.

محمد علي شاهين و اخرون،دراسات في الفكر الاداري و تحديث العلاقات الانسانية،مدخل سلوكي،الشركة العربية للنشر،القاهرة.

4- مجلات

- 1- ايمان جودث،رنية الباقي،ضغوط العمل و علاقتها بالتوجه البيروقراطي و عدم الرضا الوظيفي،مجلة دمشق،مجلد 18،العدد1،2002.
- 2-الطراونة محمد احمد،ادارة الوقت و الاداء الوظيفي،دراسة مقارنة ،مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات،المجلد 7، العدد1
- 3-عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان،منهج علمي لتطبيق مفاهيم ادارة الجودة الكلية،المجلد34،العدد3،معهدالادارة العامة،الرياض
- 4-الهنداوي وفية احمد،استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل،معهد الادارة العامة،مسقط،1994.

5- قاموس:

- 1-ابن المنظور ،لسان العرب،ط3،دار بيروت للطباعة و النشر،بيروت،1956
- 2-علي بن هادية و اخرون،القاموس الجديد للطلاب ،ط 7،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1991

الملاحق

إستمارة بحث لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماستر في علم إجتماع الإدارة والعمل

إعداد الطالبة:

مرجة سميرة

إشراف الدكتور:

لحمر عبد الحميد

سيدي الإداري المحترم، تحية طيبة وبعد.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع الإدارة والعمل بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، حول:

"ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت" بالتطبيق على مؤسسات الإدارة العامة بولاية سكيكدة.

وإد ترض الباحثة بين أيديكم هذه الإستمارة راجية منكم تقديم المساعدة، وهذا من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بدقة وموضوعية وصدق، لما لها من أثر في الحصول على نتائج ايجابية تخدم الدراسة، علما بأن بيانات هذه الإستمارة سرية للغاية، ولا تستخدم الا في أغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلو سيادتكم منا فائق الاحترام والتقدير شاكرين لكم حسن التعاون مسبقا.

الرجاء منكم قراءة العبارات بتمعن ، و وضع علامة (x) في المكان المناسب والذي يعبر عن قناعتكم

أولا :البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر () أنثى ()
- 2- السن:.....سنة
- 3- الحالة العائلية : أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- 4-عدد الأولاد :
- 5-المستوى التعليمي : متوسط () ثانوي () جامعي ()
- 6-الوظيفة :
- 7-الاقدمية في العمل

ثانيا : ضغوط العوامل الخارجية وإدارة وقت العمل

8 – هل عادة ما تلبي الاحتياجات العائلية اليومية

أبدا	أحيانا	دائما	
()	()	()	- قبل الشروع في العمل اليومي
()	()	()	- أثناء فترة العمل
()	()	()	- بعد انتهاء العمل

9- هل الاحتياجات العائلية تفرض عليك التفكير فيها أثناء العمل بشكل دائم () في أحيان كثيرة () لا أفكر فيها ()

10- عند مرض احد أفراد العائلة هل تتولى العناية به

- خارج أوقات العمل ()

- أثناء أوقات العمل ()

- حسب الحالة المرضية ()

11- للإعتناء بمريضك ، هل ؟

تطلب إجازة لذلك نعم () لا ()

تتغيب أو تتأخر عن العمل نعم () لا ()

تلتحق بالعمل و تتحين الفرصة المناسبة لذلك نعم () لا ()

12- عند ما يتطلب حضورك للمؤسسات التربوية بشأن الأبناء

هل تلبي الطلب

في أوقات عملك نعم () لا ()

خارج أوقات عملك نعم () لا ()

تتجاهل الأمر مع التفكير فيه نعم () لا ()

13- عندما تصادفك مناسبة عائلية أساسية تتطلب حضورك مع وقت العمل.

- هل تتغيب عن العمل لحضور المناسبة
 تحاول إيجاد وقت مستقطع من فترة العمل للحضور
 تعتذر أو تتجاهل المناسبة مع تأنيب الضمير
 نعم () لا ()
 نعم () لا ()
 نعم () لا ()

14- عند اتصال احد أفراد العائلة أو الأصدقاء و الجيران أثناء فترة العمل لطلب معاملة خاصة

- هل
 دائما () أحيانا () أبدا ()
 - تستجيب للطلب و تشرع في إرضائه ()
 - توافق مع طلب مهلة لتلبية الطلب ()
 - تعتذر بحكم الانتهاء من العمل المنتظر منك ()

15- هل التفكير في الاحتياجات اليومية للعائلة و طلبات الأصدقاء

- دائما () أحيانا () أبدا ()
 - يضيع من وقت عملك ()
 - يشتت تفكيرك و تركيزك على العمل ()
 - يجعلك ترتكب أخطاء مما يتطلب إعادة العمل ()

16- رتب هذه الحالات حسب تسببها في إحداث خلل في وقت عملك ، بوضع 1،2،3،4 في الخانة المناسبة

- تلبية الاحتياجات اليومية للعائلة ()
 - العناية بأحد أفراد العائلة عند المرض أو المشاكل المدرسية ()
 - الاستجابة للمناسبات العائلية الأساسية ()
 - الطلبات المتعلقة بالعمل من أفراد العائلة والأصدقاء والجيران ()

ثالثا : ضغوط العوامل التنظيمية و إدارة وقت العمل

17- هل تعتبر أن أداء العمل الذي تقوم به

- صعب () سهل () متوسط ()

18- هل المهام الموكلة إليك عادة ما تكون

- واضحة لا تتطلب الاستفسار ()
 - تتطلب بعض التوضيح ()
 - غامضة جدا تتطلب وقتا لفهمها ()

19- هل عملك يتميز بكونه

- متعدد المتطلبات و المهام نعم () لا ()
 - روتيني وممل نعم () لا ()
 - غير محدد و مختلف من يوم لآخر نعم () لا ()

20- هل تخطط لعملك

- يومية ()
 أسبوعيا ()

- () شهريا
() لا تهتم بذلك

- 21- هل تعتقد أن
ساعات العمل المحددة أقل من العمل المطلوب انجازه
أن الأعمال غير المنتظرة (الطارئة) تحتاج لجهد إضافي لانجازها
العشوائية في إسناد الأعمال تتسبب في الأخطاء و فوضى العمل
- | | | |
|------|--------|-------|
| أبدا | أحيانا | دائما |
| () | () | () |
| () | () | () |
| () | () | () |

- 22- عند شروعك في عمل ما و طلب منك مسئولك المباشر أو احد المفضلين لديك عمل آخر هل؟
تتوقف عما تقوم به من عمل و تشرع في العمل الطارئ
تحاول تكملة الأول مع العمل الطارئ في نفس الوقت
تكمل ما بيدك من عمل ثم تشرع في العمل المطلوب منك
- | | |
|--------|---------|
| () لا | () نعم |
| () لا | () نعم |
| () لا | () نعم |

- 23- عند تراكم العمل لديك هل
تتأخر في العمل لإتمامها
تطلب مساعدة من زملاء العمل
تنجز ما أمكن في فترة الدوام دون زيادة
- | | | |
|------|--------|-------|
| أبدا | أحيانا | دائما |
| () | () | () |
| () | () | () |
| () | () | () |

- 24- هل عادة ما تؤنب من مسئوليك نتيجة :
عدم إنهاء العمل المطلوب منك في وقته
كثرة الأخطاء نتيجة التسرع لإنهاء العمل في وقته
التهرب من الأعمال التي تتطلب جهد و وقت مضاعف
- | | |
|-----|-----|
| لا | نعم |
| () | () |
| () | () |
| () | () |

- 25- هل المكالمات الداخلية والخارجية التي تصلك أو تجريها أثناء العمل على الثابت أو النقال هي:
- للتواصل داخليا وخارجيا بخصوص العمل
- للثرثرة مع زملاء العمل
- للثرثرة مع الأصدقاء خارج العمل
- للتواصل مع أفراد العائلة
- | |
|-----|
| () |
| () |
| () |
| () |

- 26- هل تسبب لك المكالمات الهاتفية أثناء العمل؟
- تضيق وقت عملك بشكل كبير
- يفقدك التركيز على العمل الذي تقوم به
- يجعلك ترتكب أخطاء في العمل
- يثير أعصاب الجمهور الذي يتعامل معك
- | |
|-----|
| () |
| () |
| () |
| () |

- 27- هل الاجتماعات التي تستدعي لها
- دورية ومبرمجة مسبقا
- مفاجئة ودون علم مسبق
- غير محددة الوقت المطلوب والأهداف
- أحيانا بعيدة عن مكان العمل وتتطلب الكثير من الوقت
- | |
|-----|
| () |
| () |
| () |
| () |

رابعاً : ضغوط العوامل الشخصية و إدارة وقت العمل

- 28- هل ترى أن مؤهلاتك العلمية و المهنية

- () اكبر من العمل الذي تقوم به
- () اقل من العمل الذي تقوم به
- () متوافقة مع العمل الذي تقوم به

29- أي العوامل تضيع من وقت عملك

- () - عدم وضوح العمل المطلوب انجازه
- () - تنوع الأعمال المطلوبة انجازها
- () - ارتباط عملك بأعمال

30- عندما يتم توزيع المهام عليك كيف يكون استقبالك لها

- () - تقبل العمل وتندفع بحماسة لإنجازه
- () - تنتظر مدة قبل البدء في العمل
- () - تتمنى لو لم يتم توزيع المهام بسرعة

31- عند بداية وقت العمل هل ؟

- () - تكثف العمل في بداية الدوام لربح الوقت في آخره
- () - تقوم بالعمل فقط حسب ما يقدم لك دون التفكير في الوقت
- () - تتأخر في بدأ العمل لتأخذ بعض الراحة قبل الدوام

32- عندما يحرص رئيسك المباشر بتزويدك بالمعلومات الضرورية لأداء العمل ،

هل يشعرك هذا بـ :

- () - الإحساس بأهميتك في المؤسسة
- () - الجدية في العمل
- () - يشعرك بالانتماء والاعتزاز بمؤسسة عملك

33- هل تشعر بأن العمل الذي تقوم به :

- () - ممتع
- () - ممل
- () - غير محفز للنشاط

34- كيف تتعامل مع الأعمال البسيطة الروتينية :

- () - تقوم بتجميعها ثم تنجزها في وقت محدد
- () - توزعها على كافة وقت العمل
- () - تؤخرها إلى ما قبل نهاية وقت العمل وأحيانا تؤجلها إلى يوم آخر

35- هل تشعر بالتعب الشديد عند مغادرتك العمل :

- () نعم
- () لا

36- هل أنت راض عن كيفية تسير وقت عملك:

- () نعم
- () لا

في حالة الإجابة بـ لا هل يرجع ذلك إلى:

- () - أن أوقات العمل غير منتظمة
- () - الوقت الممنوح لانجاز المهام غير كاف
- () - عدم توافق المهام الموكلة إليك مع قدراتك

37- ادا توفرت لك فرصة للعمل في مكان آخر بنفس الظروف هل تفضل البقاء في عملك الحالي؟
نعم () لا ()

شكرا على تعاونكم معنا لترقية البحث العلمي

وفقا للقرار رقم 94/21

المؤرخ في 22-02-1994

الهيكل التنظيمي : بمصالح بلدية عزابة

اقل من خمسين الف نسمة

بناء على المداولات رقم 94/16

رئيس المجلس الشعبي البلدي

