

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير الموارد البشرية  
من إعداد الطالب: عظامو احمد زكرياء  
بعنوان:

اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/دلهوم خليفة  
الأستاذ/ بن شويحة بشير  
الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف  
(أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.  
(أستاذ مساعد- أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.  
(أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2017-2018

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير الموارد البشرية  
من إعداد الطالب : عظامو احمد زكرياء  
بعنوان:

اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية -ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /... /... /2018  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/دلهوم خليفة  
الأستاذ/ بن شويحة بشير  
الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف  
(أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.  
(أستاذ مساعد- أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.  
(أستاذ محاضر -أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2017-2018

# إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات

أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام

أن تحصي

فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى اخوتي حفظهم الله وانار دروبهم

إلى أهلي وأقربائي

إلى الأصدقاء والزلاء

إلى الأساتذة الكرام

إلى كل من سقط من قلبي سموا

أهدي ثمرة هذا العمل

زكرياء

## شكر و تقدير

"وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً"

" وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع.

أولاً وقبل كل شيء، أحمد الله عزّ وجلّ على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمداً يليق بجلاله وعظمته.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " بن شويحة بشير " على توجيهاته القيمة التي قدمها لي،

وعلى سعة صدره وأرجو من المولى عزّ وجلّ أن يثيبه خير الثواب.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر المدربة العملية لولاية ورقلة، وأخصّ بالذكر السادة: سائب عيد القادر، زكرياء،

بوحفص

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهني من صعوبات،

زكرياء

## المخلص:

تهدف الدراسة الى الكشف عن اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية لولاية ورقلة"، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، و الوثائق الرسمية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 22، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج اهمها: ان هناك ادارة جيد للوقت من قبل افراد مؤسسة اتصالات الجزائر، في حين ان مستوي ضغوط العمل كان متوسطا، كما انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت كمتغير مستقل و ضغوط العمل كمتغير تابع، كما يعتبر صراع الدور من اهم مصادر ضغوط العمل، وعليه أوصت الدراسة بتقليل ومعالجة الضغوط الناتجة عن صراع الدور وغيرها من العوامل التي تكون مصدرا للضغوط العمل، كما استهدفت الدراسة الى البحث عن مضيعات الوقت و كيفية استغلالها فيما يخدم مصلحة العامل و المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة، الوقت، إدارة الوقت، ضغوط العمل، صراع الدور

### Abstract:

*The aim of this study to detect the impact of time management on the work pressure, In the Algerian Telecom Corporation, the "practical directorate of the mandate of Ouargla. In addition to studying the relationship between the variables of the study, It was used descriptive analytical method to study the subject. , also it's has been based on the case study methodology, Through scientific observation, official documents, questionnaire and statistical processing by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), The study concluded a number of results, the most important of which is that there is good time management by the members of the Algerian Telecom Corporation, while the level of work pressure was medium. There is also no significant statistical relationship between time management as an independent variable and work pressure as a dependent variable, The Study address to reduce and the pressures resulting from role conflict and others Factors that are a source of work stress.in other part also aimed to look for wasting time and how to exploit it in the interest of the worker and company .*

**Key words:** management, time, time management, work pressure, Role Conflict

## قائمة المحتويات

I	الإهداء .....
II	الشكر .....
III	الملخص .....
IV	قائمة المحتويات .....
X	قائمة الجداول .....
XI	قائمة الاشكال .....
XI	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الادبيات النظرية و التطبيقية للإدارة الوقت و ضغوط العمل</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الادبيات النظرية لادارة الوقت و ضغوط العمل
03	المطلب الأول : مدخل عام الى ادارة الوقت.....
13	المطلب الثاني: مدخل نظري للمفهوم ضغوط العمل.....
23	المطلب الثالث : دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط لعمل.....
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للإدارة الوقت و ضغوط العمل
25	المطلب الأول : الدراسات السابقة ( العربية و الاجنبية) .....
35	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة .....
36	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
37	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة</b>	
39	تمهيد .....
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
40	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
44	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
52	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.....
52	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
64	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .....
73	خلاصة الفصل الثاني .....
75	الخاتمة .....
78	المراجع .....
81	الفهرس .....
84	الملاحق .....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المقاربة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	36
(1-2)	نسبة الاستبانات الموزعة و المسترجعة	44
(2-2)	متغيرات الدراسة	44
(3-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوي (مقياس ليكارت)	46
(4-2)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "التخطيط" و محور إدارة الوقت	47
(5-2)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "التنظيم" و محور إدارة الوقت	47
(6-2)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "التوجيه" و محور إدارة الوقت	48
(7-2)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "الرقابة" و محور إدارة الوقت	48
(8-2)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "غموض الدور" و محور ضغوط العمل	48
(9-2)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "صراع الدور" و محور ضغوط العمل	49
(10-2)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "العبء الوظيفي" و محور ضغوط العمل	49
(11-2)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "بيئة العمل المادية" و محور ضغوط العمل	50
(12-2)	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "متطلبات الأسرة" و محور ضغوط العمل	50
(13-2)	معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة	51
(14-2)	معاملات الثبات وصدق متغيرات الدراسة	52
(15-2)	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	52
(16-2)	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	52
(17-2)	توزيع مفردات العينة حسب المستوي التعليمي	53
(18-2)	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة	53
(19-2)	توزيع مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي	54
(20-2)	توزيع مفردات العينة حسب المصلحة	54
(21-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوي (مقياس ليكارت الثلاثي)	55
(22-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات ادارة الوقت	55
(23-2)	ترتيب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأبعاد ادارة الوقت	59
(24-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات ضغوط العمل	60
(25-2)	ترتيب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأبعاد ضغوط العمل	64
(26-2)	العلاقة الارتباطية بين أبعاد ادارة الوقت و ضغوط العمل	65
(27-2)	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	66
(28-2)	تحليل تباين خط الانحدار	67

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(29-2)	قيم معاملات خط الانحدار	67
(30-2)	الاعتدالية ل Shapiro –Wilk لمتغير الجنس	68
(31-2)	مستوي ضغوط العمل للمتغير الجينيس (ذكور-إناث)	69
(32-2)	نتائج اختبار t للعينتين مستقلتين	69
(33-2)	نتيجة التحليل التباين الاحادي بين متوسطات اجابات العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا للمتغير العمر	70
(34-2)	نتيجة التحليل التباين الاحادي بين متوسطات اجابات العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا للمتغير المستوي التعليمي	70
(35-2)	نتيجة التحليل التباين الاحادي بين متوسطات اجابات العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا للمتغير الخبرة	70

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	عناصر ضغوط العمل	36
(1-2)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر المدرية العملية لولاية ورقلة	43
(2-2)	التوزع الطبيعي	66

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	نموذج الاستبيان الخاص بالدراسة	85
2	استمارة صدق المحكمين	88
3	مخرجات SPSS	89
4	الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر المدرية العملية لولاية ورقلة	96





# مقدمة

## أ) التوطئة:

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

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

وقد أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد نجاح المدير وفاعليته في المنظمة، ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيد استخدامه هو السبيل إلى تقدم أي منظمة وأي مجتمع. ولقد لوحظ أن المنظمات الناجحة و المجتمعات المتقدمة أكثر حرصا على مورد الوقت وحسن استثماره واستغلاله بما يضمن تحقيق الاهداف العامة و الخاصة .

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

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

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

## إشكالية الدراسة:

من خلال سبق و من خلال بعض المعلومات من مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة تبين أنها من أهم المؤسسات الاقتصادية الرائدة لمدى أهميتها، ولتحسيد هذه المهام هناك مهام للمديرين والمشرفين يجب القيام بها لتحقيق الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله هذه المجموعة، غير أنه ليس في كل الأحوال يستطيع المديرون إنجاز هذه المهام نظرا لوجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك ومن أبرز هذه المعوقات عنصر الوقت.

وهذا ما يقودنا الى طرح التساؤل العام لبحثنا على النحو التالي :

ما هو اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للولاية ورقلة ؟

من خلال الإشكالية يمكن معالجتها بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هو واقع ادارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة ؟
  2. ما هو واقع ضغوط العمل من وجهة نظر افراد المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟
  3. ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين ابعاد ادارة الوقت و مستوى ضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
  4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزي للمتغيرات الشخصية، لأفراد عينة الدراسة
- (ب) فرضيات الدراسة:

للإجابة على اشكالية الرئيسية و الاسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

1. ادارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز بفعالية عالية .
  2. هناك مستوى منخفض لضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.
  3. توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية ورقلة.
  4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزي للمتغيرات الشخصية .
- (ت) مبررات اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تحديد الباحث لأسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة إلى مساهمته في حد كبير ضمنيا في تحديد الإشكالية وتحديد المسار السليم للبحث. ومن أبرز الأسباب الذاتية والموضوعية التي جعلتنا نختار اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل كموضوع للدراسة نلخصها فيما يلي:

#### 1- مبررات الذاتية

- الرغبة في معالجة موضوع ادارة الوقت نظرا لأهمية الوقت في حياتنا وحتى في مستقبلنا المهني .
- استحواذ عنصر ضغوط العمل على اهتمامنا بسبب ميولنا الى معالجة المواضيع التي تدور حول الموارد البشرية
- وعي بالقيمة و الاهمية البالغة للموضوع .
- مطابقة موضوع البحث مع تخصص الدراسة.

#### 2- مبررات موضوعية

- معرفة مدى تطبيق ادارة الوقت لدي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية فرع ورقلة .
- تحسيس المؤسسة بمدى اهمية ادارة الوقت و مدى مساهمته في تقليل مستوى ضغوط العمل.

#### (ث) أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من إدارة الوقت و ضغوط العمل
- معرفة أبعاد إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة
- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة .
- التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت بضغوط العمل من وجهة نظر موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
- محاولة إسقاط ما جاء من مفاهيم نظرية علي أرض الواقع.
- محاولة بيان أهمية عنصر الوقت، وتوضيح الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل وكذلك دور الإدارة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته.

● تقدم بعض المقترحات و التوصيات التي يمكن أن تساهم في تقليل من مستوي ضغوط العمل، وتنظيم وقت العمال في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وفي مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص.

### ج) أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في:

- تعتبر إدارة الوقت عنصراً أساسياً في جميع نشاطات المنظمة سواء كان ذلك على المستوى التخطيطي، أو المستوى الإداري، أو المستوى التشغيلي، وذلك في خلال معالجة سوء إدارة الوقت وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع هذه المستويات الإدارية.
- زيادة الاهتمام في أوساط المنظمات بتنظيم الوقت باعتباره عامل مؤثر في أداء العنصر البشري بالمنظمة.
- الاهتمام بدراسة إدارة الوقت و ضغوط العمل يثري الفكر الإداري و التراث العلمي في هذا المجال من خلال تحديد العلاقة بين إدارة الوقت و ضغوط العمل لدى افراد مؤسسة اتصالات الجزائر.
- إن دراسة العلاقة بين إدارة الوقت و ضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر سوف تنتج للقيادات الإدارية فرصة اكتشاف هذه العلاقة و الوصول إلى اقتراحات التي سوف تتوصل إليها الدراسة في مضيعة الوقت ومستويات ضغط العمل ومن ثم الاستفادة منها في علاج سوء إدارة الوقت.

### ح) حدود الدراسة :

وتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

**الحدود البشرية :** شملت الدراسة علي عينة من افراد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة و التي قدر عددها ب 60 فردا

**الحدود المكانية :** تم اختيار العينة من مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية" المتواجدة بولاية ورقلة

**الحدود الزمنية :** تم التطبيق الميداني خلال الفترة الممتدة من 15 مارس الى غاية 11 أبريل 2018

**الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية لولاية ورقلة "

### خ) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال: الوثائق الرسمية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22.

### د) مرجعية البحث :

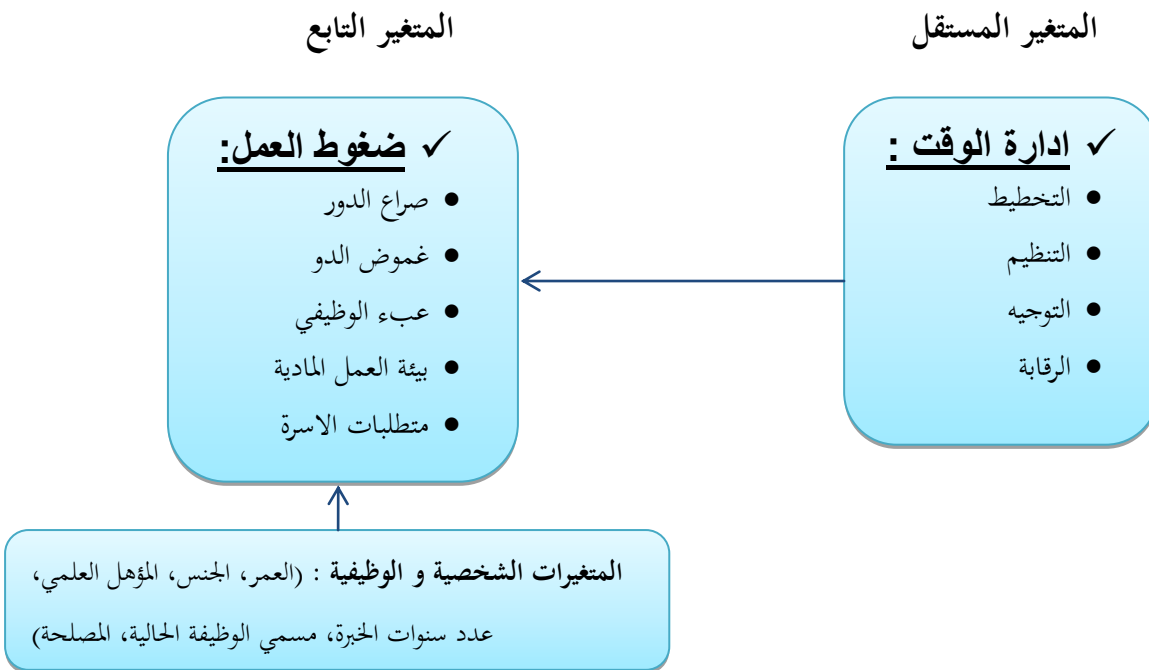
وتمثلت في المقالات والكتب والمذكرات والمحاضرات والمدخلات والندوات والملتقيات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

## ذ) هيكل الدراسة:

بناء على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها، و بعد أن تم وضع الفرضيات اللازمة للانطلاق في البحث قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين، الفصل الأول: يهتم بالأدبيات النظرية و التطبيقية للمتغيرات الدراسة و الذي يتضمن مبحثين المبحث الأول حول دراسة نظرية حول ادارة الوقت و ضغوط العمل اما المبحث الثاني يضم الدراسات السابقة باللغة العربية و الاجنبية .

بالنسبة للفصل الثاني : فقد خصصناه للدراسة الميدانية التي خصصناها للمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة يتضمن كذلك مبحثين ، المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، و احيرا اختتمت هذه الدراسة بخاتمة عامة لخصت فيها عدة نتائج مكنتنا من إجراء بعض التوصيات في هذا الموضوع.

## ر) نموذج الدراسة:



المصدر : اعدا الطالب

## متغيرات الدراسة:

1-إدارة الوقت المتغير المستقل: هي عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الموظفد أو المدير خلال فترة زمنية محددة، خلال فترة زمنية معينة محددة ، تهدف الى توظيف الوقت المتاح و استخدامه للوصول الى تحقيق الأهداف بفعالية.

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

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
و التطبيقية للإدارة الوقت و  
ضغوط العمل**

### تمهيد:

يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مدير، حيث يعتبره البعض انه أثمن موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شئ آخر ،ولهذا تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية. ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام ، وإنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل، و من هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة. و سيتم خلال هذا الفصل التطرق بالتفصيل لكل من ادارة الوقت و ضغوط العمل و الدراسات السابقة التي تمت حول هذا الموضوع وقد قسم الى مبحثين هما :

بالنسبة للمبحث الأول سيتم التطرق الى كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت وضغوط العمل و العلاقة بينها، اما بالنسبة للمبحث الثاني سيتم التعرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ادارة الوقت وضغوط العمل و مجال الاستفادة من هذه الدراسات.



## المبحث الأول: دراسة نظرية حول ادارة الوقت و ضغوط العمل

ظهرت أهمية الوقت من خلال إسهامات وجهود فردريك تايلور صاحب ومؤسس الادارة العلمية (النظرية الكلاسيكية) وذلك من خلال محاولاته لزيادة انتاجية الصناع من خلال دراسته للحركة والزمن .ومن المعروف انه ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت الي جانبه، فالإدارة حركة وزمن او عمل ووقت ،أما في الوقت الحديث فقد برزت أهمية الوقت كعامل مؤثر في نوعية العمل وسلوك العاملين على أدائه .ومن ثم تعددت الدراسات حول أثر الوقت أو مضيعاته كعامل وسيط في تدني أو زيادة الانتاج ومن هذه الدراسات الربط بين إدارة الوقت وضغوط العمل . وتعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات التي تحاول سد جزء من الفجوة القائمة في هذا المجال.

### المطلب الأول : مدخل عام الى ادارة الوقت

#### ■ الفرع الأول -تعريف الوقت Defintion Of Time :

الوقت مفهوم من الصعب تقلص تعريف دقيق ومحدد له، وقد أجمع على هذه الحقيقة العديد من المهتمين والباحثين في موضوع الوقت وإدارته ومنهم على سبيل المثال و الحصر ما نوه إليه الكايد في دراسته قائل: "من الصعوبة بمكان تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت"، نظرا لان مفهوم الوقت متمثل بشكل عام بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.<sup>1</sup>

فقبل الميلاد رأى "أرسطو طاليس" (322-384 ق.م) - أن الوقت هو: "تعداد الحركة".<sup>2</sup>

وأعتبره إسحاق نيوتن على أنه: " شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الإتساق نفسه و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية"<sup>3</sup>

"هو منفعة، حيث يمكن الأفراد والمنظمات على اختلاف انواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب"<sup>4</sup>

**تعريف شامل :** "الوقت أنه أحد الموارد المتاحة للمسؤول لتحقيق أهداف العمل، وتقاس فاعلية هذا الوقت بمدى كفاءة المسؤول في الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور، ومزايا نقدية وعينية"

#### 1-2- أهمية الوقت Importance Of Time :

✓ تكمن أهمية الوقت في انه المصدر الانفس والاندرا بين المصادر المتاحة الاخرى ولكنه يختلف عنها بانه لا يمكن تخزينه ولا شراؤه او بيعه او ايقافه او احلاله وكل ما بوسعنا عمله حيال الوقت هو التصرف به حال توفره فيما ان نستثمره او نضيعه، والوقت يملكه الجميع بالتساوي ويندموا لفقدانه وبدون الوقت لا يمكن عمل شيء فهو وعاء لكل عمل كما ويعتبر الوقت مقياساً للعمل كما هو المال مقياساً للسلع.<sup>5</sup>

✓ وتكمن أهمية الوقت ايضاً في انه محدد ب(24) ساعة في اليوم الواحد، وب(168) ساعة في الاسبوع وب(8760) ساعة في السنة الواحدة وان أي جزء منه اذا مضى فقد مضى الى الابد ولا يمكن استرجاعه .

<sup>1</sup> الكايد زهير إدارة الوقت والذات. معهد الادارة العامة الأردني عمان: ط 1997 ص 51.

<sup>2</sup> أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الوقت ، دار مجدلاوي، عمان: ط 1991، ص 15.

<sup>3</sup> زيد منير عبودي، إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر وفنون عمان الاردن ، ط 2006 ، ص 23 .

<sup>4</sup> بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار البازوري للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط 2001 ، ص 18 .

<sup>5</sup> Buck, F. A study of the Time Management Practices of Alabama Principals, University Al - Abama (1997). .P 15

✓ الوقت بعد من بعدي وجود الإنسان وهما المكان والزمان ويتغلغل مفهومه في كل مناحي الحياة المختلفة ومجالاتها وهي: - المجال المهني ( مجال العمل )، والمجال الاجتماعي، والمجال الروحي، والمجال الفكري والعقلي، والمجال التربوي، ومجال الأسرة، ومجال الجسم، والمجال الاقتصادي(المالي).<sup>1</sup>

✓ المستوى التعليمي: يؤثر بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي.

✓ التطور التكنولوجي: لهذا العامل تأثير واضح على عنصر الوقت من حيث الاهتمام فامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي إلى وجوب الاهتمام بالوقت.<sup>2</sup>

### ✓ 1-3- أنواع الوقت: Types of Time:

- التصنيف الأول قسم الفريد غودلو و زملائه Alfred Goodloe, et Al الوقت الى اربعة انواع رئيسية هي:<sup>3</sup>

#### أ- الوقت الابداعي: Creation Time

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط والدراسة والبحث والاستقصاء والعمل على تحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول لها ، وتحديد الاولويات، وتنظيم العمل وتقييم المستوى

#### ب- الوقت التحضيري: Preparatory Time

هذا النوع من الوقت يمثل المرحلة التحضيرية او فترة الاستعداد لتنفيذ المرحلة الاولى ويتم فيه جمع المعلومات والحقائق وتجهيز المعدات قبل البدء بالعمل حتى يتم تجنب هدر الاموال والتقليل من التكاليف تجنباً للخسارة الاقتصادية .

#### ج- الوقت الانتاجي: Productive Time

هذا النوع من الوقت يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الابداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الاداري ان يوازي ما بين الوقت المستغرق في الانتاج والوقت الذي يقضي في التحضير والابداع والتخطيط.

#### د- الوقت غير المباشر او العام: Public Time

هذا النوع من الوقت يخصص للقيام بالأعمال والنشاطات الفرعية غير المتخصصة والتي لها تأثير واضح على العمليات الانتاجية وعلى مستقبل المنظمة وعلى علاقتها مع الاخرين كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وهيئات عديدة في المجتمع وحضور الاداري لندوات او دعوات او افتتاح لمؤسسات اخرى .

- التصنيف الثاني: يوضح القعيد أن الوقت في حياتنا نوعان هما<sup>4</sup>:

✓ النوع الأول : وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له . وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية ، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعات المهمة . وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفاظ توازننا في الحياة .

✓ النوع الثاني : وقت يمكن تنظيمه وإدارته . وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ، وحياتنا الخاصة ، وفي هذا النوع بالذات من الوقت

يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا . هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل ؟

<sup>1</sup> زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره ، ص 40

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الثانية الناشر المجموعة العربية لتدريب و النشر القاهرة، 2014، ص42.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان نقلا عن البرت اينشتاين، "إدارة الوقت النظرية و التطبيق"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان الاردن، الطبعة الثانية، 2007، ص ص 19،20.

<sup>4</sup> القعيد ، ابراهيم حمد ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض(1422هـ)، ص ص، 302،300.

- التصنيف الثالث - كما قسم فيردريبر (Ferderber) الوقت الى قسمين هما:<sup>1</sup>
  - ✓ الوقت القابل للتحكم: وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه المدير ويتصرف فيه كما يشاء بمليء إرادته وحرية.
  - ✓ الوقت الغير قابل للتحكم: وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم المدير ورقابته ويصرف أحيانا في أعمال قليلة الفائدة بالنسبة للمنظمة كاستقبال الزائرين ومقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية.

### ■ الفرع الثاني -تعريف إدارة الوقت Time Management Concept

إن إدارة الوقت من المفاهيم التي يصعب الإجماع على تعريف واحد لها لأنها إدارة مرتبطة بالذات البشرية, أي أنها متعلقة بالمشاعر و العواطف و السلوك و كذلك تتعلق بالجوانب الموضوعية, بإضافة إلى الجوانب التقنية, حيث لا يستطيع المرء إدارة الوقت, ولكنه يستطيع معرفة كيفية استخدامه, ويمكن القول أن إدارة الوقت هي عبارة عن إدارة الذات حيث يمكن إدراج التعاريف التالية لإدارة الوقت:

التعريف 1: إدارة الوقت تعني "تنظيم وقت العمل الرسمي المقرر في المؤسسة بحيث يجب استغلال هذا الوقت في إنجاز الأعمال على أكمل وجه".<sup>2</sup>

التعريف 2: " هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير".<sup>3</sup>

التعريف 3: " الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه: الالتزام - التحليل - التخطيط - المتابعة وإعادة التحليل"<sup>4</sup>

التعريف 4: بأنها "إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح".<sup>5</sup>

التعريف 5: "فن الترشيد واستخدام وقت المدير من خلال وضع الاهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الاولويات واستخدام الاساليب الادارية لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية".<sup>6</sup>

التعريف 6: "هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها المدير مع جميع العاملين معه بغية تحقيق الاهداف المرسومة و المخططة لها ، فالإدارة هي المسؤولة عن رسم خطط و تنفيذ البرامج .

#### التعريف الشامل :

"إدارة الوقت هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح إليهم في المنظمة أحسن استغلال في إنجاز المهام المناطة بهم ,و يتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط و تنظيم الوقت وتوجيه و رقابة بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل و الظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت ,أو الحد منها بقدر المستطاع"

<sup>1</sup> ماكينزي،إليك ، مصيدة الوقت. الرياض: ترجمة مكتبة جرير ط ( 2000 ) ص 48.

<sup>2</sup> درة، عبد الباري. " إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال"، مجلة المصارف العربية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع والعشرون: اتحاد المصارف العربية، بيروت، (1991م) ص 18.

<sup>3</sup> السويدان، طارق، والعدلوي، محمد أكرم ، فن إدارة الوقت ، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، ط ( 2001 ) ص 38.

<sup>4</sup> أبو شيخة، نادر أحمد ، مرجع سبق ذكره ص 21.

<sup>5</sup> سلامة، سهيل فهد، مرجع سبق ذكره ، ص 42

<sup>6</sup> الطراونه، تحسين احمد. اللوزي، سليمان احمد" إدارة الوقت دراسة ميدانية استطلاعية" جامعة مؤتة. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات السلسلة (أ) العلوم الانسانية والاجتماعية. مج. ( 11 )، الاردن: ط 1996. ص 35.

### 2-1- أهمية إدارة الوقت: أهمية إدارة الوقت تكمن في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. تساعد المدير في تنفيذ مهامه وأعماله الهامة، بأقل جهد وأقصر وقت.
2. ان إدارة الوقت في العمل الرسمي أصبح يمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية
3. تمكن الموظف من تحديد الأولويات، وإنجاز أهم الاعمال.
4. كما تمكن الاداري من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الامثل.
5. كما أنها تساعد الاداري في تنظيم جهوده المبذولة، وتجنبه التوتر، وتخفف من ضغط العمل، وتحول دون ضياع الموارد، والتوفيق بين العمل والحياة العائلية، وتحقق الرضا لديه عن العمل .
6. تقليل ضغوط العمل: إن الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل على الفرد وما ينجم عنها من إجهاد وتوتر على المدى المتوسط والبعيد.
7. رضا الزبون: إن الاستغلال الأمثل لموقت ينعكس إيجابيا على الفرد والمؤسسة معا من خلال تحقيق نتائج سريعة أو تحقيق النتائج بوتيرة عالية مثل إنجاز معاملات الزبائن وخدمتهم بشكل أسرع، وهذا ما يتمناه الزبائن وما يحقق رضاهم.

### ▪ الفرع الثالث - مضيعات الوقت: The Time Wasters

يعتبر الوقت من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات وكذلك الأفراد بالرغم مما كتب في هذا الموضوع ودعي إليه الباحثون والعاملون من ضرورة العمل على تخطيط الوقت وتسجيله أو إستخدام المعايير التي تساعد على إستغلاله، إلا أن هناك أوقاتا ضائعة أثناء العمل الرسمي تؤثر بشكل أو بآخر على سير العمل.

فمفهوم مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الزمان و المكان والموقف و الشخص. لذلك على الفرد أن يتعرف من خلال عمليات التحليل على الأنشطة التي تستنفد أوقاتا غير ضرورية للإنجاز في فترة زمنية معينة.

ويمكن ابراز مضيعات إدارة الوقت من خلال ما يتصل بدور الشخص من خلال<sup>2</sup>:

➤ أنت وذاتك(معوقات شخصية)

➤ أنت ومهامك (معوقات تنظيمية)

➤ أنت والآخرين (معوقات الاسرية و البيئية).

#### 1) أنت وذاتك(معوقات شخصية و نفسية) :

- ✓ سوء التنظيم الشخصي ينتمي إلى عائلة (مضيعات) الوقت.
- ✓ عدم وضع أهدافاً محددة للوظيفة، فبدون هذه الأهداف فإنه لن يكون له اتجاه معين، فالأهداف تحدد الاتجاه، والأهداف تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط وكل طلب على وقته.
- ✓ الشكوى، يوجد البعض متعة حقيقية عندما يشاركونهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلى شكواهم بهدف التعاطف والإعجاب أو المساعدة، أو كل ذلك. ولكنهم لسوء الحظ لن يجدوا شيئاً من هذا، إنهم يضيعون أوقاتهم وأوقات الآخرين.

<sup>1</sup> السويدان طارق و العدلوي ، مرجع سبق ذكره ص 45.

<sup>2</sup> ابو شيخة نادر احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 181

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الوقت و ضغوط العمل

- ✓ الفرثرة وقراءة الجرائد وزيارات الزملاء يقلل من ساعات العمل المتاحة .
  - ✓ أن الشخص نفسه يمثل سبباً أساسياً من أسباب إضاعة الوقت، وذلك حين لا يلجأ إلى تفويض السلطة وإلى التخطيط وتحديد الأهداف والأولويات، وحين يلجأ إلى المماطلة والتسويف وتبني سياسة الباب المفتوح على إطلاقها
  - ✓ العادات التي تساهم قليلاً في دفع الشركة نحو تحقيق أهدافها، ومنها الاحتفالات الطويلة لتوزيع الهدايا، والاجتماعات .
  - ✓ الإعادة والتكرار، فعندما يجد المدير نمطاً من التكرار فإن الوقت يكون قد حان لتحويل الاجتماع إلى شخص آخر ليتولاه، حتى يستطيع هو أن يمضي وقته في التفكير فيما يمكن القيام به أيضاً وفي طريقة التنفيذ.
  - ✓ إعادة العمل، فالمدير المعرض دائماً لإعادة العمل بنفسه سيجد أن يعيش في هذا الموقف باستمرار، حتى لو كان هناك رؤوس آخر ليعيد العمل مرة ثانية، إلا إن ذلك ليس بالأسلوب الحكيم أو الأسلوب الغالب الذي يمثل "الإقرار بأن عملاً معيناً لم يتم بشكل مرض، ثم الجلوس وتحديد كيف ينبغي أن ينفذ بالطريقة المقبولة". ومن ثم جعل الشخص نفسه يعيد العمل حالاً<sup>1</sup>.
- (2) أنت ومهامك (معوقات تنظيمية) : أورد ابو شيخة أهم المعوقات التنظيمية علي النحو التالي<sup>2</sup>:-

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير. ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
- تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض وتبادلوا الزيارات والأحاديث. ويقول "دركر" إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم. فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال. وبالتالي، يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى. كما عليه أن لا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط، فضلاً عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.
- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال
- الزيارات المفاجئة، والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، و(المقاطعات) أثناء العمل، والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.
- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.
- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

كما أوضع "ماكنتز MackenZie" أن مضيعات الوقت تتخلل مختلف العمليات الإدارية: وذلك على النحو التالي<sup>3</sup>:

### ➤ التخطيط :

- ✓ عدم وجود أهداف أولويات أو خطط يومية
- ✓ إختلال الأولويات

<sup>1</sup> جهاد بن محمد الرشيد ، رسالة ماجستير بعنوان "دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل" ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية المملكة العربية السعودية ، 2003 م ص 23

<sup>2</sup> أبو شيخة، نادر أحمد ، مرجع سبق ذكره 1991، ص ص 182-183

<sup>3</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 184

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الوقت و ضغوط العمل

- ✓ إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو "الإدارة بالأزمات
- ✓ عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام
- ✓ القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد

### ➤ التنظيم :

- ✓ الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي
- ✓ كثرة الأعمال الورقي، نظام سيئ للملفات
- ✓ القيام بالعمل أكثر من مرة ( جهود متكررة)
- ✓ وجود أكثر من رئيس واحد للموظف
- ✓ عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

### ➤ التوظيف

- ✓ وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين
- ✓ كثرة عدد الموظفين أو قلتهم
- ✓ التغيب / التأخر / الاستقالات
- ✓ الموظفون الاتكاليون

### ➤ التوجيه :

- ✓ النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة
- ✓ إهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية
- ✓ ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف دافعيتهم للعمل
- ✓ ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات
- ✓ الإفتقار إلى التنسيق

### ➤ الرقابة :

- ✓ عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة
- ✓ التسلط والرقابة المفرطة
- ✓ كثرة الأخطاء وتدني الأداء
- ✓ عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف\_
- ✓ عدم القدرة على قول "لا"
- ✓ نقص الانضباط الذاتي

### ➤ الإتصال :

- ✓ كثرة الإجتماعات واللجان
- ✓ عدم وضوح نظام الإتصالات
- ✓ سوء الفهم و الافتقار الى الإصغاء الجيد
- ✓ الرغبة في إقامة علاقات إجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية

### ➤ إتخاذ القرارات:

- ✓ إتخاذ قرارات متسعة
- ✓ التردد في إتخاذ القرارات
- ✓ المماطلة والتأجيل في إتخاذ القرارات
- ✓ الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند إتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### 3) أنت والآخرون : المعوقات الاجتماعية (الأسرية والبيئية):

تلعب البيئة المحلية دوراً كبيراً في إدارة الوقت. وبشكل خاص البيئة الاجتماعية، ونعني بالبيئة الاجتماعية تلك العوامل والمؤثرات الاجتماعية والثقافية التي نشهدها في البيئة المحلية، العادات والتقاليد والأعراف والأنماط الاجتماعية الأخرى. والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إدارة الوقت وتدييره بشكل فعال. ويمكن النظر إلى مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي:<sup>2</sup>

- تعدد المناسبات الاجتماعية: نلاحظ تعدد المناسبات الاجتماعية. كالولائم ومناسبات الأفراح التي نمضي فيها كثيراً من الوقت فنحن غالباً نعلم متى تبدأ هذه المناسبات، ولكننا لا نعرف متى تنتهي وكثيراً ما أهدرنا خلالها الوقت الكثير. كما نجد اللقاءات الاجتماعية كالدوريات والزيارات العائلية طويلة الأمد خلال عطلة الأسبوع والتي يمضيها الناس في الثرثرة دون حساب للوقت. فكثير ما تمضي عطلة الأسبوع دون إنجاز أعمال أخرى هامة وقد يكون التأجيل هو سيد الموقف في نهاية الأسبوع. وربما يتكرر التأجيل أسابيع أخرى.

- الزيارات المفاجأة أو غير المخططة: كما نجد أن ظاهرة الزيارات غير المخططة متفشية في بيئتنا الاجتماعية. مثل الزيارات المفاجئة من الأقارب أو الأصدقاء، دون مواعيد مسبقة أو دون مكالمات تليفونية للتأكد من وجود الإنسان في منزله ومدى استعدادده للزيارة أو انشغاله بأشياء هامة تخصه.

- العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت: أن العواطف الإنسانية والعادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجاملات على حساب الوقت. فنادرًا ما يعتذر الواحد منا عندما يطلب منه أحد أقرابه أو أصدقائه زيارته أو عندما يزوره مفاجأة في منزله أو في عمله. أن كلمة (لا) تكاد تكون معدومة بين الأقارب والأصدقاء وأن وجدت وهذا نادرًا فأنتها قد تفسر اجتماعياً بعدم التقدير أو عدم الاهتمام.<sup>3</sup>

### ■ الفرع الرابع - الوقت وعلاقته بوظائف الإدارة

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

#### أولا - علاقة الوقت بالتخطيط

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

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره ، ص-ص ، 185،186

<sup>2</sup> أبو شيخة، نادر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص (140)

<sup>3</sup> أبو شيخة، نادر احمد ، مرجع سبق ذكره ، 145

إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له.<sup>1</sup>

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

### ثانيا -علاقة الوقت بالتنظيم:

يرتبط التنظيم بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطا وثيقا، حيث دلت الدراسات والتجارب التي قام بها العديد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج. ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم مثل<sup>2</sup>:

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

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها: تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة (التنظيمية المادية والاجتماعية) المحيية للعمل.

و أخيرا تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة، لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل. ومن شأنه كذلك أن ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه، بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى<sup>3</sup>.

### ثالثا -علاقة الوقت بالتوجيه:

يستغرق التوجيه جزءا كبيرا من وقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الشفهية والكتابية والتقنية، ولا بد أن يقوم المشرف قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة والهدف منها، فضلا عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال، وخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع الإداري، وهذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت والجهد<sup>4</sup>.

ولكي تتحقق الفائدة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، فانه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية الموجودة في المنظمة، حيث أن نجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، والسياسة

<sup>1</sup> عبوي زيد، منير عبودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

<sup>2</sup> جهاد بن محمد الرشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 45

<sup>3</sup> أحمد نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص 38-40

<sup>4</sup> عبوي زيد منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 27،28



الحافزة الفعالة، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز العمل، وعلى إيجاد علاقات طيبة وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين، وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية. وبدون شك فإن هذه الأساسيات في العمل تتيح فرصاً جيدة لزيادة التفاهم، وتدعيم الثقة بين العاملين، وتخفيفهم على زيادة مستوى الأداء والإنتاجية.

### رابعا - علاقة الوقت بالرقابة:

تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب .

الرقابة عنصر هام وأساسي من عناصر العملية الإدارية التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه المهمة بشكل علمي وعملي، يؤدي إلى تحقيق مستوى كفوء من الأداء.

فالرقابة على الوقت تعني مدى الالتزام بالخطوة التي وضعت من قبل، وكذلك تعني مدى الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل

مع الوقت، وتعني أيضاً المراجعة المستمرة، وتتضمن عملية الرقابة مقارنة السلوك الحالي بالسلوك المخطط، واكتشاف حجم الانحراف، وتقييم واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة<sup>1</sup>.

وتظهر أهمية الرقابة باعتبارها عملية منتظمة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للتوجه المحدد مسبقاً في خطة العمل، وذلك للوقوف

على جوانب الخطأ والضعف والانحراف، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي تكرار وقوعها في المستقبل.

ويجب أن تكون إدارة الوقت عملية متكاملة ومتواصلة ومستمرة بعناصرها جميعها (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، وعن

طريق تلك العمليات يحلّل الوقت، وتُقيم الجهود في ضوء مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنياً بما أُنجز من أعمال لمعالجة

الانحرافات، بحيث تُكتشف الأخطاء، وتُصحح عادات العمل غير الصحيحة التي تستنزف كثيراً من الوقت<sup>2</sup>.

### ■ الفرع الخامس - استراتيجيات إدارة الوقت

لكي يحدث أي تقدم يجب أن يكون هناك عمل جاد وتخطيط، خاصة عندما تكون منشغل بتصحيح أوضاعك، والقيام

بالأنشطة الروتينية، فإن ذلك يقلل من الوقت، والجهد للقيام بالتخطيط قصير المدى، وطويل المدى. في البيئة التنافسية يصبح

النجاح مستحيل دون تحديد أهدافك، ورسم خططك للوصول إلى تلك الأهداف التي رسمتها لنفسك. ولتحسين مستوى إدارة

الوقت لدى مديري المؤسسات الصغيرة أشار تيمب إلى أن عليهم استخدام عدد من استراتيجيات إدارة الوقت الفعالة ومن أهمها

ما يلي:<sup>3</sup>

1- تحديد الأهداف.

2- ترتيب المهام حسب الأولويات.

3- تنظيم النفس.

4- التوقف عن تأجيل المهام.

5- تقسيم الوقت.

6- التخطيط اليومي

<sup>1</sup> عبوي زيد منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

<sup>2</sup> الديب، ابراهيم رمضان، أسس ومهارات إدارة الذات و إدارة الوقت . مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2009، ص 12

<sup>3</sup> تيمب، دايل ، إدارة الوقت. ترجمة وليهد عبد اللطيف هوانة . الرياض: معهد الادارة العامة. ( 1991 ). ص 500

✓ لا تختلف وسائل ووظائف ادارة الوقت عن غيرها من وسائل ووظائف ادارة عناصر الانتاج الاخرى اذ تتطلب تحضير وتخطيط وتنظيم ومتابعة لطريقة استثمارنا للوقت المتاح الا ان اهمية ادارة الوقت تبرز عن طريق ادارتنا للوقت وتؤثر بشكل مباشر في ادارتنا لبقية عناصر الانتاج.<sup>1</sup>

وتعتمد كفاءة ادارة الوقت على عدة عناصر اهمها:-<sup>2</sup>

أ- ادراك المدير لقيمة الوقت واهميته وتحديد الوقت الضائع منه.

ب- معرفة المدير بالوسائل والمهارات اللازمة لادارة الوقت.

ج- استخدام المدير لهذه الوسائل والمهارات في ادارة الوقت

هناك اساليب ادارية اخرى لاستراتيجية استغلال الوقت ويقصد باستغلال الوقت هو تحقيق اكبر عائد ممكن منه او

استخدامه بشكل يحقق أكبر كمية من الانجازات والاعمال واهمها:-<sup>3</sup>

أ- الادارة بالاستثناء: **Management by Exception** وهي تعني تركيز القائد الاداري او المدير على النشاطات الرئيسية وتفويض النشاطات الثانوية التي يمكن للمرؤوسين القيام بها بفاعلية ومن فوائدها تطوير العاملين وتحسين الانتاج واستغلال الوقت بشكل جيد .

ب- الادارة بالأهداف : **Management by Objectives** وهي تعني التركيز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة الفعالة والاجابية بين الرئيس والمرؤوسين، كما يحقق الرقابة الذاتية ( Self Control ) من اجل تحقيق الاهداف وان جوهر هذا النوع من الادارة يعتمد على وضع الاهداف المراد تحقيقها، ووضع مقاييس للنتائج ثم وضع اهداف للمناصب الادارية بحيث تكون مناسبة مترابطة مع بعضها البعض في جميع المستويات التنظيمية.

ج- الادارة الذاتية: **Personal Management** يتمثل هذا النوع من الادارة بوجود فلسفة متطورة ومنهج متقدم لدى المدير يمكن من خلالهما تطوير الامكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق اكبر الانجازات وفضل النتائج على المستوى الشخصي او على مستوى المنظمة بشكل عام وهذا يعتمد على مستوى واقعية الافراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية مع توفير البيئة المناسبة لذلك.

### ■ الفرع السادس صعوبات و مزايا إدارة الوقت

#### أولا : الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت

تواجه إدارة الوقت مشاكل لا يمكن فصلها عن مشاكل الإدارة ككل من حيث مشاكل المنظمة أو الأفراد العاملين او الجمهور الداخلي للمنظمة و فيما يلي بعض هذه الصعوبات<sup>4</sup> :

1-عدم إدراك البعض لأهمية إدارة الوقت، إذ أن بعض من الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة ليس لديه قناعة بأهمية إدارة الوقت، مما يعيق أي توجه لتحسين أو تطوير لإدارة الوقت في المنظمة.

<sup>1</sup> حمادي، يوسف، إدارة الوقت: المفهوم والوسائل. دراسة مقارنة. دراسة غير منشورة. الاردن: جامعة اليرموك. ط. 1992. ص 8.

<sup>2</sup> Thibeault, J. (1990). **Effective Time Management Strategies for School Counselors** . Eric Database Reproduction Service. No: (ED 326787)P 54

<sup>3</sup> السويديان، طارق و اخرون ، مرجع سبق ذكره ص 57.

<sup>4</sup> حمادي يوسف ، مرجع سبق ذكره ص 13.

2-عدم التزام بعض العاملين بساعات العمل الرسمي، و هذا يدل على عدم وجود أجهزة رقابة ذات كفاءة و فعالية و قدرة على ضبط المخالفين.

3-الاتجاهات و القيم السلبية التي يحملها بعض العاملين و التي تختلف حسب المجتمع و الثقافة التي ينتمي إليها الفرد الموظف.

4-عدم إدراك بعض العاملين للمهام و الواجبات الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى عشوائية و تداخل المهام وبالتالي عدم مراعاة الأولويات التي تؤدي إليها.

### ثانيا : مزايا إدارة الوقت

تحقق إدارة الوقت عدة مزايا نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

إن إدارة الوقت بشكل جيد تساعد في تحديد مهام و اختصاصات العاملين و تحديد ما هو ضروري، و يمكن توجيههم باعتبار التوجيه ملازم للتخطيط و في عملية اتخاذ القرار. كما يساعد أيضا في الرقابة حيث تمكن من كشف الأخطاء أو منع حدوثها قبل وقوعها في الوقت المناسب.

و تظهر أهميتها في شكل الرقابة سواء كانت داخلية أم خارجية و مزايا إدارة الوقت كثيرة منها ما تظهر نتائجه في الحال و منها ما تظهر على المدى الطويل. وعندما يحسن الشخص إدارة وقته و يعرف كيفية استغلاله و تنظيمه فإنه سوف يجد ذلك من خلال التحسن و التنظيم العام في حياته، و سينعكس ذلك إيجابيا في تحسن إنتاجيته و قلة الضغوط عليه في العمل و في الحياة. و لكي يشعر الفرد بمزايا إدارة الوقت عليه أن يتعرف على مدى استفادته من وقته و معرفة ما هي العوامل المبددة لوقته، و يستطيع إتمام أعماله بشكل أسرع و بمجهود أقل و سوف يحصل على فرص لم تكن بحسبانه و هذا يجعله يتكيف مع ظروف الآخرين و جداولهم الزمنية.

## المطلب الثاني: مدخل نظري للمفهوم ضغوط العمل

### ■ الفرع الاول- مفهوم ضغوط العمل و عناصره :

قبل التطرق للمفهوم ضغوط العمل سنتطرق في البداية لتعريف الضغط

أولا : التعريف اللغوي:الضغط Stress - مشتق من الفعل اللاتيني Stringers - الذي يعني: ضيق، شدة، ومنه أخذ الفعل الفرنسي Etreindre بمعنى: طرق ذراعيه وجسمه مؤديا إلى الاختناق الذي يسبب القلق<sup>2</sup>.

ثانيا :التعريف الاصطلاحي:

أ /الضغوط كمثير :يعرفه لا روس وكوهين ( Lareus & cohen ) على أنها الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفسيولوجي، أو المعرفي أو السلوكي<sup>3</sup>.

ب /الضغوط كاستجابة :يتناول أصحاب هذا الاتجاه الضغط باعتباره ردود أفعال بدنية كانت أو نفسية أو سلوكية، التي تصد عن الفرد نتيجة التعرض لمثيرات معينة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ياسر أحمد فرح، " إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل "، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2008، ص 62 .

<sup>2</sup> جمعة سيد يوسف: "ادارة ضغوط العمل نموذج التدريب والممارسة" طباعة والنشر، ط - 1، القاهرة، مصر، 2004 ، ص 17 .

<sup>3</sup> محمد الصبري، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 200 ، ص 35

<sup>4</sup> عبد العزيز الخيد محمد: "سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 12

ج/الضغوط كفاعل بين الفرد والبيئة Beel & Neuman : بأنها عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغيراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد ويعرفه Grath بأنه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص. ينشأ مفهوم ضغوط العمل في المؤسسات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري ، حيث اطلق هذا المصطلح على المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعور بالتوتر .<sup>1</sup>

### ثالثاً : مفهوم ضغوط العمل

تعريف صلاح عبد الباقي: هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الفرد والتي تنتج مجموعة من ردود الأفعال والتي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسدية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغط.<sup>2</sup>

تعريف عسكر: أنه مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث لفرد في ردة فعله أثناء مواجهة للمواقف المحيطة به التي تمثل تهديداً له.<sup>3</sup>

" ضغوط العمل هي تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة و مكونات الشخصية و قد يؤدي على اضطرابات جسمية او نفسية او سلوكية لديه ، تدفعه الى الانحراف عن الاداء الطبيعي او يؤدي الى حفزه لتحسين اداءه"<sup>4</sup>

التعريف الشامل: هو عبارة عن ردود الأفعال الفسيولوجية و الانفعالية والنفسية لحوادث أو أشياء مهددة لفرد في بيئة العمل.

### 2-1: خصائص ضغوط العمل : تمتاز ضغوط العمل بعدد من الخصائص الهامة نوضحها في مايلي:<sup>5</sup>

- ✓ ان ضغوط العمل منتشرة دائما و توجد في مكان العمل بشكل او باخر .
- ✓ يختلف الناس في استجابتهم و ردود افعالهم تجاه الضغوط
- ✓ تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها و درجة تأثيرها .

### 2-2- عناصر ضغوط العمل: يرى wallace أنه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية لضغوط المنظمة وهي كالتالي:<sup>6</sup>

- 1-عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط التي تتولد عندما تتوافر ظروف معينة قد يكون الفرد غير قادرا على التأقلم معها فعلا أو أنه يظن بأنه غير قادر على ذلك، فينتج عن هذا الشعور ضغوط نفسية أو فسيولوجية، وبالتالي فالمثير أصله من البيئة الخارجية، أو المؤسسة، أو الفرد في حد ذاته.
- 2 -عنصر الاستجابة: الاستجابة هي رد فعل فسيولوجي أو نفسي أو سلوكي للضغط، فالشخص الذي يقع تحت طائلة الضغوط سيكون عرضة لاضطرابات نفسية وأمراض جسدية مثل الصداع،القرحة،ارتفاع نبضات القلب ، كما تتولد لديه حالي القلق والاكتئاب هذا من زاوية السلبية، أما من زاوية الإيجاب فقد يتوفر مثير معين يشعر الفرد بحالة من الضغوط التي تكون الاستجابة لها يخلق روح التحدي والمبادرة وزيادة الفعالية، فلا يجب أن يتبادر إلى ذهننا عند سماع كلمة ضغط بأن ذلك أمر سلبي دائما، لكن للمسألة وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

<sup>1</sup> زهير الصباغ، "ضغط العمل" المجلة العربية للإدارة، العدد 01 ، المجلد 05 الرياضي، 1981 ، ص 29

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي " قضايا ادارية معاصرة" ، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، ط 2004، ص 52

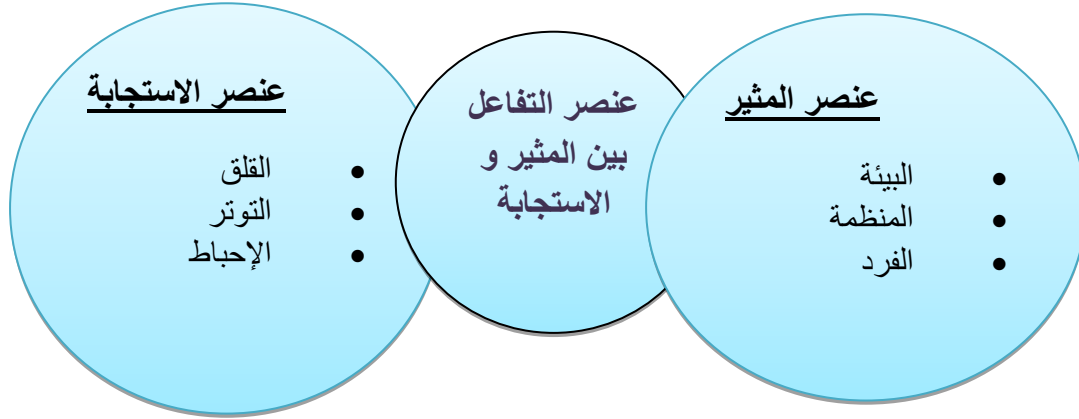
<sup>3</sup> عسكر محمد سمير "متغيرات ضغط العمل"، دراسة نظرية و تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية ،مجلة الادارة العامة الرياض ،معهد الادارة العامة عدد 60، ص 42

<sup>4</sup> فرح ياسر احمد ، مرجع سبق ذكره ،ص 64

<sup>5</sup> جمعة سيد يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 73

<sup>6</sup> Laurence Leruse,et autres, Le stress au travail facteurs de risoes Evaluation et prevention , avril 2004, p07

3- **عنصر التفاعل**: عنصر التفاعل هو الذي يحدث عملية التفاعل بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عناصر البيئة التنظيمية في العمل والعوامل الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات. بمعنى أنه عندما يستلم فرد وظيفته الجديدة ويكون مطالباً بإنجاز بعض المهام في وقت محدد، فيشعر هذا الفرد بعدم القدرة على ذلك. وبالتالي فإن الشعور بالضغط هنا لم يكن ليحصل لولا حدوث التفاعل، أي أنه عندما لا تتماشى قدرات الفرد الحالية مع متطلبات الوظيفة التي باشرها هذا الأخير في مثالنا، فإنه تتولد فجوة بين ما هو متوقع من طرف الفرد وما وجدته في الواقع فمقدار تلك الفجوة نفسه مقدار الضغط الذي سيشعر به، فعملية إدراك هذه الفجوة والشعور بالضغط كانت نتيجة لهذا التفاعل. ويوضح الشكل التالي عناصر ضغوط العمل:<sup>1</sup>



### الشكل 1-1: "يوضح عناصر ضغوط العمل"

المصدر: صالح الدين عبد الباقي " قضايا ادارية معاصرة" ص 69

#### ■ الفرع الثاني-مصادر ضغوط العمل (العوامل المسببة لضغط العمل):

يتعرض الإنسان في حياته إلى مجموعة من الضغوط والتي تأتي من مصادر مختلفة وتؤثر عليه وفي هذه الدراسة نحاول الوقوف على مصادر ضغوط العمل من أبعاده المختلفة:<sup>2</sup>

#### I. المصادر التنظيمية:

وفيما يلي عرض اهم المصادر التنظيمية :

■ 1- **طبيعة العمل : work – Related Causes of Stress**: من الصعب أن نجد وظيفة خالية من أي ضغوط وإن كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها حيث تختلف حدة هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل، فالوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات هامة في ظل ظروف عدم التأكد والوظيفة التي تتضمن قدراً من التحكم والرقابة والوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه حتى ولو كان مستوى مهاراته الشخصية عالية غالباً ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف مستوى عال من الضغط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح الدين عبد الباقي " مرجع سبق ذكره، ص 69

<sup>2</sup> جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره ص 38

<sup>3</sup> خالد عيادة عليمات، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 25، 26

■ **2-غموض الدور Role Ambiguity** : يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله ما يزيد الضغط النفسي ، ويعود سبب الضغوط في العمل نتيجة لغموض الدور إلى عدة أسباب أهمها :<sup>1</sup>

✓ عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله.

✓ عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.

✓ .قصور قدرات الفرد

توتر العلاقات بين الأفراد في العمل و هي تنقسم إلى:

1. العلاقات مع الرؤساء.

2. العلاقات مع المرؤوسين.

3. العلاقات مع زملاء العمل.

■ **3-صراع الدور Role Conflict** : يظهر صراع الدور في العمل حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة ، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة. يعنى به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط، وهناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر الآتية :<sup>2</sup>

1-تعارض أولويات مطالب العمل

2-تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة

3-تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة

4-تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها

كما لوحظ أيضا ان هناك علاقة وثيقة بين صراع الدور وتوتر الفرد في المنظمة. وينشأ أيضا صراع الدور عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة او عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا او لا يعتقد أنها جزء من عمله.

و من ثم فإن صراع الدور هو الصعوبة التي يقابلها الفرد في القيام بالدور المتوقع منه لتناقضه و تعارضه بين متطلبات الدور. و قد يأخذ صراع الدور أكثر من صورة و هي:<sup>3</sup>

أ) صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد: فيحدث عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص.

ب) صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص: و يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت.

<sup>1</sup> السالم مؤيد، "التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته"، مجلة الإدارة العامة، ع 68، 1990. ص 84

<sup>2</sup> جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 44

<sup>3</sup> عبد العزيز المجيد محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 112

ت) صراع الدور الناتج عن تعارض متطلبات الدور و القيم الشخصية: و يحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم و معتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته.

ث) صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور، و تتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض.

■ **4- عبء الوظيفي Rol load :** ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادةً أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به الموظف.

### أ- عبء العمل الزائد Over load :

ويعتبر سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في هذا المجال، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، والمقصود بعبء العمل الزائد هو أن مهام الموظف ومتطلبات عمله تكون فوق طاقته وتحمله ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني والنفسي وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالتهديد والحيرة، ارتفاع الكوليسترول في الدم، زيادة ضربات القلب، الإصابة بأمراض تصلب الشرايين التاجية للقلب، الإصابة بحساسية الجلد، ميل الأفراد إلى عادات سيئة كالتدخين<sup>1</sup> في حالة زيادة العبء في العمل قد يكون ناتج عن الزيادة في كمية المهام مقارنة مع قدرات الفرد، وقد يكون العبء نوعياً مثل تكليف الموظف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية أو مهارات علمية وفكرية تفوق قدراته، مما يجعل الموظف يتعجل في عمله ويكون فرصة للوقوع في الأخطاء مما يؤدي إلى التدهور في مستوى أدائه.

### ب- عبء العمل الناقص Under load :

عبء العمل الناقص يقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، أي يكون لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها، وهذا ما يسبب شعوراً بعدم الارتياح والملل لأن هذا العمل القليل لا يؤدي إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد مما يؤدي بهم إلى الإهمال والقلق وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في العمل.<sup>2</sup>

## II. -المصادر الوظيفية:

■ **بيئة العمل المادية:** إن اختلاف ظروف العمل المادية من مستوى الإضاءة، وحرارة ورطوبة، وضوضاء، وترتيب مكان العمل، وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية) بمعنى أن الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأية مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على مستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملين<sup>3</sup>.

■ **السلامة والصحة المهنية:** إن عدم توفر شروط السلامة والصحة المهنية وقواعدهما يعد مصدراً لضغوط العمل كما يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أداءه لعمله، وتظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف تكون طبيعتها تعرض العاملين فيها لأخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيميائية خطيرة أو يتعرضون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون آلات ضخمة جبارة أو يعملون على ارتفاعات ما شابه ذلك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حمدي علي الفرماوي: " ضغوط العمل و الاتجاه نحو التدريب لدى المتدربين أثناء الخدمة" ، المجلة المصرية الدراسات النفسية، العدد 17 القاهرة سنة 1997 ص 140

<sup>2</sup> هيجان، عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره ص 91.

<sup>3</sup> حمدي علي الفرماوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

<sup>4</sup> خالد عيادة علميات، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

### III. -المصادر الشخصية:

#### ■ الضغوط الناتجة عن متطلبات الأسرة و العلاقات الشخصية:

فبالأسرة تعد مصدرا لبعض الضغوط و هذا بسبب توقعاتها من الفرد و تعارض متطلباتها مع متطلبات عمل الفرد ، فقد توصلت الدراسات الى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد و بين حياته العائلية و العكس صحيح ، فحياة الفرد العائلية لها تأثير على عمل الفرد وذلك انه كلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما ادى الى تناقص درجة رضاه عن العائلة ، و ارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط و هذه الاخيرة تؤثر على طريقة تأديته لعمله و بالتالي تؤثر على مستوي ادائه الوظيفي.<sup>1</sup>

و من جهة اخري تكوين العلاقات الشخصية تعتبر من متطلبات أداء العمل ، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يستغلوا استغلالها، مما يؤدي إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية، أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال و اغتراب من قبل الفرد.<sup>2</sup>

#### ■ الفرع الثالث-أسباب ضغوط العمل و مراحلها:

##### ○ اولا .أسباب ضغوط العمل :

- يرجع الكثير من الباحثين ضغوط العمل إلى عدة أسباب منها<sup>3</sup>:
- ✓ عدم تناسب عدد ساعات العمل مع طاقة الموظف و ظروفه.
- ✓ عدم تناسب كمية العمل أو نوعيته و قدرات الموظف.
- ✓ عدم تناسب كمية العمل و عدد الموظفين.
- ✓ عدم تعاون الموظفين.
- ✓ ضغط الرئيس أو رب العمل على الموظف و سوء العلاقة بين الموظف و الإدارة.
- ✓ عدم توفير الوسائل و التسهيلات التي تنهي العمل بمجهود و وقت اقل.
- ✓ عدم رضا الموظف عن وضعه الوظيفي.
- ✓ عدم تحديد مسؤوليات الموظف. و تداخل الاختصاصات
- ✓ عدم تكيف الموظف مع محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.
- ✓ تأخير إنجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر حتى تتراكم عليه الأعمال، و يصبح عاجزاً عن أدائها مما يسبب له شعوراً بالعجز والفشل، وهو ما يُعرف بالتسويق.
- ✓ شعوره بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه، أو أنه يستحق رتبة وظيفية أعلى داخل المؤسسة.
- ✓ عدم معرفة طبيعة عمله بدقة.
- ✓ قلة التخطيط الناجم عن الكسل أو السلوك الفوضوي.
- ✓ مشاكل أخرى خارج العمل مثل المشاكل الزوجية أو الاجتماعية وما شابه

<sup>1</sup> عسكر محمد سمير ، مرجع سبق ذكره ، ص 157

<sup>2</sup> هيجان، عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره ص 95.

<sup>3</sup> جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 21.



○ ثانيا -مراحل ضغوط العمل: يمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها عملية الإصابة بضغوط العمل وهي أربعة مراحل على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. مرحلة الإنذار (التعرض للضغط): تبدأ هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي ويستثير وسائل الدفاع لدى الفرد مثل: زيادة ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع معدل التنفس، وتوتر الأعصاب.
2. مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط): تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة أو الهرب وذلك في محاولة للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود العامل إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغط.
3. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل العامل إلى مرحلة التالية.
4. مرحلة التعب والإنهاك: وتظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة، وظهور العديد من الأمراض المترتبة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد و المنظمة.

### ■ الفرع الرابع: تصنيفات ضغوط العمل

يمكن تصنيف ضغوط العمل إلى أنواع وفقا لمعايير تصنيف مختلفة، والتصنيف الأكثر شيوعا وقبولا نميزها في نوعين هما: ضغوط إيجابية وضغوط سلبية، وقد ميز سيليه بين هذين النوعين حيث أطلق على الضغط النافع الضغط الإيجابي والضغط المزعج الضغط السلبي.<sup>2</sup>

أولا -تصنيف ضغوط العمل حسب الآثار المترتبة عليها: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:<sup>3</sup>

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

✓ -الضغوط السلبية **Distress** : وهي ضغوط ذات انعكاسات سلبية على الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، ويترب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل، وانخفاض في الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والقلق و التشاؤم من المستقبل. ومن أمثلتها: الروتين في العمل، غياب جو الإبداع.. إلخ.

<sup>1</sup> حمدي أبو قاسم ، مراد الرايس ، " مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال" ، الملتقى الوطني "حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال" ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 19 جانفي 2014 ، ص 5.

<sup>2</sup> إلهام بوغليطة، آمال بوعمار، "دورالمشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط العمل" ، الملتقى الوطني حول "ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال" ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، ص ص 10،11.

<sup>3</sup> فهيمة بوروبة، فو زية هشام، "دورالتسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تخفيض ضغوط العمل" ، الملتقى الوطني الثاني حول "التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية" ، يومي 27-28 فيفري 2013، ص 14

ثانيا - تصنيف ضغوط العمل حسب الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناتج عنها: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

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

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

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

ثالثا - تصنيف ضغوط العمل وفق معيار النطاق: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

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

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

رابعا - تصنيف ضغوط العمل وفق معيار الاستمرارية: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:<sup>3</sup>

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

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

خامسا - تصنيف ضغوط العمل وفق معيار المصدر: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:<sup>4</sup>

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

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

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

<sup>1</sup> فهيمة بوروية، فوزية هشام ، مرجع سبق ذكره ، ص 24

<sup>2</sup> جمعة سيد يوسف ، مرجع سبق ذكره ص 51

<sup>3</sup> جمعة سيد يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

<sup>4</sup> سهام موفق ، " دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة" ، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 ، ص 39

▪ الفرع الخامس: آثار ضغوط العمل على الفرد و المنظمة

فيما يلي مناقشة الآثار الإيجابية لضغوط العمل المعتدلة، ثم مناقشة الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد والمنظمة:<sup>1</sup>

أولاً -الآثار الإيجابية :يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل فيما يلي:

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

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

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

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

ثانياً -الآثار السلبية :يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها مايلي):

2-1-آثار الضغوط على الفرد : وتنقسم إلى<sup>2</sup>:

أ-الآثار السلوكية: و يمكن ذكرها في النقاط التالية :

✓ المعانات من الأرق

✓ الإفراط في التدخين

✓ اضطراب الوزن وفقدان الشهية

✓ التغيير في عادات النوم

✓ استخدام الأدوية المهدئة

✓ العدوانية والتخريب وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة

ب- أعراض نفسية سيكولوجية :يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية

التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين .ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي:

✓ الحزن والكآبة والشعور بالقلق والنظر إلى المستقبل بتشائم

✓ التصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز والنسيان المتكرر

✓ فقدان الثقة بالغير والتردد واللامبالاة

✓ عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة

✓ صعوبة في التحدث والتعبير

✓ الحساسية للنقد من جانب الآخرين.

<sup>1</sup> فرح ياسر احمد، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ، الدار الجامعية الاسكندرية 2008، ص 85

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 200، ص ص 131-132

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

### 2-2- آثار الضغوط على المنظمة: يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات)
- تدني مستوى الإنتاج و انخفاض جودته.
- ظاهرة الغياب أو التأخير أو التهرب من قبل العاملين.
- انخفاض في مستوى التركيز لدى الموظف مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء.
- التخبط في القرارات والفوضى داخل المنشأة.
- سوء العلاقات بين افراد المنظمة.
- كثرة الاستقالات وطلب الانتقال إلى أماكن أخرى من قبل العاملين والمشرفين والمدبرين.
- ارتفاع معدل الشكاوى وتدني الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين العاملين
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.

### ■ الفرع السادس : استراتيجيات التعامل مع ضغط العمل: يمكن ذكر اهم الاستراتيجيات في النقاط التالية<sup>2</sup>

#### ○ استراتيجيات الفرد في التعامل مع الضغوط

- التدريب على ادارة الوقت وذلك بتحديد الأولويات والاهداف والقيام بالاعمال الهامة اولا، وتأخير البعض فيما بعد اذ انك لا تستطيع القيام بكل ما يطلب منك مرة واحدة.
- تقوية الإيمان بالله واللجوء إلى الصلاة وذكر الله كثيرا كما جاء في سورة الرعد " الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ " . (الآية 28)
- تنظيم اوقات النوم، ومحاولة النوم مبكرا والنهوض باكرا.
- عمل تمارين رياضية تساعد على استرخاء العضلات، والتدريب كذلك على التنفس الاسترخائي في اوقات العمل مع عدم الشعور بالذنب نتيجة لاختد قسط من الراحة او الاسترخاء او الترفيه.
- الفكاهة: تشير بعض الدراسات أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس.
- تقبل الآخرين على علاقتهم وحاول ان تبحث عن جوانب ايجابية في آراء الآخرين والزملاء، والحرص على التقليل من النقد الدائم لان الكمال لله وحده
- ان تتم مواجهة المشاكل بموضوعية دون تجاهل لها او تضخيم
- التغذية الجيدة وتنظيم الوجبات

<sup>1</sup> عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 35

<sup>2</sup> محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 147

### ○ استراتيجيات المنظمة في التعامل مع الضغوط

هناك بعض الاساليب المتخصصة التي يمكن ان تستفيد منها الادارة في محاولة تقليل الاضرار الناتجة عن التعرض للضغوط ومن هذه الاساليب:<sup>1</sup>

● تطوير نظم الاختيار والتعيين : فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من الناحية الكمية بكفاءة دونما اهتمام بقياس قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناتجة عن ذلك العمل ومن ثم فان تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار افراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها.

● برامج مساعدة العاملين : وتتضمن هذه الاستراتيجية توفير خدمات طبية وعلاجية للعاملين وتقديم الإجراءات الوقائية المناسبة عن طريق فريق متكامل من الاطباء والاحصائيين النفسيين.

● نظم الحوافز وتقييم الاداء : ان احساس الفرد بأن ادائه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة يدفع الفرد بالاستعداد لتقليل ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة وظيفته الى حد كبير.

✓ الانشطة الاجتماعية : الحفلات والرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة و ازالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الالفة بعيدا عن رسميات العمل.

✓ نظم وقنوات الاتصال : ان توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل . ويشعر العاملون بالمنظمة ان شكاويهم تصل الى اعلى مستوى . وان دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة.

✓ المؤازرة الاجتماعية : من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الاف ارد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورؤيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم وانهم يساعدونه في حل مشكلاته . مما يبدد شعور الفرد بالعزلة و الاغتراب.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل

يمكن التحكم أو التخفيف من ضغوط العمل الناتجة عن عامل الوقت بإتباع طريقتين أساسيتين هما إدارة الوقت بفعالية، وبفاعلية، ونظرا للأهمية الكبيرة التي يلعبها الاستغلال الجيد للوقت في التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل سوف نتناوله بشيء من التفصيل:<sup>3</sup>

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

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

أ- أن يتم وضع الأهداف من قبل الموظف.

ب- أن تكون الأهداف واضحة و مدونة.

<sup>1</sup> يوسف ، جمعة سيد . "ادارة الضغوط " ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية - جامعة القاهرة ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص 45

<sup>2</sup> سهام موفق، مرجع سبق ذكره، ص 48

<sup>3</sup> جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره ص 10

ج- أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحقيق.

د- أن تكون الأهداف منسجمة وغير متعارضة فيما بينها.

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

2- **جدولة الأنشطة:** بعد وضع الأهداف وتحديد الأولويات تأتي مرحلة جدولة الأنشطة لتجيب على السؤالين متى ؟ وأين؟ ، وهنا يقوم الموظف بوضع إطار زماني ومكاني لكل الأنشطة المرتبطة بوظيفته، الشيء الذي يتيح له إمكانية تحقيق إنجازات كبيرة في وقت أقل، ومن ثم توفير جزء من الوقت الباقي للقيام بأنشطة أخرى. ولابد من التأكيد هنا على ضرورة التزام الموظف بالجدول الذي وضعه. وكذا المراقبة المستمرة لمدى تنفيذ الأنشطة ومقارنتها بالخطة المرسومة في ضوء أهداف العمل.

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

### ثانيا -إدارة الوقت بفاعلية:

الفاعلية في إدارة الوقت تعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل وقت ممكن ومن بين الطرق التي تحقيق الفاعلية في إدارة الوقت نذكر:<sup>1</sup>

1. القيام بعدة مهام بسيطة في وقت واحد.

2. العمل على تقليل الوقت المخصص للمهام الروتينية وتوفير المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية.

3. تحديد قائمة الأعمال المطلوبة يوميا وتدوينها وعدم الاعتماد فقط على الذاكرة.

4. تشجيع الآخرين على المشاركة في العمل

فكلما كانت هناك إدارة صحيحة وواضحة للوقت كلما خفت ضغوط العمل وذلك يؤدي إلى الرضا الوظيفي و كفاءه الإنتاج.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية

وعلوم التسيير، جامعة أحمد بركة، بومرداس، 2010، ص ص 137-139

## المبحث التالي: الأدبيات التطبيقية

### 1- المطلب الأول : الدراسات السابقة ( العربية و الاجنبية )

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين:

#### ❖ الفرع الاول -أهم الدراسات في إدارة الوقت:

##### ➤ 1-1-الدراسات العربية:

1. فاطمة على إبراهيم على 2017، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بالمنظمات : دراسة حالة صوامع البنك الزراعي السوداني\_ بورتسودان ، الفترة الممتدة بين 2014-2016

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين ادارة الوقت واداء العاملين بالشركات الخاصة للصناعات الغذائية . وتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام العاملين بالمؤسسات بأهمية ضوابط الوقت وعدم وجود برامج للتدريب من قبل الادارة في مجال ادارة الوقت والاجابه على بعض التساؤلات الخاصه بالموضوع .

وقد قامت الدراسة على مجموعه من الفرضيات من اهمها :-

- ✓ ان هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين تخفيض وقت العمل والربحية
  - ✓ ان الثقافة التنظيمية السائدة لدى الشركات المبحوثة لا تهتم بثقافة الوقت وضرورة تنظيمه .
  - ✓ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين عدم تطبيق ضوابط الوقت ودوران العمل .
- وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي والذي يعتبر احد اساليب التحليل والتفسير المنظم لوصف الظاهرة ، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل ومعالجه بيانات الدراسة وأختبار صحة الفروض .
- وقد تم التوصل الى مجموعه من النتائج منها :-
- ✓ تسهم ادارة الوقت في تحقيق التوجيه الايجابي للعاملين نحو افضل السبل واقلها جهداً لتحقيق الانجاز المطلوب .
  - ✓ ان هندسة التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج .
  - ✓ ان الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي مبني على اسس علمية تتوافق مع الاختصاصات و المسؤوليات مما ساعد على دعم تطبيق مفهوم ادارة الوقت وزيادة فاعلية الاداء التنظيمي لدى الشركات المبحوثة .
- توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات من اهمها :-

- على ادارة الشركات تخصيص اموال كافية في سبيل تطبيق مفاهيم وانظمة ادارة الوقت لتحقيق الربحية مستقبلاً.
  - على الشركات الاهتمام بالحوافز التي تقدم للعاملين كسياسه للالتزام بعامل الوقت وتخفيض دوران العمل .<sup>1</sup>
2. نهلاء طه محجوب , 2016 : " دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل " دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة " هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل المتمثلة في بيئة العمل ، طبيعة العمل ، متطلبات الأسرة ، صراع الدور وغموض الدور في كلية العلوم الإدارية والمالية كنموذج لبقية الكليات بجامعة الباحة. استخدم الباحث في هذه الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضية الدراسة القائمة على وجود علاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل . من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل المتمثلة في (بيئة العمل، طبيعة العمل ، متطلبات الأسرة ، صراع

<sup>1</sup> فاطمة على إبراهيم، " أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بالمنظمات" - دراسة حالة : صوامع البنك الزراعي السوداني - بورتسودان ، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال - جامعة البحر الأحمر كلية الدراسات العليا والبحث العلمي السودان -فبراير 2017

الدور وغموض الدور) وعليه أوصت الدراسة بتقليل ومعالجة الضغوط الناتجة عن بيئة وطبيعة العمل وغيرها من الضغوط من خلال الإدارة الجيدة للوقت واستغلاله فيما يخدم مصلحة العمل<sup>1</sup>.

3. محجوبي صارة 2016، إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الخاصة (عيادة الضياء) ورقلة . تهدف الدراسة إلى إبراز مدى تطبيق إدارة الوقت في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تبيان مفهوم الإدارة والوقت و التعريف بأهميتهما وإبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة. أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستها على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة بحيث تمت هذه الدراسة على عينة شملت المؤسسة الاستشفائية الخاصة "عيادة الضياء" ورقلة، وقد اعتمدت في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، و برنامج Excel معالج الجداول واختبار الفرضيات لتحليل الانحدار و خلصت نتائج اختبار الفرضيات الى أن هنالك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيعات الوقت الشخصية على إدارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ولا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة، مستوى التعليمي) في المؤسسة محل الدراسة<sup>2</sup>

4. يمينة عثمان و أسمهان حر 2016، دراسة بعنوان " : دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء المورد البشري بالمنظمة دراسة حالة الشركة الدولية - CIAR - للتأمينات

قدمتها الباحثتان يمينة عثمان و أسمهان حر ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلي الشلف سنة 2015/ 2016 و قد هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت و واقع تطبيقه في الشركة / الدولية للتأمين و إعادة التأمين و كذلك مستوى أداء العاملين من جهة نظرهم، و معرفة دور تنظيم و تهيئة الوقت في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل للوقت و التي تساعد على تحسين الأداء في الشركة.<sup>3</sup>

5. العنزي، طلال بن عواد فيحان، 2016، "واقع إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر الإداريين ببيئة التحقيق والإدعاء العام بالمنطقة الشرقية".

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما علاقة واقع إدارة الوقت بضغط العمل من وجهة نظر الإداريين ببيئة التحقيق والادعاء العام بالمنطقة الشرقية؟ مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين ببيئة التحقيق والادعاء العام بالمنطقة الشرقية وعددهم (386)، وبلغت العينة (194) موظفاً. منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. أهم النتائج:<sup>4</sup>

✓ تبين أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع إدارة الوقت ببيئة التحقيق و الادعاء العام بالمنطقة الشرقية هو بدرجة غالباً.

✓ تبين أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بالمنطقة الشرقية لديهم مستوى منخفض من ضغوط العمل.

<sup>1</sup> خلاء طه محجوب، 2016 : "دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل" مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد رقم 02، العربية السعودية ، 2016 ص 78  
<sup>2</sup> محجوبي صارة ، إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الخاصة (عيادة الضياء) - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2016  
<sup>3</sup> يمينة عثمان، أسمهان حر، " دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء المورد البشري بالمنظمة "، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، 2016 .  
<sup>4</sup> العنزي، طلال بن عواد فيحان، "واقع إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر الإداريين ببيئة التحقيق والادعاء العام بالمنطقة الشرقية" اطروحة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2016.



✓ تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين متغير واقع إدارة الوقت ومتغير مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بالمنطقة الشرقية.

✓ تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو محوري الدراسة (واقع إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بالمنطقة الشرقية) طبقاً لاختلاف العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.

أهم التوصيات:

✓ توجيه الإدارة العليا بالهيئة لدراسة لضغوط العمل السلبية وإعداد دليل يتضمن كيفية مواجهتها

✓ تعزيز تطبيق التعاملات الالكترونية بالهيئة تجنباً لكثافة التعامل مع الجمهور التي ترفع من مستويات ضغوط العمل

✓ إعطاء وصف واضح للوظائف ليجتنب العاملون الآثار السلبية لصراع الدور وغموض الدور والعبء الوظيفي.

✓ وضع دليل إرشادي للعاملين بالهيئة يوضح كيفية التعامل مع الوقت و إدارته.

6. مناد حفصة ، 2016 ، "أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري" دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالعبادية - عين الدفلى" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت و واقع تطبيقه في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالعبادية، و كذلك مستوى أداء العاملين من جهة نظرهم، و معرفة دور تنظيم وتهيئة الوقت في بنك الفلاحة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل للوقت و التي تساعد على تحسين الأداء في المؤسسة خاصة أن الأداء و فعاليته في الوقت الراهن يمثل التحكم في مختلف وظائف المؤسسة، و ذلك من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط و التحليل و التقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها العاملين خلال ساعات عملهم اليومي، حيث يساعد التحكم فيها و الالتزام بتطبيق قواعدها في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العاملين و التقليل من سوء التصرف، لذا يجب على أي مؤسسة ضبط وقتها بدقة لتحقيق أهدافها و ضمان استمراريتها. و لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 47 استبانة على جميع العاملين في المؤسسة ثم تمت معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب أسئلة و فرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و قد توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الوقت و أداء المورد البشري لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بالعبادية عين الدفلى<sup>1</sup>.

7. الصغير، رنا بنت محمد و اخرون ،2013، "إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض"

مشكلة الدراسة : تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :ما علاقة إدارة الوقت بضغط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض. أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استثمار العاملون في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض للوقت الرسمي، كما هدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض، وسعت كذلك إلى معرفة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين وجود مضيعات الوقت وأساليب إدارته من ناحية وبين مستوى ضغوط العمل من ناحية أخرى، كما سعت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية (إن وجدت) في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية . مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع هذه الدراسة من

<sup>1</sup> مناد حفصة، "أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري" دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالعبادية - عين الدفلى" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ،2016 .

جميع العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض. وعددهم (630) موظفاً وحجم العينة العشوائية(230). منهج الدراسة وأدواتها: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الإستبانة أداة لجمع البيانات. أهم النتائج:<sup>1</sup>

1. أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن العاملون في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض غالباً ما يستثمرون الوقت الرسمي .

2. بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض .

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين وجود مضيعات الوقت وأساليب إدارته وبين مستوى ضغوط العمل. أهم التوصيات:

✓ ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بشركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض بدراسة ضغوط العمل السالبة والاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة والتي يؤدي تطبيقها إلى التخفيف من تلك الضغوط.

✓ ضرورة اهتمام المديرين بموضوع ضغوط العمل لدى العاملين بحيث يبقى مستواه ضمن المستوى المتوسط والمقبول، وهذا يتطلب وعياً بطبيعة الضغوط وأسبابها وآثارها وطرق مواجهتها والسيطرة عليها.

✓ العمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

8. بد الله بن عبد العزيز و اخرون 2013- اطروحة ماجستير تحت عنوان : "مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل

من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض" تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض ؟ مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض من المرتبة الرابعة وحتى المرتبة الرابعة عشر والبالغ عددهم (130) موظف , وقد تكونت عينة الدراسة من (105) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية. منهج البحث: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) للإجابة على اسئلة الدراسة. أهم النتائج:<sup>2</sup>

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

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

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

✓ وجود علاقة عكسية سالبة بين مهارات إدارة الوقت وضغوط العمل وبالتالي كلما زادت ضغوط العمل كلما ادى ذلك الى انخفاض في مهارات ادارة الوقت .

<sup>1</sup> الصغير، رنا بنت محمد واخرون، " إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض" أطروحة (ماجستير) - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، العربية السعودية 2013.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد العزيز و اخرون " مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض" أطروحة (ماجستير) -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، العربية السعودية، 2013.

توصيات الدراسة:

- العمل على عقد دورات تدريبية لموظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض لرفع مستوى مهارات إدارة الوقت لديهم وتدريبهم على الأساليب المناسبة للتخلص من ضغوط العمل.
  - العمل على توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من مستوى ضغوط العمل .
  - العمل على تفويض الصلاحيات لموظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم للتقليل من معوقات ادارة الوقت.
9. دحاك عبد النور 2011 دراسة بعنوان " : إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة عينة من مديريين في مؤسسات اقتصادية بالمنطقتين الصناعيتين بن بولعيد و أولاد يعيش " و قد هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية و محاولة إبراز أهمية عنصر الوقت بصفته موردا نادر و ثمينا و يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية و محاولة إبراز أهم مضيعات الوقت لدى مديري الادارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، فبينت نتائج الدراسة أن مديرو الادارة الوسطى غالبا ما يقومون بالتسجيل اليومي لكافة الاعمال و الانشطة التي قاموا بها أثناء عملهم في ملفات خاصة كما أنهم غالبا ما يقومون بالتسجيل والتقييم اليومي للأعمال التي قاموا بها للتأكد من حسن الاستغلال .<sup>1</sup>

10. إيهاب عبد الرزاق النعاس 2013 دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية" اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الادارة العامة "

كانت اهداف الدراسة تتمثل في :

- ✓ محاولة بيان أهمية عنصر الوقت ، وتوضيح العلاقة بين الوقت وغيره من العناصر ، وكذلك دور الإدارة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته.
  - ✓ محاولة بيان أثر الوقت على الكفاءة الإنتاجية، ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.
  - ✓ إمكانية تحليل مشكلة إهدار وقت العمل، والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها.
  - ✓ محاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على معالجة ظاهرة ضياع الوقت ، وكيفية التحكم في توزيع الأعمال ، والاستفادة من الوقت الاستفادة المثلى لضمان الإنتاج في اقصر وقت وبأقل التكاليف.
- و خلصت الدراسة بالنتائج و التوصيات التالية :<sup>2</sup>
- ✓ تقصير بعض الموظفين عن تأدية أعمالهم ، لعدم اهتمامهم بالوقت و عدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة ، بالإضافة إلى إهدار الوقت دون وقوف الموظف على الأسباب التي أدت إلى التقصير في العمل .
  - ✓ ترجع ظاهرة إهدار الوقت في أمانة الوحدة الأفريقية ، إلى عدم شعور الموظف بالانتماء داخل الأمانة ، وكذلك إلى الاختصاصات والمهام والمسؤوليات غير الواضحة أو المحددة ، حيث لا يوجد أي أسلوب أو وسيلة لتحديد قيام الأعمال في زمن محدد ، كما انه لا يوجد زمن للأحوال الطارئة .

<sup>1</sup> دحاك عبد النور، "ادارة الوقت لدى مديري الادارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية"، ماجستير، (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب البلدة 2011

<sup>2</sup> إيهاب عبد الرزاق النعاس، " اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الادارة العامة " دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الإحازة العالية 2013.

✓ الإهمال في تطبيق اللوائح و القوانين التي تنص علي احترام وقت العمل الرسمي ، وعدم تطبيقها التطبيق السليم على جميع الموظفين . وكذلك فأن محدودية الاتصال أفقيا و رأسيا بين الموظفين و رؤسائهم أدى إلى تراحم و تكس الراسائل ، و بالتالي تعطل العمل .

✓ يظهر من تقدير الباحث لاستخدام الهاتف لغير أغراض العمل حسب المشاهدة، بأن المستخدمين يضيعون جانبا من وقتهم في استعمال الهاتف لغير أغراض العمل ، كذلك فأن نسبة من المستخدمين يضيعون جانبا من أوقات العمل في استقبال الزوار .

11. جهاد بن محمد الرشيد 2003م ، قام بدراسة تحت عنوان "ادارة الوقت و علاقتها بضغط العمل" و لقد كان يهدف من خلال بحثه الى :<sup>1</sup>

- التعرف على ابعاد الوقت -مضيعات الوقت -
- التعرف على مستوي ضغوط العمل .
- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية في حرس الحدود بمدينة الرياض و ابعاد ادارة الوقت .
- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية في حرس الحدود بمدينة الرياض و مستوي ضغوط العمل.
- اهم النتائج التي توصل اليها :
- وجود ارتباط قوي بين ادارة الوقت و ضغوط العمل فكلما كانت هناك ادارة جيدة للوقت كلما قل مستوي ضغوط العمل
- كثير من المديرين يغرقون في تجميع اوراق العمل اليومية الهامة و غير الهامة ، حيث يفاجأ المدير بأنه لم يعد لديه سوى القليل من الوقت
- جميع الوظائف ليست من درجة واحدة من حيث الاهمية و التعقيد و المكانة و الحيوية حيث تختلف فيما بينها ، وهذا الاختلاف يعد سببا رئيسيا من اسباب الضغوط لدى الافراد في العمل .
- وجود ارتباط قوى موجب الاتجاه بين متغير المسؤولية تجاه الاخرين و بين متغير ادارة الوقت فكلما كانت هناك ادارة جيدة لوقت كلما زاد الاهتمام بالمسؤولية تجاه الاخرين .

### ➤ 2-1 -الدراسات الاجنبية:

#### 1. Nonis,S,A,sager,j,k(2011) "Revisiting the relationship between time management and job performance. "

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى البحث في دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيري سمات التفاؤل و مركز التحكم لدى عينة قوامها 208 من مندوبي مبيعات الشركات الكيماوية ووكلاء السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية

نتائج الدراسة اظهرت أن إدارة الوقت لم تعدل العلاقة بين التفاؤل والأداء الوظيفي ، في حين بينت النتائج ان إدارة الوقت كانت تعدل العلاقة بين مراكز التحكم والأداء الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جهاد بن محمد الرشيد " ادارة الوقت و علاقتها بضغط العمل" دراسة تطبيقية على مديري الادارات و رؤساء الاقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية-السعودية- 2003

<sup>2</sup> Nonis,S,A,sager,j,k(2011) ،Revisiting the relationship between time management and job performance. world journal of management.3 (2) p135-171.

2. دراسة قام بها **Taylor kiven c 2008** : دراسة بعنوان " Goal Setting as A planning Tool

" Managing استهدفت التعرف على كيفية قضاء مديري المكاتب لوقتهم وتخفيض ضغوط العمل عليهم وذلك من خلال عينة في الثانوية لدى المديرين ورؤساء الأقسام في نيفادا للكشف عن علاقة إدارة الوقت بضغط العمل باختلاف متغير الخبرة والسنة بتعبئة إستبانة صممها الباحث حسب نظام ليكرت وقد بينت الدراسة<sup>1</sup>.

النتائج التالية:-

1. أن رؤساء الأقسام أكثر عرضة للضغوط من المدراء.

2. عدم وجود فروق باختلاف سنوات الخبرة

3. عدم وجود فروق في السن.

3. دراسة **Yager 2002** : و هي بعنوان " Time It's about " هدفت الدراسة الى تشجيع المديرين لإدارة اوقاتهم لكي

يستجيبوا لطلبات الزبائن، و اوضحت الدراسة الى ان الطريقة المثلى التي من خلالها يستطيع مدير الوقت الناجح ان يصنع قرارا فعالا هي القيام بترتيب الاعمال حسب اولوياتها ، وضرورة وضع مواعيد لإنجاز اية مهمة ، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الوقت مساو للمال<sup>2</sup>.

❖ الفرع الثاني أهم الدراسات في ضغوط العمل:

❖ 2-1- الدراسات العربية:-

1. حمزة خليل الخدام، عز الدين أحمد النعيمي 2016 ، "ضغوط العمل وأثرها في صناعة القرارات الإدارية في مديرية

الأمن العام بإقليم الشمال بالأردن" حاولت هذه الدراسة الكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية في إقليم أمن الشمال بالأردن، وأثرها على صناعة القرارات لديهم. وقد بينت النتائج أن المستوى العام للضغوط متوسط (المتوسط الحسابي = 3.47). وينطبق هذا على المصادر الخاصة بالفرد والتنظيم والدور الوظيفي. ويستثنى من هذا، الضغوط الخاصة بصناعة القرارات، حيث أظهرت النتائج أنه مرتفع (المتوسط الحسابي = 3.93). أما ما يتعلق بأثر الضغوط على صناعة القرارات الإدارية، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج يفسر ما مقداره 21.5% من التباين الكلي، وأن الضغوط الخاصة بالدور الوظيفي هي الأكثر تأثيراً على صناعة القرارات الإدارية. ولا توجد فروق فردية في الضغوط وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، ما يشير إلى أن جميع فئات القيادات تتعرض لنفس القدر من الضغوط. ونستنتج مما سبق أن مستوى الضغوط لدى قيادات أمن الشمال مرضية بصورة عامة باستثناء الضغوط الخاصة باتخاذ القرارات، وأن الضغوط المتعلقة بالدور الوظيفي تؤثر سلباً على صناعة القرار. وهذا ما يدعونا إلى التوصية بمراجعة سياسة اتخاذ القرارات وتنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات التعامل مع أنواع الضغوط المختلفة<sup>3</sup>.

2. العمري ، محمد بن سعيد السهلي ، عبيد سعود 2016 "أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي" : دراسة ميدانية

على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض ،تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لديهم، ومعرفة أثر ضغوط العمل

<sup>1</sup> Taylor kiven c, "Time Management Part 1: Goal Setting as A planning Tool Managing", Library Finances 2008 .Vol.21. No. 11, p (12-27)

<sup>2</sup> Yager, " It's about Time", Journal of Property Management, 2002. Vol. 67, Issue 5, P36.

<sup>3</sup> حمزة خليل الخدام، عز الدين أحمد النعيمي، " ضغوط العمل وأثرها في صناعة القرارات الإدارية في مديرية الأمن العام بإقليم الشمال بالأردن" المجلة العربية للدراسات الأمنية رقم32، 2016

على درجة الولاء التنظيمي. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم مراجعة نتائج أهم الدراسات السابقة في هذا المجال. وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى عدد من النتائج التالية من أهمها: أن مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً لحد ما، في حين كان مستوى الولاء التنظيمي متوسطاً، أن مسببات ضغوط العمل مرتبة تنازلياً حسب درجة اسهام كل منها في ضغوط العمل هي (قلة فرص الترقى الوظيفي- عبء الدور- غموض الدور- صراع الدور- بيئة العمل المادية)، وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، واخيراً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. وفي نهاية الدراسة تم استعراض العديد من الاقتراحات والتوصيات الأكاديمية التي اقترحت بعض الحلول للحد أو التقليل من المشاكل المحتملة من ضغوط العمل.<sup>1</sup>

### 3. حمزة خليل الخدام، عز الدين أحمد النعيمي، 2016 " اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة"

هدف هذه الدراسة الى التعرف على علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي واجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بحاسي ببحر وبالضبط في مصلحة الاستعجالات وقد تمت صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي :

✓ الى أي مدى يمكن ان تؤثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

✓ هل يؤثر عبء العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

✓ هل تؤثر صعوبة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

✓ هل لفهم العامل لدوره تأثير على الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى وطبيعة الموضوع ولقد تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية . ولقد استخدم أسلوب المعالجة الاحصائية والمتمثل في الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك من اجل التحقق من فرضيات الدراسة فتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :<sup>2</sup>

✓ توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين عبء العمل والرضا الوظيفي

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين غموض الدور والرضا الوظيفي

✓ توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين غموض الدور والرضا الوظيفي.

مما سبق نستنتج ان الفرضية الثانية غير محققة على عكس الفرضية الاولى والثالثة ومنه نستنتج ان الفرضية العامة قد تحققت جزئياً

### 4. خلفي داود ، جريبع بن عبد الله 2016 ، "ضغوط العمل و اثرها على الأداء الوظيفي" ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة .

شملت الدراسة فرضية رئيسية مفادها : تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة وبلغ عددهم 116 موظف وموظفة وقد تم

<sup>1</sup> العمري ، محمد بن سعيد ، السهلي ، اثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي ، مجلة دراسات العلوم الانسانية 2016

<sup>2</sup> بن خيرة ، عبد الرحمان ، بن دراج ، عبد الله ، " اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص : علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016،

استخدام العينة العشوائية وشكلت عينة الدراسة 57 موظف وموظفة من مجتمع الدراسة الاصلي .  
تكون استبيان الدراسة من ثلاث أجزاء : المتغيرات الشخصية ، ضغوط العمل ، الأداء الوظيفي وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لإختبار الفرضيات كان منها : النسب المئوية ، التكرارات ، معامل الارتباط بيرسون ، نموذج الانحدار .  
تم التوصل الى النتائج التالية :<sup>1</sup>

-اغلب الضغوط التي تؤثر على الاداء الوظيفي بمدينة الجلفة لها تأثير سلبي وإيجابي في آن واحد  
- الضغوط التي كان لها تأثير على أداء العاملين وجدنا ما يلي : زيادة أعباء الدور كيميا والمسؤولية تجاه الآخرين كان لهما تأثيرا ودافعا على الاداء الوظيفي .

- الضغوط التي كان لها تأثير سلبيا فتمثلت في : ( غموض الدور والترقية الوظيفية ) فهي تسبب الانخفاض في الروح المعنوية، تولد له ارتباك والتشاؤم من المستقبل

-وقد أوضحت الدراسة أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين يمثل مصدرا لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين في حين أن 10% فقط منهم يشعرون بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم والشركة التي يعملون بها.

5. قوارح محمد . زكري نرجس ، 2014 "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة (الجزائر)" تنبثق أهمية هذه الدراسة في تحديد مدى أهمية ضغوط العمل لدى عمال المؤسسات الاقتصادية وكيفية مواجهتها والسيطرة عليها والاستفادة من النتائج في كيفية سبل مواجهة ضغوط العمل لدى العمال، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في الوقوف على مستويات ومصادر ضغوط العمل وسبل مواجهتها.

و تم التوصل الي النتائج التالية :

حيث تم توزيع استبانة على 30 موظف من الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بمدينة ورقلة و من خلال الدراسة الاحصائية تم التوصل الى النتائج التالية:<sup>2</sup>

من خلال مستويات ضغوط العمل لدى افراد العينة المدروسة تم التوصل الي ان مستويات ضغوط العمل تتمثل في: في الأعراس التالية :

✓ الشعور بالقلق نتيجة لضغوط العمل

✓ قلت العطل والتي تعتبر حافز مهم لدى العمال

✓ التعب والإرهاق نتيجة العمل الكثير

✓ عدم حضور المناسبات الاجتماعية

✓ التوتر الناتج عن ضغوط العمل

اما بالنسبة بخصوص مصادر ضغوط العمل والتي تمثلت أهمها في ما يلي:

✓ تجهيزات العمل غير مناسبة

✓ عدم ملائمة المكتب لطبيعة العمل

✓ عدم إتاحة الفرصة في المشاركة

<sup>1</sup> خلفي داود ، جريبع بن عبد الله ، "ضغوط العمل و اثرها على الأداء الوظيفي" ، دراسة ميدانية مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص : علم الاجتماع تنظيم والعمل، 2016

<sup>2</sup> قوارح محمد ، زكري نرجس ، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الاقتصادية" دراسة ميدانية بمدينة ورقلة مجلة العلوم الانسانية ، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل ، 2014 ، ص 269

✓ بعد مكان العمل عن الإقامة

✓ كثرة المسؤولين وصعوبة التعامل معهم

✓ فترات الراحة الخاصة بالعمال أثناء يوم العمل محدودة

6. دراسة مروان سعيد جلعود ( 2008 ) استهدفت التعرف على العلاقة بين مضيعات الوقت وضغط العمل، ومعرفة المؤشرات

الدالة عليه، والآثار والنتائج المترتبة عليه، والوسائل الممكن استخدامها لمعالجة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالصورة

المسحية، لملائمة لهذه الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من عينة مقصودة شملت ( 130 ) موظف وموظفة من جميع

الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل-فلسطين، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة إستبانة كأداة لجمع

المعلومات، وقد أسفرت الدراسة على مايلي: <sup>1</sup>

✓ توجد علاقة بين درجة ضغط العمل، وكل من: ترك العمل، عدم الرضا الوظيفي، عدم تعاون الموظفين مع بعضهم البعض،

التسيب أثناء الدوام الرسمي.

## ❖ 2-2-الدراسات الأجنبية:-

1. دراسة **the Effect of Experience to Work Stres** 2014 lucac,lenda marie " استهدفت هذه الدراسة

للتعرف على عوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا بالو.م.أ وكذلك معرفة الفروق بين عوامل

الضغوط التي تم تحديدها من المديرات و استراتيجيات التكيف لدى مديرات المدارس الثانوية حديثات التعيين أقل من 3 سنوات

والمديرات ذو الخبرة أكثر من 3 سنوات وتحصل الباحث على:

✓ وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى عامل الخبرة

✓ المديرات اقل من 3 سنوات خبرة يعملن لفترة أطول وبأخذن العمل إلى البيت لتكيف مع كمية العمل الكبيرة.

2. دراسة : **W.F. Swee, Anza E & Noor Hassim, 2007** « انتشار الإجهاد في العمل بين موظفي الإدارة في شركة

تبغ دولية في ماليزيا **(Work stress prevalence among the management staff in an international**

**tabacco company in maliysya)**

وقد أجريت الدراسة على 185 من المسؤولين التنفيذيين والمدراء في المقر الرئيسي لشركة التبغ العالمية في ماليزيا ، والهدف من

الدراسة هو تحديد معدل انتشار ضغط العمل في هذه الشركة و إجهادات العمل التي مر بها العمال .

وقد استخدم في هذه الدراسة أداة جمع البيانات الاستبيان والبيانات التي تم جمعها من المشاركين تضمنت العوامل الاجتماعية

والديمقراطية وأعراض التوتر واجهادات العمل ذات الصلة بالسياسة التنظيمية الهيكل التنظيمي العملية التنظيمية ومناخ العمل

وقد أظهرت الدراسة أن انتشار ضغط العمل بين المسؤولين التنفيذيين بنسبة 68 % أما بين المدراء فكانت النسبة 67 % لم

يكن هناك اختلاف كبير ذو أهمية في مستوى التوتر بين المسؤولين التنفيذيين والمدراء العاملين في الشركة .

أما العوامل الاجتماعية الديمغرافية والتي كانت مرتبطة بشكل كبير بالضغط فهي الراتب وعدد الأطفال وعوامل شخصية وقد

كانت أكثر الضغوطات أهمية في مكان العمل وعدم تقدير العمل والتركيز أكثر على نوعية العمل عبء العمل الثقيل وطول

ساعات العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مروان سعيد جلعود، "العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي": دراسة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل- فلسطين 2005

<sup>2</sup> W.F. Swee, Anza E & Noor Hassim, "Work Stress Prevalence among the Management Staff in an International Tobacco Company in Malaysia", Departementde santé , faculté de Medicine, Université Kebangsaan Malaysia, 2007



3. دراسة قام بها Peterson 2004 « *The effect of Occupational stress to jobs in secondary school* »

بدراسة استهدفت التعرف على ضغوط العمل لدى مديري التعليم ومديري المدارس في ولاية أيووا بالو.م.أ، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية<sup>1</sup>:

✓ هناك اتفاق كبير بين المجموعتين على عوامل الضغوط و إن المجموعتين تتفق على العوامل المسببة للضغوط

✓ كليهما اتفقا على أن دعم العائلة والأصدقاء يمثل أحد الأساليب الشهيرة المستخدمة لتخفيف الضغوط بشكل كبير.

4. دراسة مورين، Maureen، 1999 قام بدراسة تحت عنوان « *The effect of Chronic Exposure to Stress on Intensive Care Nurse* »

اجريت الدراسة علي عينة من المرضين و المرضات العاملين في قسم العناية في مستشفيات شمال كاليفورنيا بلغ عددهم (400) ممرض و ممرضة من خلال استبانة وزعت عليهم بهدف معرفة مسببات ضغط العمل عليهم و الاثار المترتبة على ذلك ، و ايضا معرفة الاستراتيجيات التي يتبعونها للتكيف مع مسبباته ، و توصلت الدراسة الى ان اهم مسببات ضغوط العمل تتمثل في : عبء العمل الناتج عن نقص الكادر الوظيفي ، و الشعور بالاعتراب الوظيفي ، و تحمل درجة عالية من المسؤولية ، بحسب ورودها ، ام الاثار المترتبة عن التعرض المستمر لضغط العمل فتتمثل في الاحباط و المزاج الحاد ، و الشعور بعدم القدرة على الاستمرار بنفس مستوى الاداء ، و تقترح الدراسة عدة طرق للتخفيف من ضغوط العمل تتمثل في محاولة خلق قناعات بأن العمل ذو معني و قيمة عالية ، والاحساس بقيمة الانجاز و التركيز على حل المشكلات دون الاقتصار على التفكير بها فقط .<sup>2</sup>

5. دراسة تيبغوس (Tipgos، 1996)، بعنوان " *The Things That Stress Us* " هدفت الدراسة الى التعرف على

مسببات و مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها مديرو الشركات، و اجريت الدراسة على (315) مديرا في شركات مختلفة ، و بينت الدراسة الى ان مسببات ضغط العمل الرئيسية هي التدخلات المفاجئة و الطلبات المتعارضة و إدارة الوقت و كمية العمل و المسؤولية عن الاخرين و سياسة المنظمة ، اما المسببات التي كان تأثيرها متوسط فهي التعامل مع الحاسوب و العمل الاضافي و مقابلة الموظفين و تعينهم ، و بينت الدراسة ان نسبة الاناث اللواتي تعرضن للضغط النفسي قد بلغ (55%)، و أشارت الدراسة الى ان الوسائل التي استخدمها المدراء للتخفيف من الاثار السلبية لضغط العمل تتمثل في الراحة و النوم و التمارين و الرياضية و ممارسة الانشطة الاجتماعية و استشارة الاخرين.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية و استخراج أوجه الشبه و الاختلاف بينها

■ **أوجه الشبه** : تكمن أوجه التشابه في الدراسات السابقة أن جميع الدراسات السابقة اعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات .

وكذا من حيث المنهج استخدمت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي

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

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

<sup>1</sup> CHRISTOPHER PETERSON, **STRENGTHS OF CHARACTER AND WELL-BEING**, University of Michigan, Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 23, No. 5, 2004, pp. 603-619

<sup>2</sup> Maureen, F. Jennifer (1999) **The Effects of Chronic Exposure to Stresses on the Intrusive Care Nurse**. California School of Professional Psychology

<sup>3</sup> Tiggos, M. (1996) *The Things That Stress Us*. Management World

اوجه الاختلاف:

هنا العديد من الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية وذلك من حيث العينة، والزمن و المكان، نوع القطاع، و من حيث المتغيرات، و الجدول التالي يوضح اوجه الاختلاف بينهما :

جدول رقم (1-1) يوضح الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت هذه الدراسات في عدة دول عربية و اجنبية في السنوات التالية : 2011-2013—2014-2015-2016-2017 2002-2003-2004-2008	تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر -المدرية العملية -فرع ورقلة في 2018	من حيث المكان و الزمان
وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر " المديرية العملية لولاية ورقلة	من حيث مجتمع وعينة الدراسة؛
كانت هناك تنوع في الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع -كانت في القطاع العام و الخاص	كانت هذه الدراسة في قطاع المؤسسة الاقتصادية	من حيث نوع القطاع
هناك بعض الدراسات التي تطرقت الى دراسة العلاقة بين المتغيرين ( ادارة الوقت و ضغوط العمل ) ، ، بينما تطرقت الدراسات الأخرى الى دراسة ادرة الوقت او ضغوط العمل بمتغيرات اخري مثل الولاء او الاداء او صناعة القرار او الرضا الوظيفي .	هدفت هذه الدراسة للإبراز اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل	من حيث المتغيرات

المصدر : من اعداد الطالب

**المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة خبرات علمية و عملية تم الاستفادة منها في النقاط التالية :

- ✓ صياغة فروض واهداف البحث بدقة
- ✓ طريقة اختيار العينة بدقة وعناية و كذا استخدام المعالجة الاحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة
- ✓ تحديد المنهج المستخدم لطبيعة الدراسة
- ✓ اختيار متغيرات البحث و طريقة قياسها
- ✓ تحديد الخطوات المتبعة في اجراءات البحث سواء من النظرية و الميدانية .

وعلى العموم قد استفادت هذه الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب كثيرة، خاصة في الاطار النظري منها ، وذلك في بيان مفهوم الوقت و إدارته و استراتيجيه استغلال الوقت ، وبيان مفهوم ضغوط العمل واهم مصادره و كذا انواعه و اهم الاستراتيجيات المتبعة للتغلب على هاته الضغوط و ما هي اهم الآثار الناجمة عنه .

## خلاصة الفصل:

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

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

و حيث ان ماري ريتشارد تري بان الوقت احد المصادر الخطيرة للضغوط العمل ، فلا شك ان ادرة الوقت تعتبر من اهم الطرق للتخفيف من اثار ضغوط العمل السلبية.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للأثر  
إدارة الوقت على ضغوط العمل في  
مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية  
العملية للولاية ورقلة**

### تمهيد :

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية بهدف التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت و ضغوط العمل بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر " المدرية العملية لولاية ورقلة "، حيث يتناول وصفا للمنهجية المستخدمة و لمجتمع الدراسة، و وصفا لأداة الدراسة و متغيرات الدراسة ( المستقل و التابع ) و الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة و المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات و الأساليب التي تم استخدامها في اختبار فروض البحث، و يبدأ بتحديد اجراءات التحليل الإحصائي و أساليبه، التي اتبعها الباحث في كل من الإحصاء الوصفي و الإحصاء التحليلي، حيث نقوم أولا باستخدام اختبار ( ألفا كرونباخ ) لقياس ثبات محتوى استبانة الدراسة و صدقها، ثم نتناول التحليلات الإحصائية الوصفية في كل من ال، و التكرارات، و المتوسطات الحسابية، و الانحراف المعياري، و الترتيب و ذلك لتحديد سمات عينة الدراسة .

و للإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

✓ **المبحث الأول:** منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

✓ **المبحث الثاني:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة و مناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على اهم الأدوات المستعملة في الدراسة و كذا المنظمة التي اجرينا فيها دراستنا ،و ذلك من خلال اعطاء لمحة تاريخية عن نشأتها ، اهم مهامها ، و الهياكل التنظيمية المكونة لها

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة : تتمثل عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية

ورقلة يمكن تقديمها كما يلي

#### - نشأة اتصالات الجزائر

إن التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال،بادرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات وقد تجسده هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة عن نشاطي التنظيم و استغلال الشبكات .

و حسب الجريدة الرسمية و ما نص عليه القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 PTT ، و بعد إبرام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بين فدرالية البريد و المواصلات "بريد الجزائر"و التي تكلفه بتسيير قطاع البريد و المؤسسة الاقتصادية "اتصالات الجزائر" و التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير الشبكات ، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد.

هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح هذه مؤسسة اقتصادية ذات أسهم SPA برأسمال.قدر برقم 00. 61.275.180.000 دج تحت RC n 02 B18083 و الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني 05 الديار الخمسة، المحمدية الحراش.

ذلك كان في : 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية للاتصالات الجزائر حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد مبرر على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى و خاصة منذ فتح سوق الاتصالات على المنافسة فمجموعة اتصالات الجزائر بفروعها الأساسية و الاتصالات عبر الساتيليت تعرض على زبائنها المميزين مجموعة في مجالات الاتصالات الثابتة ، النقالة و اللاسلكية و الانترنت إلى جانب الخدمات الأخرى<sup>1</sup>.

#### - نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر و فروعها :

#### - نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

وقد تتمحور فيما يلي:

- 1-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصور والصوت ورسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- 2-تطوير واستمرار وتسيير الشبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- 3-إنشاء واستثمار وتسيير واتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

الموقع الرسمي للاتصالات الجزائر 18/03/2018 - <http://www.algeriatelecom.dz> - 1

### - فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء فروع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعد 17 مليون مشترك كما تظم فرع أساسيا وهو اتصالات الجزائر للأنترنت جواب مختص في تكنولوجيات الأنترنت حيث أوكلت مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة. وللاشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) متصلة حاليا بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة جواب اتصالات الجزائر الفضائية؛ المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

### أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العلمية للولاية ورقلة"

هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي ذات رأسمال SAP , مقرها الاجتماعي شارع روابح عبد الرحمان - ورقلة- تضم 5 وكالات تجارية كبرى (ورقلة, حي النصر, تقرت, تماسين , حاسي مسعود) و عدد ملحقاتها نقطة بيع(الطيبات, الحجيرة, البرمة) و تبلغ عدد مراكز صيانة الاتصالات 4 (ورقلة , حي النصر, تقرت, تماسين , حاسي مسعود) .

### ➤ هيكل المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة -

#### - أقسام المؤسسة

1-المدير: وهو المسؤول الأول في المؤسسة حيث يشرف على التسيير وذلك بالإمضاء على الوثائق وإصدار القرارات و له عدة خلايا :

- الخلية المساعد.

- خلية الأمن و النظافة.

- خلية بنية المنشأة التحتية .

- خلية تسيير النوعية ولوائح القيادة.

- خلية الاتصال و العلاقات الخارجية.

- خلية التفتيش وتنقسم إلى: - مفتشيه التسويق.

- المفتشية التقنية.

2- القسم التقني :وينقسم إلى مصالح و مراكز حيث:

\*المصالح هي:

• مصلحة الهياكل القاعدية

• مصلحة الخدمات و صول الشبكة و الحلقة المحلية

• مصلحة خدمات الشبكة المعلوماتية و القاعدة

\*المراكز هي :

- CMT مركز صيانة الاتصالات في كل من: ورقلة (2), تقرت, حاسي مسعود.

- CT مركز الإرسال في كل من : تقرت, حاسي مسعود.

- AXE مركز هاتفي في كل من : تقرت, حاسي مسعود.

- CEL مركز الخطوط في كل من : تقرت, حاسي مسعود.

3-قسم المالية و المحاسبة:يتضمن هذا القسم ما يلي:

- مصلحة المحاسبة.
- مصلحة المالية.
- مصلحة الميزانية.
- مصلحة المعاملات القانونية و التأمينات.

4-الديوان القانوني.

5-قسم الموارد البشرية :يتضمن هذا القسم ما يلي:

- رئيس قسم.
- مصلحة تسيير التكوين.
- مصلحة تسيير المسار الوظيفي.
- مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية.

6-القسم التجاري : وهو المسؤول على نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة و التي تقوم بالسياسات التسويقية و الترويجية و يتضمن ما يلي:

- مصلحة العلاقات مع الزبون
- مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية
- مصلحة الفوترة و التحصيل.

7- دائرة الممتلكات و الوسائل: يتضمن هذا القسم ما يلي:

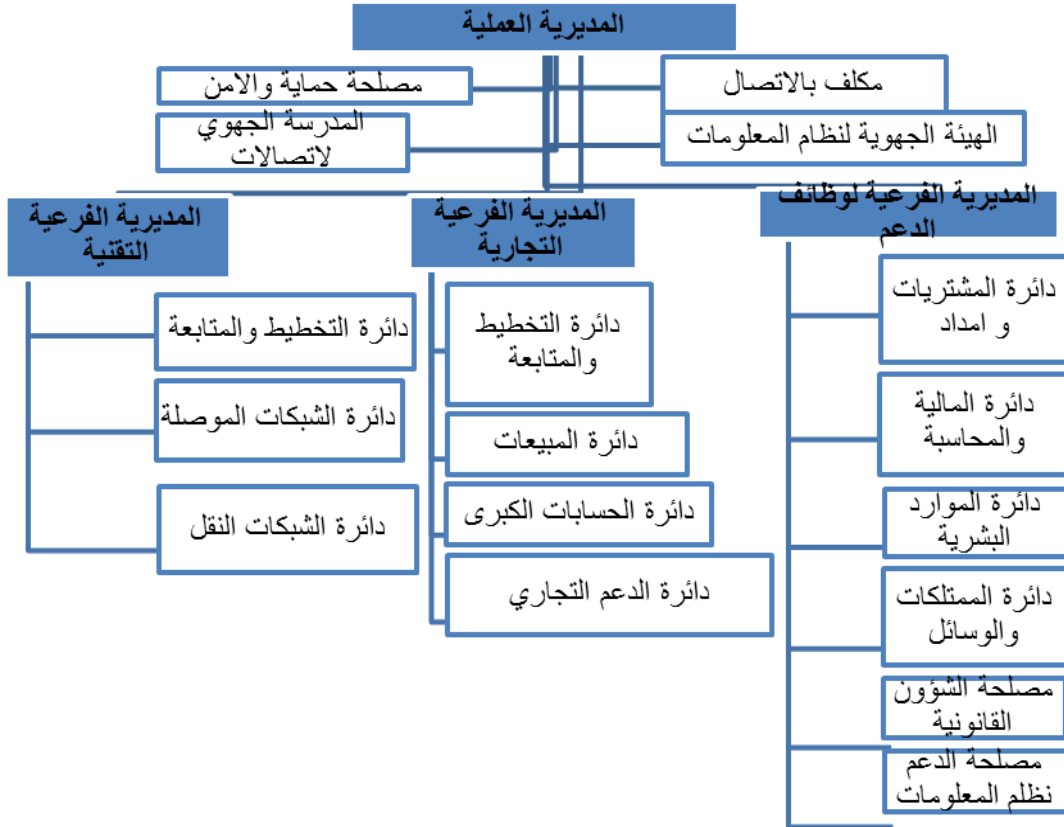
- مصلحة المشتريات.
- مصلحة الوسائل و الإمداد.
- مصلحة الممتلكات.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية.

و في سنة 2017 تم اعادة ادراج الهكيل التنظيمي الجديد وفق المخطط التالي



الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية للولاية ورقلة

### Organigramme de la direction operationnelle des telecommunications de Ouargla



المصدر : من وثائق مصلحة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة

### الفرع الثاني: طرق الدراسة

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين في « مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية ورقلة » والبالغ عددهم حوالي 90 موظف ، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموظفين بسبب نظام العمل تم اختيار عينة عشوائية البالغ حجمها 60 موظف ، تم توزيع 60 استبانة على الموظفين اي ما نسبة 100%، استرد منها 59 استبانة اي بنسبة 98.3 %، وبعد فحصها تم استبعاد استبانة واحدة اي بنسبة 1.7 % نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة اي غير قابل للتحليل وبالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو 58 استبانة اي بنسبة 96.6% وهذا ما يوضح الجدول رقم (1-2)

جدول رقم ( 1-2 ) : يوضح نسبة الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

البيان	العدد	النسبة %
عدد الاستبيانات الموزعة	60	100%
عدد الاستبيانات المسترجعة	59	98.3%
عدد الاستبيانات المستبعدة	01	1.7%
عدد الاستبيانات المعمول بها	58	96.6%

المصدر: من إعداد الطالب.

#### ثانيا: متغيرات الدراسة

جدول رقم ( 2-2 ) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	ضغوط العمل Work Pressures
المتغير المستقل:	ادارة الوقت Time Management

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2-2) يمكن التعرف على متغيرات الدراسة:

✓ **المتغير المستقل** : هو الأداة التي تؤدي في وضعيتها إلى إحداث تغيير و ذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة بها، و يتمثل المتغير المستقل في بحثنا هذا في **إدارة الوقت-**

✓ **المتغير التابع** : و الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، و يتمثل المتغير التابع في بحثنا هذا في **مستوى ضغوط العمل** في مؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العملية لولاية ورقلة "

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

#### أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ,حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1.معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ومعامل صدق المحك لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة.
2. معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة "Spearman".
4. جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة
5. حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.
6. معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
6. اختبار T student للفرق بين متوسطين، واختبار Anova للفرق بين أكثر من متوسطين

### ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة محل الدراسة

1. **الاستبيان**: يعد الاستبيان من ادوات البحث الهامة في جمع البيانات، فهو " جمع البيانات عن طريق استمارة مكتوبة تتضمن بنودا او فقرات و اسئلة توزع على الافراد المعنيين و يطلب منهم ملؤها و ارجاعها للقائمين بالدراسة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث التي يعتبر نموذج يتكون من 44 سؤال، حيث اعتمدنا في إعداد هذه الاستبانة على مجموعة من الاستبانات السابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع الدراسة، وبعد عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف و أربع أساتذة أفاضل محكمين مختصين في مجال التسيير لأخذ آرائهم حول مدى وضوح صياغة أسئلة الاستبيان، وبعد تصحيحهم للاستبيان وإعطاء الملاحظات، ترتب على ذلك استبعاد بعض العبارات والتعديل في صياغة بعض العبارات الأخرى وفي الأخير تمكنا من توجيهه لفئة من الموظفين في شركة اتصالات الجزائر المديرية العملية "بورقلة".

### ظروف تصميم و توزيع الاستبيان:

لقد تم بناء الاستبيان الخاص بهذه الدراسة بعدما تم تحديد ابعاد الموضوع و مكوناته، و إدراكا بأهمية المعلومات المطلوبة و علاقتها بالموضوع، حيث قمنا في البداية بإعداد الوثيقة مسودة الاستبيان باللغة العربية وإخضاعها للتجريب (استبيان تجريبي) و هذا اعتمادا على:

✓ بعض الدراسات التي تناولت ادارة الوقت

✓ بعض الدراسات التي تناولت ضغوط العمل

✓ اهم العناصر التي تطرقنا اليها في الجانب النظري و التي تمس اشكاليتنا بالضبط

تم توزيع الاستبيان التجريبي على عينة عشوائية عدد افرادها 22 فردا تنوعت بين مختلف مسميات الوظيفة في المؤسسة .

بعد هذه المرحلة تم جمعها و فحصها، ولقد مكن هذا الفحص من معرفة ردود افعال المستجيبين و التي مست الجوانب التالية:

اللغة التي قدم بها الاستبيان

✓ سهولة او صعوبة فهم الاسئلة و القدرة على الاجابة

✓ التأكد من مدى توافق العبارات و المصطلحات المستخدمة مع مستوي ادراك المستجيب

✓ الحصول على انتقادات او اقتراحات مفيدة تتعلق بالاستبيان و ترتيب الاسئلة

✓ احتمالات وجود بعض الاخطاء الاملائية .

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث اقسام رئيسية:

القسم الاول خاص بالمعلومات العامة والغرض من هذا القسم معرفة بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة ، وقد تمثل هذا الجزء في 6 مستويات (الجنس ، العمر، مستوى التعليم ،الخبرة، المسمى الوظيفي ،المصلحة ) و القسم الثاني و المتمثل في ابعاد إدارة الوقت ، تضمن أسئلة حول إدارة الوقت بأبعادها الأربعة (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت و رقابة الوقت ) والمتكون من (20) بند و مقسمة على النحو التالي:

- البعد الأول: تخطيط الوقت يتضمن (06) بنود
- البعد الثاني: تنظيم الوقت يتضمن (05) بنود
- البعد الثالث: توجيه الوقت يتضمن (04) بنود
- البعد الرابع : رقابة الوقت يتضمن (05) بنود

اما القسم الثالث خاص بضغوط العمل و المتكون من (24) بند و مقسمة على النحو التالي :

- البعد الأول: غموض الدور يتضمن (05) بنود
- البعد الثاني: صراع الدور يتضمن (04) بنود
- البعد الثالث: العبء الوظيفي يتضمن (06) بنود
- البعد الرابع: بيئة العمل المادية يتضمن (04) بنود
- البعد الخامس : متطلبات الاسرة يتضمن (05) بنود

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات , ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال ,يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي: <sup>1</sup>

1- موافق تعطى لها 3 درجات.

2- محايد تعطى لها درجتان.

3- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر : عز عبد الفتاح ، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $0.66 = 3/2$  ), ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.66 منخفض و من 1.67 إلى 2.34 متوسط و من 2.35 إلى 3 مرتفع ).

<sup>1</sup> عز عبد الفتاح ،"مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS" ، ص 538

2- الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث, حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للشركة ومختلف فروعها.

3- الملاحظة العلمية: بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح, وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

ثالثا - صدق أداة الدراسة (Validity) : تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي, فلاختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم تحكيم الاستبيان من قبل أربعة أساتذة (المحلقة رقم 01) وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري ومن ثم توزيعه على مجتمع الدراسة، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي ينتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (2-4) يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "تخطيط الوقت" ومحور إدارة الوقت

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
تخطيط الوقت	1	**0.678
	2	**0.654
	3	**0.427
	4	**0.526
	5	**0.465
	6	**0.542
		** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 22.0

جدول رقم (2-5) يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "تنظيم الوقت" ومحور إدارة الوقت

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
تنظيم الوقت	7	**0.562
	8	**0.565
	9	**0.736
	10	**0.498
	11	**0.558
		** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 22.0

جدول رقم (2-6) يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "توجيه الوقت " ومحور إدارة الوقت

معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
**0.715	12	توجيه الوقت
**0.698	13	
**0.556	14	
**0.628	15	
** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 22.0

جدول رقم (2-7) يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "رقابة الوقت " ومحور إدارة الوقت

معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
**0.665	16	رقابة الوقت
**0.548	17	
**0.496	18	
**0.688	19	
**0.645	20	
** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 22.0

جدول رقم (2-8) معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "غموض الدور " ومحور ضغوط العمل

معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
**0.575	21	غموض الدور
**0.458	22	
**0.546	23	
**0.538	24	
**0.376	25	
** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 22.0

جدول رقم (2-9) يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "صراع الدور " ومحور ضغوط العمل

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
صراع الدور	26	**0.743
	27	**0.658
	28	**0.523
	29	**0.564
** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 22.0

جدول رقم (2-10) يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "العبء الوظيفي " ومحور ضغوط العمل

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
العبء الوظيفي	30	**0.654
	31	**0.458
	32	**0.536
	33	**0.478
	34	**0.497
	35	**0.525
** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 22.0

جدول رقم (2-11) يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "بيئة العمل المادية " ومحور ضغوط العمل

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
بيئة العمل المادية	36	**0.561
	37	**0.423
	38	**0.567
	39	**0.684
** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 22.0

جدول رقم (2-12) يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد "متطلبات الأسرة " ومحور ضغوط العمل

معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
**0.659	40	متطلبات الأسرة
**0.756	41	
**0.564	42	
**0.619	43	
**0.623	44	
** دال عند مستوى دلالة 0,01 فأقل		

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 22.0

من خلال الجداول السابقة الخاصة بمعاملات ارتباط سبيرمان ، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها مع بعضها البعض والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية و يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة. من الجداول السابقة يوضح معاملات الارتباط بين كل محور محاور الدراسة والمقياس الكلي والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة دالة عن مستوى معنوية ( 0.01 ) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### رابعا- ثبات أداة الدراسة (Alpha de Cronbach) :

يقصد بالثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ، في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Gronbach 's Alpha) اي مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، و يمكن اعتبار الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون (0.60) وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

إن قيمة معامل ثبات الأداة الكلي بلغت (0.818) و تعتبر هذه القيمة مقبولة لأغراض اجراء الدراسة ، و هذا يعني أن هناك ثبات في عبارات الاستبيان ككل، و هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة



وكانت نتائج ثبات متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجداول الموالية:

جدول (2-13) معاملات ثبات للمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
20	0.713
24	0.827
44	0.818

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS v 22

جدول (2-14) معاملات ثبات و صدق متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
إدارة الوقت	20	0,713	0,844
ضغوط العمل	24	0,827	0,909
الثبات و الصدق العام للاستبيان	44	0,818	0,904

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS v 22

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

و على ضوء نتائج الجدول رقم (2-14) يتضح أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0,818، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين 0,713 إلى 0,827، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي 90 % وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

## المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

### المطلب الأول : نتائج الدراسة التطبيقية

#### أولا : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

#### اولا : الجنس

يتضح من خلال الجدول رقم (2-15) أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 39 بنسبة بلغت 67.2%، في حين بلغ عدد الإناث 19، بنسبة بلغت 32.8%، حيث نعتقد أن ضعف العنصر النسوي يرجع إلى طبيعة الأعمال التي تحمل طابع حركي و ديناميكي و التي لا تتناسب مع خصائص النساء بالمؤسسة محل الدراسة، الجدول الوالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس .

الجدول (2-15): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
67.2%	39	ذكر
32.8%	19	أنثى
100%	58	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

#### ثانيا : العمر

يتضح من خلال الجدول رقم (2-16) فيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) أعلى نسبة بواقع (58.6%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (24.1%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان، مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها مما يخدم أهداف الدراسة الحالية لكون عينة الدراسة من اصحاب المؤهلات العلمية العالية.

الجدول (2-16): توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	فئة العمر
10.3%	06	اقل من 30 سنة
58.6%	34	من 30 إلى 40 سنة
24.1%	14	من 40 الى 50 سنة
6.9%	04	من 50 سنة فما اكثر
100%	58	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

### ثالثا : المستوى التعليمي

من الجدول رقم (2-17) نلاحظ أن غالبية مجتمع الدراسة من حاملي شهادة ليسانس أو جامعي وتقدر نسبتهم حوالي 70.7 %، تليها فئة الموظفين الحاملين لشهادات دراسات عليا بنسبة تقدر ب 17.2%، بعدها الموظفين الذين هم دون المستوى الثانوي بنسبة 6.9 %، ثم فئة المهنيين بنسبة 5.2 % فقط و هي أقل نسبة ، وهذا دلالة على أن المؤسسة تحوي كوادر وإطارات وكفاءات اي وجود رصيد ثقافي عالي لدى افراد العينة، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العلمية للولاية ورقلة " وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة المؤسسة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد عينة الدراسة

الجدول (2-17): توزيع مفردات العينة من حيث المستوي التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
6.9%	04	ثانوي فأقل
5.2%	03	مهني
70.7%	41	جامعي
17.2%	10	دراسات عليا
100%	58	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

### رابعا: الخبرة

أما بالنسبة لجدول رقم (2-18) المتعلق بتوزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة فنلاحظ أن غالبية الموظفين بنسبة 53.4 % تتراوح خبرتهم من 10 الى أقل من 20 سنوات ، ثم تليها نسبة 25.9 % من الموظفين و خبرتهم بين 05 الى أقل من 10 سنوات ، و اخيرا نسجل تتساوي نسبة العاملين ذو الخبرة اقل من 05 سنوات مع العاملين الذين تجاوزت خبرتهم 20 سنة بنسبة 10.3 % بالتساوي ، وعليه فإن نسبة 89.6 % من مجتمع الدراسة هو مجتمع ذو خبرات جيدة وعلى المسيرين في المديرية العملية لولاية ورقلة الاستفادة منها.

جدول رقم (2-18) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
10.3%	06	اقل من 5 سنوات
25.9%	15	من 5 - 10 سنوات
53.4%	31	من 10 - 20 سنة
10.3%	6	أكثر من 20 سنة
100%	58	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

خامسا : المسمى الوظيفي

من الجدول رقم (2-19) نلاحظ أن غالبية المجتمع المدروس و المقدرة بنسبة 86.2 % تقريبا هي مقسم بالتساوي بين موظف و رئيس مصلحة و مقدر عددهم ب 50 عامل، أما البقية فهي مقسم بين رئيس دائرة بنسبة 8.6 % و نائب رئيس ب 5.2 %

الجدول (2-19): توزيع مفردات العينة من حيث المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	مسمى الوظيفية
5.2%	03	نائب مدير
8.6%	05	رئيس دائرة
43.1%	25	رئيس مصلحة
43.1%	25	موظف
100%	60	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

سادسا : المصلحة

يتضح من خلال الجدول رقم (2-20) أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة هم من المصلحة التقنية و المقدر عددهم ب 26 فرد و بنسبة 44.8 %، أما في المرتبة الثانية فكانت للمصلحة التجارية بنسبة 25.9% و احتل المرتبة الثالثة مصلحة وظائف الدعم بنسبة تقدر ب 24.1% ، و في الأخير نجد ب 5.2 % هي مصالح أخرى، و من خلال نتائج يتضح ان الجانب التقني له نسبة كبيرة من الافراد و هذا راجع لأهمية هاته المصلحة لانها تعتبر العمود الفقري لباقى المصالح و كذا يعتبر الجانب التقني حساس للغاية وهذا راجع للدقة و حساسية هذا الجانب في مجال الاتصالات مما يجب توفير كفاءة بشرية لإدارة هذه المصلحة .

جدول رقم (2-20) بين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المصالح

النسبة %	التكرار	المصلحة
25.9%	15	تجارية
44.8%	26	تقنية
24.1%	14	وظائف الدعم
5.2%	03	اخرى
100%	58	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بواقع ادارة الوقت و ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وسيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية

- 1) السؤال الأول : ما هو مستوي ادارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة ؟
- 2) السؤال الثاني :ما هو واقع ضغوط العمل من وجهة نظر افراد المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟
- 3) السؤال الثالث :ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين ابعاد ادارة الوقت كمتغير مستقل لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العملية" و مستوي ضغوط العمل كمتغير تابع ؟

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارث" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك: في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لكل العبارات بالإضافة إلى الأهمية النسبية ودرجة الموافقة الكلية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الثلاثي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حساب مستويات على أساس مقياس ليكارث ذي ثلاث درجات (Likert) حيث يتضمن ثلاث مستويات أو ثلاث درجات أعلاه (3) و أدناه (1)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

جدول رقم (2-21) مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارث)

المستوى	الدرجة	المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	(1)	غير موافق	من 1 إلى 1,66
متوسط	(2)	محايد	من 1,67 إلى 2,34
مرتفع	(3)	موافق	من 2,35 إلى 3

المصدر : عز عبد الفتاح ، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

❖ ما هو واقع ادارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة ؟

المحور الأول: ادارة الوقت

جدول رقم (2-23) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر نحو عبارات إدارة الوقت

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يعمل تخطيطك الجيد لوقتك في تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ نشاطاتك المختلفة	2,758	0,506	3	مرتفع
2	أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية	2,500	0,755	4	مرتفع
3	أعتقد أن تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت لدي.	2,810	0,475	2	مرتفع
4	اقوم بترتيب الأعمال المطلوبة مني حسب درجة اهميتها	2,827	0,500	1	مرتفع
5	أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة و جدولتها أمر لا فائدة منه	1,551	0,798	6	منخفض
6	أبرمج الأعمال التي اربح بها في ذهني فقط و لا أحتاج الى توثيق ذلك	1,775	0,817	5	متوسط
	المتوسط العام لبعده تخطيط الوقت	2,370	0,346	4	مرتفع

مرتفع	2	0,506	2,758	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجياتي و تطلعاتي	7
مرتفع	3	0,603	2,672	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.	8
مرتفع	1	0,365	2,844	العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام الهامة جدا.	9
مرتفع	2	0,506	2,758	يعمل التنظيم الجيد للوقت إلى تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة المختلفة	10
مرتفع	4	0,751	2,431	اضع مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال كأحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت	11
مرتفع	2	0,335	2,693	المتوسط العام لبعء تنظيم الوقت	
مرتفع	3	0,603	2,672	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي.	12
مرتفع	1	0,328	2,879	يعمل توجيهك الجيد لوقتك على تنفيذك للأعمال المطلوبة منك بأفضل نتائج	13
مرتفع	2	0,554	2,793	أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامي اليومية.	14
مرتفع	4	0,679	2,551	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة..	15
مرتفع	1	0,298	2,724	المتوسط العام لبعء توجيه الوقت	
مرتفع	3	0,608	2,655	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها مستقبلا.	16
مرتفع	4	0,583	2,637	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الوقت المخصص للأداء الفعلي بالوقت المخصص للأداء المخطط.	17
مرتفع	1	0,531	2,775	تحقق رقابتك لوقتك من قضاء على تراكم الأعمال و تسليمها في وقتها	18
مرتفع	2	0,479	2,741	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.	19
مرتفع	5	0,773	2,413	تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الانحراف و ليس إلى فرض العقاب	20
مرتفع	3	0,394	2,644	المتوسط العام لبعء رقابة الوقت	
مرتفع	-	0,260	2,608	المتوسط العام لمحور ادارة الوقت	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بالنظر إلى الجدول رقم (2-23) الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الأول المخصص لأبعاد إدارة الوقت، نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (2.60) وانحراف معياري (0.26) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج أن :

## 1- توجيه الوقت Time Direction :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد " توجيه الوقت " جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 2,724 ) و بانحراف معياري (0,298)، وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات ووفقا لمقياس الدراسة فأن العبارات المتعلقة بتوجيه الوقت واضحة من قبل مفردات العينة أي أن التوافق كان ( دائما ) مع العبارات ، ، وقد احتلت العبارة رقم 13 (يعمل توجيهك الجيد لوقتك على تنفيذك للأعمال المطلوبة منك بأفضل نتائج) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.87)، و بانحراف معياري (0.32) وهذا يدل على مدى التوجيه الجيد للأعمال من قبل أفراد المؤسسة للتحقيق افضل النتائج، تليها العبارة رقم 14 (اتباع اسهل الطرق لتنفيذ المهامي اليومية) بمتوسط حسابي (2.79) و بانحراف معياري (0.55) حيث ان مجتمع عينة الدراسة يقرون بالإجماع على اتباع اسهل الطرق لتنفيذ المهام لهدف استثمار الوقت و تجنب ضياعه، ولقد جاءت العبارة رقم 12 (اقوم بتأجيل الاعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.67) و بانحراف معياري (0.60)، أي ان مجتمع الدراسة يولون اهمية بتأجيل الاعمال التي ليست لها صلة بالعمل الحالي و ذلك بتطبيق مبدأ العمل بالأولويات اي التركيز على العمل بالغ الاهمية ،وفي الأخير جاءت العبارة رقم 15 (يؤدي التوجيه الذاتي للفرد الى نتائج افضل في إدارة الوقت داخل المنظمة ) بمتوسط حسابي (2.55) و بانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على مدى ادراك الجيد لعينة الدراسة بأن التوجيه الذاتي للفرد يعكس ايجابا في تحقيق نتائج جيدة للإدارة الوقت داخل المنظمة .

و بصفة عامة يقرون افراد عينة الدراسة بوجود مسؤولية مشتركة للوصول الى اعلى النتائج من خلال توجيه الجيد للوقت .

## 2- تنظيم الوقت Time Organizing :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد " تنظيم الوقت " جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 2,693 ) و انحراف معياري (0,335)، وهي قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات ووفقا لمقياس الدراسة فأن العبارات المتعلقة بتنظيم الوقت واضحة من قبل مفردات العينة أي أن التوافق كان ( دائما ) مع العبارات ، فقد احتلت العبارة رقم 09 والتي تقول " أن العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام الهامة جدا " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.84) و بانحراف معياري (0.36) وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي لتنظيم الوقت و يسعون جاهدين لاستغلاله قدر الامكان من خلال تطبيق اولويات المهام أي استغلال الوقت في المهام المهمة و تجنب المهام الروتينية الي تضيع الوقت ولا تحقق الفائدة ، تليها العبارة رقم 10 (يعمل التنظيم الجيد للوقت الي تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الانشطة المختلفة ) و كذا العبارة رقم 07 (يساهم التنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجياتي و تطلعاتي ) بالتساوي في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية حيث بلغ متوسط الحسابي لعبارة رقم 7 و 10 بالتساوي ( 2.75 ) و بانحراف معياري (0.50) و هذا ما يفسر ان افراد عينة يقرون ان التنظيم الجيد للوقت يقلل من الجهد المبذول حيث ان التنظيم الجيد يحقق استثمار جيد للوقت و بالتالي تجنب جهد اكبر في انجاز الاعمال ، و من جهة اخرى يدركون افراد العينة بالموافقة بالإجماع على ان التنظيم الجيد للوقت يهدف الى تحقيق التوازن بين الحاجيات و التطلعات ، و قد جاءت العبارة رقم 11 (اضع مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال كأحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت ) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.43) و بانحراف معياري 0.75 ، و هذا يدل على ان افراد عينة الدراسة يدركون بمدى اهمية وضع مواعيد في جدول الأعمال كأحد الوسائل المهمة في تنظيم الوقت و بشكل عام يلاحظ ان المتوسط الحسابي العام للتنظيم الوقت كان مرتفعا، و هو ما يؤشر مدى قدرة افراد عينة الدراسة على التنظيم الجيد للوقت .

### 3- رقابة الوقت Time Control :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد " رقابة الوقت " جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارات رقابة الوقت قد بلغ (2.644) وانحراف معياري(0.394) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة الموافقة الكبيرة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 18 (تحقق رقابتك لوقتك من قضاء على تراكم الأعمال و تسليمها ) بمتوسط (2.77) وانحراف معياري(0.53) ثم جاءت العبارة رقم 19 (تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الاهداف التي تم تحقيقها ) بمتوسط(2.82) بالمرتبة الثانية وفقا للأهمية النسبية المعطاة و هذا يفسر ان الرقابة على الوقت لها اهمية بالغة في تحديد و معرفة الاهداف التي تم تحقيقها ، ثالثا العبارة رقم 16 (تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الاخطاء في الوقت المناسب و تداركها مستقبلا ) بمتوسط حسابي (2.65) و بانحراف معياري (0.60) يفسر ان الرقابة على الوقت يساهم بشكل كبير في الافصاح عن الاخطاء في وقتها المناسب ،رابعا العبارة رقم 17 ( تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الوقت المخصص للأداء الفعلي بالوقت المخصص للأداء المخطط ) بمتوسط حسابي (2.63) و انحراف معياري (0.58) و اخيرا العبارة رقم 20 (تهدف الرقابة على الوقت الى تصحيح الانحراف و ليس الى فرض العقاب) بمتوسط حسابي (2.41) و انحراف معياري (0.77) وفسر ذلك ان الرقابة على الوقت تسعي على تصحيح الاخطاء بالدرجة الاولى وليس وسيلة ردع و عقاب ، وإجمالا كانت نظرة الباحثين إلى محتوى العبارات التي تقيس بعد الرقابة الوقت ذات مستوى مرتفع ، و هذا يدل على ان افراد عينة الدراسة يقرون بمستوي جيد للرقابة الوقت .

### تخطيط الوقت Time Planning :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد " تخطيط الوقت " جاء بالمرتبة الرابعة و الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 2,370) و انحراف معياري(0,346)، فقد جاءت الفقرة رقم 4 و 3 بأعلى متوسط حسابي ب (2.82) و (2.81) على التوالي و هو اعلى من المتوسط العام لهذا البعد الذي قدر ب (2.370) و وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى جيد للتخطيط الوقت و الأعمال و ترتيبها حسب اهميتها لاستغلال الوقت و استثماره في حين جاءت الفقرة رقم 1 (يعمل تخطيطك الجيد للوقت في تخفيض الجهد المبذول في نشاطاتك المختلفة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.75) و بانحراف معياري (0.50) في حين جاءت العبارة رقم 2 ( اقوم باعداد قائمة المهام اليومية و الاسبوعية ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.50) و انحراف معياري (0.75) و هذا يدل على ادراك افراد مؤسسة محل الدراسة بمدى اهمية برمجة الاعمال و المهام اليومية و الاسبوعية في قوائم مما يسهل في انجاز الأعمال وفقا للقائمة المعدة ، و احتلت العبارة رقم 6 (ابرجع الاعمال التي ارغب بها في ذهني فقط و لاحتاج الى توثيق ذلك ) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.77) و انحراف معياري (0.81) وهي قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة للعبارة من قبل افراد عينة ، ولقد جاءت العبارة رقم 5 (ارى ان القيام ببرمجة الانشطة و جدولتها امر لا فائدة منه ) بمتوسط حسابي (1.55) و انحراف معياري (0.79) و هي قيمة منخفضة و هذا يعكس درجة موافقة منخفضة من قبل افراد عينة الدراسة حول هذه العبارة حيث انهم يرون ان برمجة الانشطة و جدولتها امر مهم وله فائدة في تخطيط الوقت ، و بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتخطيط الوقت كان مرتفع ، و هو ما يفسر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على التخطيط الجيد للوقت.



جدول رقم (2-23):ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العلمية

لولاية ورقلة " لأبعاد إدارة الوقت

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء تخطيط الوقت	2.370	0.346	04	مرتفع
02	المتوسط العام لبعء تنظيم الوقت	2.693	0.335	02	مرتفع
03	المتوسط العام لبعء توجيه الوقت	2.724	0.298	01	مرتفع
04	المتوسط العام لبعء الرقابة على الوقت	2.644	0.394	03	مرتفع
05	المتوسط العام	2.608	0.260	--	مرتفع

من خلال الجدول أعلاه, يتبين لنا بان اغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعء توجيه الوقت وهو(2.724) وانحراف معياري (0.298) وهذا يدل على وعي الأفراد لأهمية التوجيه الجيد للوقت , وقد جاء في المرتبة الثانية بعد تنظيم الوقت بمتوسط حسابي (2.693) و هو اعلى من المتوسط الحسابي العام المقدر ب (2.608) وانحراف معياري(0.325) وبمستوى مرتفع دلالة على أن الأفراد لديهم مستوى تنظيم جيد للوقت حيث يساعدهم على انجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والعملية ,ثم يليها بعد الرقابة على الوقت بمتوسط حسابي (2.644) وانحراف معياري(0.394) , وهذا يثبت وجود مستوى جيد للرقابة على الوقت في المؤسسة وهذا راجع إلى معرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية, و إدراكهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها وظائفهم ,وأخيرا بعد التخطيط بمتوسط حسابي (2.370) وانحراف معياري(0.346) وبمستوى مرتفع وهذا يدل على أهمية تخطيط الوقت لدى أفراد عينة الدراسة .

كما يظهر من الجدول ان جميع متوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الوقت جاءت بدرجة متفوعة و هذا ما يؤشر علي وجود فهم جيد من قبل افراد مجتمع الدراسة لمفهوم ادارة الوقت ، و عموما توجد نظرة إيجابية حول بعء ادارة الوقت لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر, أي هناك وعي وادراك عالي لمفهوم أهيمه ادارة الوقت من طرف المبحوثين, وهو ما يؤكد الفرضية الأولى بأن هناك إدارة جيدة للوقت لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العملية للولاية ورقلة .

الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني :

❖ ما هو واقع ضغوط العمل من وجهة نظر افراد المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟

**المحور الثاني: ضغوط العمل**

وتتمثل ابعاد ضغوط العمل في (صراع الدور، غموض الدور، حجم العبء الوظيفي، البيئة المادية، متطلبات الأسرة) والجدول الموالي بين ذلك :

جدول رقم (2-25) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات ضغوط العمل

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوي
21	أشعر بأن مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة بدقة.	1,913	0,864	3	متوسط
22	اشعر بالتعب والإجهاد بسبب نقص المعلومات لأداء المهام	2,017	0,888	2	متوسط
23	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب	1,913	0,884	4	متوسط
24	مهام و أهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة لي	1,724	0,790	5	متوسط
25	هل القوانين والتعليمات المنصوص عليها في اتصالات الجزائر واضحة بالنسبة لك	2,379	0,790	1	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعء غموض الدور</b>	<b>1,990</b>	<b>0,768</b>	<b>3</b>	<b>متوسط</b>
26	اتلقى اوامر غير متوافقة و متعارضة من رؤسائي في العمل	2,206	0,873	3	متوسط
27	أقوم ببعض الأشياء في العمل قد تكون مقبولة من قبل رئيسي وليست مقبولة من الآخرين.	2,258	0,828	2	متوسط
28	أجد نفسي في مأزق احيانا بين مديري المباشر و زملائي الموظفين معي .	2,120	0,880	4	متوسط
29	أكلف أحيانا بأعمال و مهام اشعر انها غير ضرورية وليست من تخصصي	2,327	0,824	1	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعء صراع الدور</b>	<b>2,228</b>	<b>0,282</b>	<b>1</b>	<b>متوسط</b>
30	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة.	1,879	0,796	5	متوسط
31	يكلفني رؤسائي بمهام خارج نطاق عملي و على حساب وقت عملي الرسمي	1,931	0,895	4	متوسط
32	يضيع الكثير من الوقت بسبب تحملي بعض الأعباء التي لا تقع ضمن مسؤولياتي	2,172	0,901	3	متوسط
33	تضايقني أعباء العمل التي تزيد عن قدراتي و طاقتي الوظيفية	2,241	0,844	2	متوسط
34	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.	2,258	0,828	1	متوسط
35	أضطر احيانا لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها بالبيت.	1,758	0,864	6	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعء حجم العبء الوظيفي</b>	<b>2,040</b>	<b>0,632</b>	<b>2</b>	<b>متوسط</b>

متوسط	1	0,926	1,862	أعمل في مكان يفتقر إلى الجو الهادئ	36
منخفض	4	0,857	1,603	أعمل في مكان الإضاءة و التهوية فيه غير مناسبة لطبيعة عملي	37
متوسط	2	0,858	1,706	موقع المكتب غير مناسب مع متطلبات الوظيفة التي أشغلها	38
منخفض	3	0,857	1,603	تجهيزات وأثاث المكتب لا يتناسب مع الوظيفة التي أشغلها	39
متوسط	5	0,387	1,694	المتوسط العام لبعء بيئة العمل المادية	
منخفض	3	0,828	1,655	الأجر الذي أتقاضاه لا يلي متطلبات الأسرة	40
منخفض	5	0,718	1,362	يضيع الكثير من الوقت في الاتصالات الهاتفية مع الأسرة.	41
منخفض	4	0,860	1,569	يضيع الكثير من الوقت في متابعة الالتزامات الأسرية	42
متوسط	2	0,917	2,043	حجم العمل يؤثر على الوقت المخصص للأسرة	43
متوسط	1	0,923	2,086	يسبب لي البعد بين مقر إقامتي و العمل التعب و الارهاق .	44
متوسط	4	0,979	1,741	المتوسط العام لبعء متطلبات الاسرة	
متوسط	-	0,382	1,941	المتوسط العام لمحور ضغوط العمل	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بعد تحليل عبارات المتغير التابع(ضغوط العمل) في الجدول رقم (2-25) يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو(1.941) وانحرافه المعياري (0.382) وهو ذو قيمة متوسطة، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وهذا ما يفسر ان افراد مجتمع الدراسة يواجهون ضغوط عمل بمستوي متوسط ناتج عن عدة عوامل سنناقشها بالتفصيل وفيما يلي سيتم تناول أبعاد ضغوط العمل كل على حده:

### 1- صراع الدور

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد " صراع الدور " جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 2,228 ) و انحراف معياري(0,282)، و هذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى بعد صراع الدور حين نجد أعلى متوسط هو للعبارة رقم 29 والتي أتى في مضمونها "أكلف أحيانا بأعمال و مهام اشعر انها غير ضرورية وليست من تخصصي" وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يقرون بانهم احيانا يكلفون بمهام يشعرون انها ليست من تخصصهم و غير مهمة مما يؤدي بذلك الى زيادة ضغط العمل و يرجع السبب في ذلك لكثرة الاعمال المنوطة بهم ، اضافة لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته وقد جاءت العبارة رقم 27 و التي تتضمن " أقوم ببعض الأشياء في العمل قد تكون مقبولة من قبل رئيسي وليست مقبولة من الآخرين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.25) و بانحراف معياري (0.82) و هذا ما يفسر ان افراد العينة يقرون بنسبة متوسطة ان هناك تعارض بين ما يقومون به من اعمال موجهة من قبل الادارة التي يعملون بها و زملائهم في المصلحة مما ينتج عنه عدم الرضاء و توتر و زيادة الضغط ،تليها العبارة رقم 26 "اتلقى اوامر غير متوافقة و متعارضة من رؤسائي في العمل " بمتوسط حسابي (2.20) و انحراف معياري (0.87) وهذا ما يفسر ان افراد عينة الدراسة يصرحون بان هناك تعارض للأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته بنسبة متوسطة ،كما جاءت العبارة رقم 28 "اجد نفسي في مأزق احيانا بين مديري المباشر و زملائي الموظفين معي" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.12) و بانحراف معياري (0.88) ، و

بشكل عام فإن افراد مجتمع الدراسة يقرون بوجود مستوى متوسط لصراع الدور ناتج عن شعور الفرد بتعارض امكاناته و قدراته مع الدور او الوظيفة التي يقوم بها، وهذا يدل على ان متغير صراع الدور يعتبر مسببا و مصدرا للضغوط العمل حتى لو كان بنسب متوسطة

## 2- حجم العبء الوظيفي

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد " حجم العبء الوظيفي " جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 2,042 ) و انحراف معياري (0,632)، و هذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى بعد حجم العبء الوظيفي، في حين نجد أعلى متوسط هو للعبارة رقم 34 والتي تتضمن " وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني " بمتوسط حسابي (2.25) و بانحراف معياري (0.82) وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يقرون بدرجة متوسطة بان الحجم الساعي للعمل لا يكفي لأداء المهام المنوطة لهم ويعزي ذلك الي ان الطلبات أكثر من ساعات العمل، وعدم التوافق بين ما هو موجود و ما هو مطلوب مما يترتب عليهم زيادة في ضغط العمل، وقد جاءت العبارة رقم 33 "تضايقي اعباء العمل التي تزيد عن قدراتي و طاقتي الوظيفية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.24) و بانحراف معياري (0.84) هذا ما يفسر ان افراد عينة الدراسة يقرون أغلبية متوسطة ان زيادة حجم العمل عن المستوي الطبيعي يؤدي حتما الى خلق مضايقات أي يترتب عنه ضغوط في العمل ، و احتلت العبارة رقم 32 المرتبة الثالثة و التي تتضمن " يضع الكثير من الوقت بسبب تحملي بعض الاعباء التي لا تقع ضمن مسؤولياتي " بمتوسط حسابي (2.12) و بانحراف معياري (0.90)، حيث نفسر ذلك بان افراد عينة الدراسة يقرون بنسبة متوسطة ان هناك بعض المهام و المسؤوليات هي ليست من تخصصهم و التي بسببها يهدر الوقت أي ان هناك تداخل في المسؤوليات ، و قد جاءت العبارة رقم 31 التي تتضمن " يكلفني رؤسائي بمهام خارج نطاق عملي و على حساب وقت عملي الرسمي " بمتوسط حسابي (1.93) و انحراف معياري (0.89) و هذا ما يفسر ان افراد عينة الدراسة يقرون بنسبة متوسطة ان زيادة في المهام المطلوب إنجازها أو تعدد المهام في وقت ضيق، او زيادة حجم المهام المناطة بالشخص بقدر أكبر مما هو متوافر لديه من قدرات و امكانيات تحدث اختلالا نفسيا داخل الفرد ، و تليها العبارة رقم 30 التي تتضمن " يتكرر استدعائي للعمل ايام اجازتي بصورة كبيرة" بمتوسط حسابي (1.87) و بانحراف معياري (0.79) و اخيرا العبارة رقم 35 التي تتضمن " اضطر احيانا لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام و عطل الأسبوع لإنجازها بالبيت " بمتوسط حسابي (1.75) و بانحراف معياري 0.86 ، من خلال نتائج الدراسة يتبين ان حجم العبء الوظيفي يعتبر مسببا و مصدرا للضغوط العمل حتي ولو كان بنسب متوسطة .

## 3- غموض الدور

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد " غموض الدور " جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 1,990 ) و انحراف معياري (0,768)، و هذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى بعد غموض الدور ، في حين نجد أعلى متوسط هو للعبارة رقم 25 والتي تتضمن "هل القوانين والتعليمات المنصوص عليها في اتصالات الجزائر واضحة بالنسبة لك" وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يقرون بان القوانين و التعليمات في المؤسسة واضحة بنسبة مرتفعة مما يفسر بوضوح الرؤية من قبل افراد عينة الدراسة للقوانين و تعليمات المؤسسة والتي من شأنها ان تقلل نسبة الضغوط لان وضوح سياسة المؤسسة يعكس ايجابا على بيئة الموظفين ، وقد جاءت العبارة رقم 22 و التي تتضمن " اشعر بالتعب و الاجهاد بسبب نقص المعلومات لأداء المهام " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.01) و بانحراف معياري (0.88) ، وهو ما يفسر ان افراد عينة الدراسة يقرون بنسبة متوسطة ان غياب المعلومات ينجر عنه تعب و ارهاق أي زيادة في ضغط العمل، إذا نظام الاتصال بالمؤسسة به نقائص و يتعلق الأمر بالحصول على المعلومة بدقة وفي الوقت المناسب، حيث وصول المعلومة في الوقت المناسب له دور فعال في تقليل من ضغط العمل داخل بيئة المؤسسة و يعمل على السير الحسن للعمل ، و قد جاءت العبارة رقم 21 و 23 بالتساوي في الترتيب من قبل الاهمية النسبية المعطاة و بمتوسط حسابي (1.91) للعبارتين و

انحراف معياري (0.86) و (0.88) على التوالي ، في حين جاءت العبارة 24 و التي تتضمن " مهام و اهداف العمل الذي اقوم به ليست واضحة لي " بمتوسط حسابي (1.72) و انحراف معياري (0.79) ، و عموما لدى المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة درجة موافقة متوسطة حول عبارات غموض الدور وهذا راجع لنقص المعلومات وكذا عدم وضوح المهام و المسؤوليات من قبل بعض افراد عينة الدراسة، اي ان مستوي غموض الدور كان متوسطا و هو احد مسببات ضغوط العمل.

#### 4- متطلبات الاسرة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد " متطلبات الاسرة " جاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 1,741 ) و انحراف معياري (0,979)، و هذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى بعد متطلبات الاسرة ، في حين نجد أعلى متوسط هو للعبارة رقم 44 والتي تتضمن " يسبب لي البعد بين مقر إقامتي و العمل التعب و الارهاق " بمتوسط حسابي (2.06) و بانحراف معياري (0.923) وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يقرون بنسبة متوسطة بان بعد المسافة بين مقر الإقامة و مقر العمل يؤدي الى الارهاق و التعب و بصورة منطقية صعوبة التنقل من محل الإقامة الى مكان العمل يخلق نوع من الضغوط و الارهاق حيث يصل العامل الى مكان العمل منهك و غير قادر على اداء مهامه مما يؤدي حتما الى زيادة ضغط العمل ، و احتلت العبارة رقم 43 و التي تتضمن " حجم العمل يؤثر على الوقت المخصص للأسرة " المرتبة الثانية من خلال الأهمية النسبية المعطاة بمتوسط حسابي (2.04) و انحراف معياري (0.91) و هذا ما يفسر ان افراد عينة الدراسة يقرون بنسبة متوسطة ان حجم العمل قد يكون له اثر على الوقت المخصص للأسرة فكلما زاد حجم العمل كلما كان له اثر سلبي على الوقت المخصص للأسرة ، و قد جاءت العبارة رقم 40 التي تتضمن " الأجر الذي اتقاضاه لا يلي متطلبات الاسرة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.65) و بانحراف معياري (0.82) حيث نري ان مستوي درجة الموافقة من قبل افراد عينة الدراسة حول هذه العبارة كان منخفضا و هذا ما يفسر ان افراد عينة الدراسة يقرون بان الاجر مرتفع و يغطي متطلبات الاسرية مما يدل على ان السياسة الاجرية من قبل المؤسسة محل الدراسة جيدة ، و قد جاءت العبارة رقم 42 التي تتضمن " يضيع الكثير من الوقت في متابعة الالتزامات الاسرية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.56) و بانحراف معياري (0.86) حيث نري ان مستوي درجة الموافقة من قبل افراد عينة الدراسة حول هذه العبارة كان منخفضا ، و في الاخير جاءت العبارة رقم 41 و التي تتضمن " يضيع الكثير من الوقت في الاتصالات الهاتفية مع الاسرة " بمتوسط حسابي (1.36) و بانحراف معياري (0.71) حيث نري ان مستوي درجة الموافقة من قبل افراد عينة الدراسة حول هذه العبارة كان منخفضا ، وبصفة عامة يقرون افراد عينة الدراسة بوجود مستوى متوسط لمتطلبات الاسرة .

#### 5- بيئة العمل المادية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد " بيئة العمل المادية " جاء بالمرتبة الخامسة و الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 1,694 ) و انحراف معياري (0,387)، و هذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى بعد بيئة العمل المادية ، في حين نجد أعلى متوسط هو للعبارة رقم 36 والتي تتضمن " أعمل في مكان يفترق إلى الجو الهادئ " بمتوسط حسابي (1.86) و انحراف معياري (0.926) وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر عامة يتفقون بنسبة متوسطة على ان جو العمل يتصف بالوضاء و قلة الهدوء مما يؤدي بذلك الى قلة التركيز و زيادة الضغط و هذا راجع حسب زيارتي الميدانية و معاينة بعض المكاتب الى ان هناك اكتظاظ في بعض المكاتب ،وقد جاءت العبارة رقم 37 "اعمل في مكان الاضاءة و التهوية غير مناسبة " و كذا العبارة رقم 39 " تجهيزات و اثاث المكتب لا تتناسب مع الوظيفة التي اشغلها " تميل الى عدم الموافقة من قبل افراد عينة الدراسة أي مستوي منخفض و هذا يدل على ان

مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى جاهدة الى توفير البيئة الملائمة للعمال المؤسسة من خلال توفير المكيفات و كذا تأثيث المكاتب بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة و ذلك لتوفير الراحة و الجو الملائم للعمل و بصفة عامة نلاحظ ان اجابات العمال بالنسبة لعبارات بيئة العمل المادية تشير بوجود مستوى متوسط لبيئة العمل المادية .

جدول رقم (2-26): ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العملية

لولاية ورقلة " لأبعاد ضغوط العمل

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء غموض الدور	1.990	0.768	03	متوسط
02	المتوسط العام لبعء صراع الدور	2.228	0.282	01	متوسط
03	المتوسط العام لبعء حجم العبيء الوظيفي	2.040	0.632	02	متوسط
04	المتوسط العام لبعء بيئة العمل المادية	1.694	0.387	05	منخفض
05	المتوسط العام لبعء متطلبات الأسرة	1.741	0.979	04	متوسط
	لمتوسط العام	1.941	0.382	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-26), يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط وأعلى متوسط حسابي كان لبعء صراع الدور بمتوسط حسابي (2.228) وانحراف معياري (0.282) وهذا يدل على أن هناك تكليف في المهام و المسؤوليات بنسبة متوسطة ليست من تخصص شاغل الوظيفة, يليها في المرتبة الثانية بعد حجم العبيء الوظيفي بمتوسط حسابي (2.040) وانحراف معياري (0.855) وهذا يدل على ان هناك عبيء وظيفي لدى افراد عينة الدارسة بنسبة متوسطة, ثم في المرتبة الثالثة بعد غموض الدور بمتوسط حسابي (1.990) وانحراف معياري (0.768) وقد جاء في هذه المرتبة لعدم وضوح المسؤوليات و نقص في المعلومات لاداء المهام بنسبة متوسطة, ثم متطلبات الأسرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.741) وانحراف معياري (0.979) وهي نسبة متوسطة, و في الاخير بعد بيئة العمل المادية بمتوسط حسابي(1.649) وانحراف معياري (0.387) وهذا يدل على أن بيئة العمل المادية بالمؤسسة كانت مناسبة وحققت نوع من الرضي عموما لدى افراد عينة الدارسة في المؤسسة .

● عموما توجد نظرة متوسطة حول أبعاد ضغوط لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر, أي هناك احساس بنسبة متوسطة لجوانب ضغوط العمل من طرف المبحوثين, وهو ما يؤكد على وجود نسبة من ضغوط العمل و لكن بمستوي متوسط لدى أفراد عينة الدارسة بمؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العملية للولاية ورقلة .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.

**1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدارسة**

اختبار فرضية حول وجود اثر للإدارة الوقت على ضغوط العمل

❖ هناك علاقة ارتباطية بين ابعاد ادارة الوقت و مستوي ضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر .

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين ادارة الوقت و ضغوط العمل

H1: توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين ادارة الوقت و ضغوط العمل

نستخدم معامل الارتباط سبيرمان ، كما يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار معامل سبيرمان بين المتغير المستقل و التابع

### 1-العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-26) يوضح العلاقات الارتباطية بين ابعاد ادارة الوقت و ضغوط العمل

		المتغير التابع ضغوط العمل	
Rho de Spearman	أولا- تخطيط الوقت	Coefficient de corrélation	.071
		Sig. (bilatérale)	.597
		N	58
	ثانيا- تنظيم الوقت	Coefficient de corrélation	-.040-
		Sig. (bilatérale)	.767
		N	58
	ثالثا- توجيه الوقت	Coefficient de corrélation	.107
		Sig. (bilatérale)	.426
		N	58
	رابعا - رقابة الوقت	Coefficient de corrélation	.015
		Sig. (bilatérale)	.910
		N	58
المتغير المستقل إدارة الوقت	Coefficient de corrélation	.074	
	Sig. (bilatérale)	.580	
	N	58	

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات التحليل الاحصائي نسخة 22

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية غير دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية وسلبية بين المتغيرات المستقلة للإدارة الوقت و ضغوط العمل كمتغير تابع في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية لولاية ورقلة ،سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده ،وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين ادارة الوقت و ضغوط العمل ككل هي 0.07 % وهي قيمة ضعيفة جدا ولا تؤكد الدور الفاعل للإدارة الوقت في علاقتها بضغط العمل . كما نلاحظ ان ابعاد ادرة الوقت كمتغير مستقل كانت علاقتها بضغط العمل كمتغير تابع ضعيفة جدا حيث بلغت النسبة 0.07 % بمستوي دلالة 0.58 و هو أكبر من 0.05 اي انها غير دالة احصائيا .و من جهة اخري نري ان جميع ابعاد ادارة الوقت كانت بنسب ضعيفة جدا و غير دالة احصائيا كما نسجل بعد تنظيم الوقت كان بمستويات سلبية و غير دال احصائيا . ولإثبات ذلك نقوم بتحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى .

## 2-تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي ( التخطيط ،التنظيم ،التوجيه، الرقابة) والمتغير التابع (صراع الدور، غموض الدور، حجم العبء الوظيفي، متطلبات الاسرة، بيئة العمل المادية) , والجدول التالي رقم 2-12 يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم ( 2-27):يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

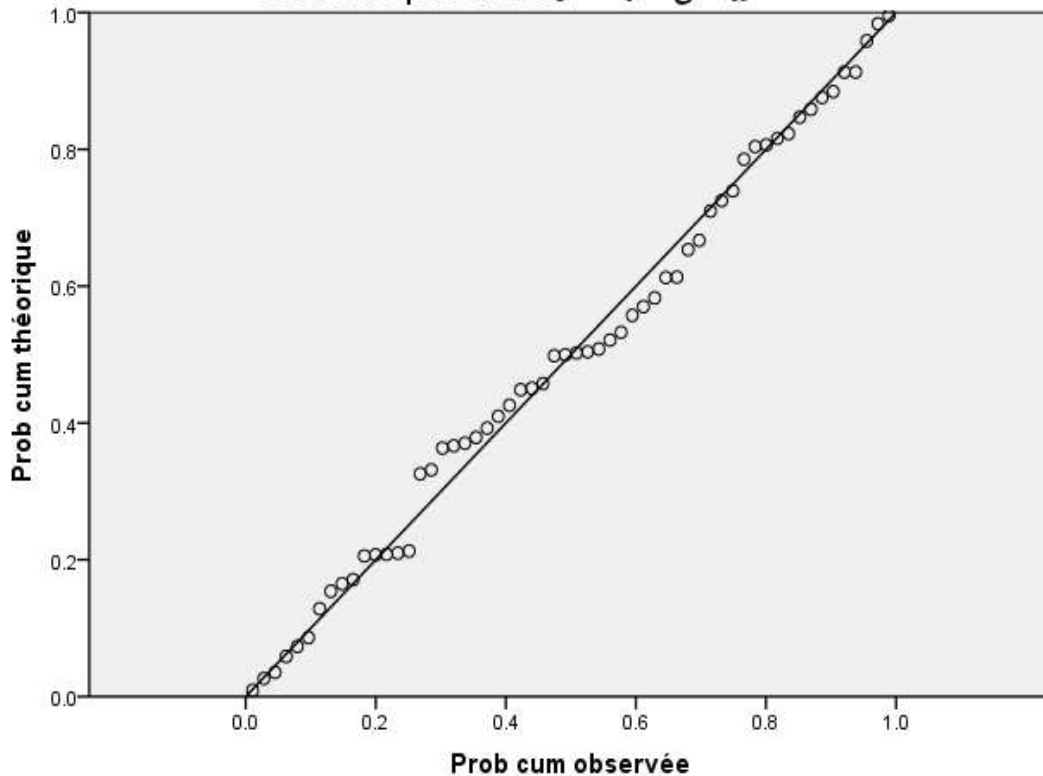
Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.128 <sup>a</sup>	.016	-.001-	.38266
a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل إدارة الوقت				
b. Variable dépendante : المتغير التابع ضغوط العمل				

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين ادارة الوقت كمتغير مستقل و ضغوط العمل كمتغير تابع هو ( 12,8%) أي ان هناك ارتباط ضعيف جدا , ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( 1,6%) ,بمعنى ( 1,6%) من ضغوط العمل يعود للعوامل ادارة الوقت , والنسبة المتبقية ( 98,4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. شكل رقم (2-2) يوضح التوزيع الطبيعي للنتائج :

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع ضغوط العمل





### 3- تباين خط الانحدار

جدول رقم ( 2-28): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>b</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1 Régression	.137	1	.137	.937	.337 <sup>a</sup>	
Résidu	8.200	56	.146			
Total	8.337	57				

la. Valeurs prédites : (constantes) المتغير المستقل إدارة الوقت

b. Variable dépendante المتغير التابع ضغوط العمل

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ما يلي :

بمجموع مربعات الانحدار يساوي 0.137 وبمجموع مربعات البواقي هو 8.200 وبمجموع المربعات الكلي يساوي 8.337 ,

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 56,
- معدل مربعات الانحدار هو 0.137 ومعدل مربعات البواقي 0.146
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.937,
- مستوى دلالة الاختبار 0,33 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 فنرفضها, وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك, وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

### 4-دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العلمية لولاية ورقلة "

جدول رقم ( 2-29) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة اتصالات الجزائر

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		A	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1.450	.510		2.846	.006
	المتغير المستقل إدارة الوقت	.188	.194	.128	.968	.337

a. Variable dépendante : المتغير التابع ضغوط العمل

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 1.450 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ , أما ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل هو ثابت ، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل، ندرس قيم Sig, حيث أن المتغير المستقل

إدارة الوقت قيمته (0,337) وهي قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم  $H_0$  لأنها أكبر من 0,05، وقيمة Sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (0.006) وهي أقل من 0,05 وهي قيمة مقبولة لأنها تحقق فرضية البديلة  $H_1$  و لا يمكن كتابة معادلة خط الانحدار لان نموذج الدراسة غير دال احصائيا لان قيمة المتغير المستقل غير دالة احصائيا. ومنه نستنتج انه لا توجد علاقة ارتباطية بين ابعاد ادارة الوقت و ضغوط العمل اي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية . ومنه نقبل الفرضية الصفرية كما يلي:

الفرضية  $H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية ورقلة .

لقد توصلنا من دراستنا إل عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية ورقلة ومنه إدارة الوقت ليست مصدرا من مصادر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة وذلك خلال الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية وبالتالي فإن ضغوط العمل تعود لعوامل أخرى غير إدارة الوقت أي ان ضغوط العمل تكون ناتجة عن مضيعات الوقت او تكون ناتجة عن عوامل اخرى ليس لها صلة بإدارة الوقت خلال الفترة التي تمت فيها الدراسة.

#### الفرع الرابع: الاجابة الاحصائية على السؤال الرابع الرئيسي

❖ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزي للمتغيرات الشخصية، لأفراد عينة الدراسة

العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وتفسير نتائجها

أولا : اختبار تي تاست الخاص بالجنس:  $t$  test

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ضغوط العمل حسب الجنس

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة احصائية في ضغوط العمل حسب الجنس

• لاختبار الفرضية نستخدم اختبار "ت"  $T$  للعينتين مستقلتين

و من المعلوم ان هذا الاختبار له شروط استخدام :

1. البيانات كمية

2. ان تتوفر العشوائية

3. التوزيع الطبيعي للعينتين

الشرطين الاول و الثاني متوفران لنتحقق من الشرط الثالث

التأكد من التوزيع الطبيعي للعينتين : للتأكد من ذلك نقوم باختبار شايبرو و ويليك

جدول رقم (2-30) الاعتدالية لل Shapiro-Wilk للمتغير الجنس

Shapiro-Wilk اختبار شايبرو - وليك			المتغير التابع
Sig	درجة الحرية	قيم الاختبار	الجنس
0.701	39	0.980	ذكر
0.487	19	0.955	انثي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي:

- من جدول الاعتدالية لشاييرو و ويليك نلاحظ ان قيم الاختبار لعينة ضغوط العمل للذكور تساوي 0.980 بدرجة حرية 39 عند مستوي دلالة 0.701 و هي اكبر من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  و منه نستنتج ان عينة ضغوط العمل للذكور تتوزع توزيع طبيعي .
- كذلك من من الجدول نلاحظ ان قيم الاختبار لعينة ضغوط العمل للإناث تساوي 0.955 بدرجة حرية 19 عند مستوي دلالة 0.487 و هي اكبر من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  و منه نستنتج ان عينة ضغوط العمل للإناث تتوزع توزيع طبيعي .

جدول(2-31) يوضح مستوي ضغوط العمل للعنيتين ( ذكور-إناث)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير التابع
8.967	46.59	ذكر	ضغوط العمل
8.851	46.48	انثي	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (2-31) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لضغوط العمل للذكور يساوي الى 46.59 بانحراف معياري يساوي 8.967 .  
و نلاحظ كذلك ان المتوسط الحسابي للضغوط العمل للإناث يساوي الى 46.48 وبانحراف معياري يساوي 8.851.

جدول(2-32) يوضح نتائج اختبار T للعنيتين مستقلتين

Test d'échantillons indépendants						
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
المتغير التابع ضغوط العمل	Hypothèse de variances égales	.001	.971	.004	56	.997
	Hypothèse de variances inégales			.004	32.925	.997

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-32) نلاحظ ان قيمة t تساوي 0.04 و بدرجة حرية 56 عند مستوي الدلالة 0.997 و هي اكبر من  $\alpha = 0.05$  ومنه متغير الجنس للمبحوثين لا يؤثر على مستوي ضغوط العمل.  
ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ضغوط العمل حسب متغير الجنس

ثانيا : اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة  $(\alpha) = 0.05$  بين متوسطات نظرة العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا لمتغير العمر

الجدول الموالي التالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا لمتغير العمر جدول رقم (2-33) يوضح نتيجة التحليل التباين الاحادي بين متوسطات اجابات العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا للمتغير العمر

ANOVA

المتغير التابع ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.597	3	.199	1.388	.256
Intra-groupes	7.740	54	.143		
Total	8.337	57			

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2-33) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.25 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة  $(\alpha) = 0.05$  بين متوسطات نظرة العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا لمتغير المستوي التعليمي

الجدول الموالي التالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا لمتغير المستوي التعليمي

جدول رقم (2-34) يوضح نتيجة التحليل التباين الاحادي بين متوسطات اجابات العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا للمتغير المستوي التعليمي

ANOVA

المتغير التابع ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.170	3	.057	.375	.771
Intra-groupes	8.167	54	.151		
Total	8.337	57			

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2-34) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوي التعليمي حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.77 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا لمتغير الخبرة

جدول رقم (2-35) يوضح نتيجة التحليل التباين الاحادي بين متوسطات اجابات العاملين لمستوي ضغوط العمل تبعا للمتغير الخبرة

ANOVA					
المتغير التابع ضغوط العمل					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.177	3	.392	2.959	.040
Intra-groupes	7.160	54	.133		
Total	8.337	57			

يلاحظ من خلال الجدول رقم(2-35) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.04 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، و بالتالي نرفض فرضية العدم  $H_0$  و نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص : انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل تعزى للمتغير الخبرة .

### 1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

اختبار صحة الفرضية الأولى: في ضوء ما توصلنا اليه من نتائج يتضح ان ادارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة يولي له اهتمام بشكا جيد من قبل افراد مؤسسة اتصالات الجزائر ، ويستدل ذلك بالنتائج التي توصلنا اليها تظهر ان تطبيق ادارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول من قبل الموظفين و المسيرين يؤمنون بمبدأ ادارة الوقت كأداة في العملية الادارية ومن خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد ادارة الوقت و هذا ما يعزوه المتوسط الحسابي الاجمالي الذي كانت قيمته (2.608) و هو متوسط مرتفع .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى و التي تنص ان ادارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز بفعالية عالية.

اختبار صحة الفرضية الثانية: أثبتت الدراسة ان هناك مستوي متوسط للضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر المديرية العملية للولاية ورقلة) ، من خلال حساب المتوسطات الحسابية للضغوط العمل ، و هذا ما يعزوه المتوسط الاجمالي الذي كانت قيمته (1.941) و هو مستوي متوسط .

و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية و التي تنص " هناك مستوي منخفض لضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة الميدانية" حيث اثبتت الدراسة ان مستوي ضغوط العمل كان متوسطا .

اختبار صحة الفرضية الثالثة: اثبتت الدراسة انه لا يوجد تأثير بين ادارة الوقت و ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة من خلال دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل ادارة الوقت و المتغير التابع ضغوط العمل عند حيث كانت النسبة تقدر ب 0.07 % عندي مستوي دلالة 058 و هي اكبر من 0.05 في حين نجد ان بعد التنظيم يشير الي قيمة سلبية و غير دال احصائيا اما بقية الابعاد فهي فقيمها موجبة و غير دالة احصائيا وهذا ما ينفي صحة الفرضية التي تنص على انه " توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية ورقلة"

**الفرضية الرابعة:** توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوي ضغوط العمل تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي)، حيث توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب هو (0.997) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب هو (0.25) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.04) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمدة ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ال حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.77) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمدة .

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية".

## خلاصة الفصل الثاني

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر " المديرية العملية لولاية ورقلة "حول اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل ،حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ،حيث اقتصر على 58 استبيان صالح للتحليل الإحصائي ،ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

بحيث اتضح أن هناك مستوى عالي لمفهوم ادارة الوقت لدي العاملين وهذا راجع إلى الادارة الجيدة للإدارة الوقت من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة على الوقت حيث تعتبر هاته الابعاد الركيزة الاساسية لنجاح ادارة الوقت في المؤسسة اما من ناحية مستوي ضغوط العمل تبين ان مستوي ضغوط العمل لدى المؤسسة محل الدراسة متوسط و هذا راجع للبعض المسببات و التي تتمثل في صراع الدور وكذا حجم العبء الوظيفي .

العلاقة الارتباطية بين العوامل ادارة الوقت كمتغير مستقل و ضغوط العمل كمتغير تابع العمل ضعيفة جدا و في نفس الوقت ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت كمتغير مستقل و ضغوط العمل كمتغير تابع. و قدت توصلنا من خلال النتائج انه توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزي للمتغيرات الشخصية ،حيث تبين من خلال الدراسة ان الخبرة لها اثر في مستوي ضغوط العمل .

# الخاتمة



## الخاتمة العامة

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (إدارة الوقت و ضغوط العمل ) و العلاقة بينهما، و اسقاط ما تم عرضه على مؤسسة اتصالات الجزائر "المدرية العملية للورقلة" من النتائج و التوصيات

### 1- نتائج الدراسة

#### 1-1- النتائج النظرية :

- ✓ إن استغلال الوقت وتحقيق الإدارة الفعالة له يعد من بين المهام الأساسية لنجاح المؤسسات، فهو يعتبر عملية مستمرة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لكل النشاطات وذلك خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول للأهداف المنشودة
- ✓ هناك العديد من الأسباب لضياع الوقت منها ما هو مرتبط بالفرد نفسه ومنها ما هو مرتبط بالمجتمع ومن ما هو مرتبط بالمنظمة، وللسيطرة على هذه المضيعات تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت وعلى قدرة الموظف اختيار الاجراءات الايجابية لمواجهة هذه المضيعات .
- ✓ هناك أساليب إدارية متعددة لإدارة الوقت تعمل على مساعدة وتوجيه المديرين والموظفين لاستغلال أوقا تهم أثناء لاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل داخل المنظمة ومنها الإدارة بالاستثناء، الإدارة الذاتية الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة .
- ✓ ضغوط العمل تجربة ذاتية تحدث احتلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة التي يعمل فيها.

#### 2-1- النتائج التطبيقية:

- ✓ اتضح أن هناك مستوى عال لمفهوم ادارة الوقت و هذا راجع إلى اهتمام افراد المؤسسة بأبعاد ادارة الوقت و التي ترفع من مستوي ادارة الوقت بشكل عام
- ✓ ابعاد ادرة الوقت في المؤسسة محل الدراسة تتميز بمستوي مرتفع
- ✓ توجيه الوقت يعد أكثر الأبعاد أهمية من قبل افراد مؤسسة اتصالات الجزائر
- ✓ هناك ادراك جيد من قبل العاملين في المؤسسة محل الدراسة لأهمية الوقت.
- ✓ ان مستوي ضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر يعتبر متوسط حيث ان اغلبية اجابات الافراد كانت محايدة
- ✓ يعتبر صراع الدور من اهم اسباب ضغوط العمل لدى افراد عينة الدراسة
- ✓ مجتمع الدراسة يقرون انه يتم التكليف احيائاً بأعمال تقع تحت مهام ومسئوليات آخرين.
- ✓ افراد عينة الدراسة يقرون بأنهم يعملون في مكان يفتقر الجو الهادئ
- ✓ عينة الباحثين يقرون بنسبة متوسطة ان بعد المسافة بين محل الإقامة و العمل تسبب التعب و الارهاق
- ✓ لوائح و قوانين و تعليمات مؤسسة اتصالات الجزائر لها رؤية واضحة و جيدة من قبل افراد عينة الدراسة
- ✓ توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بمستوي ضغوط العمل تعزي للمتغير الخبرة .
- ✓ لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ابعاد ادرة الوقت كمتغير مستقل وضغوط العمل كمتغير تابع .

## 2- اقتراحات الدراسة :

- يمكن تقسيم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج وتمثل فيما يلي:
- ✓ اجراء المزيد من الدراسات في مجال و عناصر ادارة الوقت المختلفة
  - ✓ يجب أن توزع المهام الوظيفية بين الموظفين في المديرية العملية للاتصالات الجزائر بما يناسب اختصاصهم وقدراتهم و ان يكون هناك عدالة في توزيع المهام بين الموظفين حتى لا يؤدي ذلك لإجهاد بعض الموظفين دون غيرهم.
  - ✓ تنظيم الوقت الشخصي بوضع قائمة للأعمال المناطة به ، وذلك لتفادي ضعف تقدير الوقت المخصص لإتمام العمل ، والذي بدوره يؤدي الي الشعور بالذنب للتهاون في تقدير الوقت المخصص للعمل .
  - ✓ عدم التفكير في ضيق الوقت المخصص لإنجاز العمل لأنه يؤدي الي ارتفاع التوتر
  - ✓ ضرورة توفير وسائل الاتصال التي تسهل وتعين العاملين على أداء أعمالهم
  - ✓ على المؤسسة استغلال الآثار الجانبية للضغوط في مصلحتها و ذلك من خلال ابتكار طرق جديدة لرفع الكفاءة عند الموظفين
  - ✓ التخطيط للقيام بالأعمال الصعبة عندما يكون العامل في قمة نشاطه و تركيزه ، وهذا لتفادي التوتر الناتج عن العجز في اتمام المهام الصعبة
  - ✓ لا بد من التحسين المستمر لظروف العمل.
  - ✓ تنظيم دورات تدريبية وبرامج تعليمية لمساعدة الموظفين وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.
  - ✓ ضرورة الاهتمام و اعادة النظر في بيئة العمل المادية خاصة من ناحية الضوضاء حيث كانت اجابات العمال فيما يتعلق ببعدها بيئة العمل المادية ان اكتظاظ في بعض المكاتب و قلة المساحة داخل المكاتب مما يسبب زيادة الضغط و التوتر لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة .
  - ✓ عدم التردد في طلب المساعدة من الزملاء عند تراكم الاعمال و هذا لتفادي ضغوط العمل
  - ✓ توفير نقل خاص للعمال الذين محل اقامتهم بعيدة عن مكان للعمل حيث سجلنا من خلال الدراسة ان مجتمع الدراسة يقرون بنسبة متوسطة ان يشعرون بالتعب و الارهاق وهذا راجع لبعدها محل الإقامة عن مكان العمل
  - ✓ تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته
  - ✓ العمل على زيادة التحكم بالوقت من خلال تدريب العاملين على تنفيذ المهام المطلوبة بهدف زيادة الثقة في تنفيذ المهام، وضرورة العمل على تحديد مصادر مضيعات الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر والحد منها.
  - ✓ أخذ معاناة الموظفين ومشاكلهم الخاصة بعين الاعتبار والمشاركة في حلّها، الأمر الذي يعزز العمل الجماعي ويخفف من وطأة الضغوط
  - ✓ اضعاف روح التعاون على أجواء العمل، وعدم تعزيز الميل إلى البروز عند البعض على حساب البعض الآخر.
  - ✓ محاولة اجراء العديد من الدراسات البحث عن مسببات ضغوط العمل داخل المؤسسة محل الدراسة لمعرفة مسببات ضغوط العمل و محاولة مواجهتها و التقليل منها .

## آفاق البحث

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- ✓ اثر مضيعات الوقت على ضغوط العمل
- ✓ اثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية على ضغوط العمل

- ✓ مصادر ضغوط العمل و إستراتيجية المواجهة لدى العمال في المؤسسات الاقتصادية
- ✓ أثر ابعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الاقتصادية
- ✓ واقع ضغوط العمل لدى موظفي مؤسسات الاتصالات
- ✓ ضغوط العمل و مدى تأثيرها على اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية
- ✓ ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية و اثارها على الأداء المهني
- ✓ ضغوط العمل لدى موظفين وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية
- ✓ مدى تأثير الدعم التنظيمي و الاجتماعي في ضغوط العمل
- ✓ الوقت و اداء الادارة الجزائرية لدى المؤسسات الاقتصادية
- ✓ مهارات ادارة الوقت و علاقتها بضغط العمل في المؤسسات الاقتصادية

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1- الكتب:

1. أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الوقت ، دار مجدلاوي، عمان: ط 1991 .
2. الكايد زهير إدارة الوقت والذات. معهد الادارة العامة الأردني عمان: ط 1997 .
3. القعيد ، ابراهيم حمد ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض، ط 1422هـ.
4. السويدان، طارق، والعدلوني، محمد أكرم ، فن إدارة الوقت ، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، ط 2001.
5. الديدب، ابراهيم رمضان، أسس ومهارات إدارة الذات و إدارة الوقت". مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر و التوزيع، 2009.
6. بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط 2001 .
7. تيمب، دايل ، إدارة الوقت. ترجمة وليهد عبد اللطيف هوانة . الرياض: معهد الادارة العامة، ط 1991.
8. جمعة سيد يوسف: "ادارة ضغوط العمل نموذج التدريب والممارسة" طباعة والنشر، ط - 1، القاهرة، مصر، 2004
9. خالد عيادة عليمات، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
10. محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 200،
11. ربحي مصطفى عليان نقلا عن البرت اينشتاين، "إدارة الوقت النظرية و التطبيق"، دار جرير للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،الطبعة الثانية، 2007.
12. زيد منير عبودي، إدارة الوقت في الإدارة ،الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر وفنون عمان الاردن 2006
13. صالح الدين عبد الباقي " قضايا ادارية معاصرة" ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، ط 2001
14. عبد العزيز المجيد محمد: "سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2005،
15. فرح ياسر احمد، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ، الدار الجامعية الاسكندرية 2008،
16. ماكينزي ،إليك ، مصيدة الوقت. الرياض: ترجمة مكتبة جرير ط ( 2000
17. ياسر أحمد فرح، " إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2008،
18. يوسف ، جمعة سيد . "ادارة الضغوط"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية - جامعة القاهرة ، الطبعة الاولى ، 2007 ،

## 2\_ الأطروحات والمذكرات:

1. جهاد بن محمد الرشيد ، رسالة ماجستير ،(غير منشورة)، بعنوان دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية المملكة العربية السعودية ، 2003 م
2. شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بركة، بومرداس، 2010
3. سهام موفق، " دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015
4. على القحطاني " القروض الشخصية و علاقتها بضغوط العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،السعودية 2007

3\_ الملتقيات والمجلات:

1. درة، عبد الباري. " إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال"، مجلة المصارف العربية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع والعشرون: اتحاد المصارف العربية، بيروت، (1991م).
2. زهير الصباغ، "ضغط العمل" المجلة العربية للإدارة، العدد 01 ، المجلد 05 الرياضي، 1981
3. عسكر محمد سمير "متغيرات ضغط العمل"، دراسة نظرية و تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية ،مجلة الادارة العامة الرياض ،معهد الادارة العامة عدد 60،
4. إلهام بوغليطة، آمال بوغفار، " دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط العمل"، الملتقى الوطني حول "ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال"، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة،
5. فهمة بوروية، فو زية هشام، "دورالتسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تخفيض ضغوط العمل"، الملتقى الوطني الثاني حول "التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"، يومي 27-28 : فيفري 2013
6. الطراونه، تحسين احمد. اللوزي، سليمان احمد . إدارة الوقت دراسة ميدانية استطلاعية. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات السلسلة (أ) العلوم الانسانية والاجتماعية. مج. ( 11 )، الاردن: ط 1996.
7. السالم مؤيد، "التوتر التنظيمي: مفاهيمه واسبابه واستراتيجيات ادارته"، مجلة الادارة العامة، ع 68 ، 1990.
8. حمدي علي الفرماوي: " ضغوط العمل و الاتجاه نحو التدريب لدى المتدربين أثناء الخدمة" ، المجلة المصرية الدراسات النفسية، العدد 17 القاهرة سنة 1997

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Buck, F. A study of the Time Management Practices of Alabama Principals, University Al - Abama (1997).
2. Thibeault, J. (1990). Effective Time Management Strategies for School Counselors . Eric Database Reproduction Service. No: (ED 326787).
3. Laurence Leruse,et autres, Le stress au travail facteurs de risoues Evaluation et prevention, service des publications, Avril 2004.

. ثانيا: مواقع الانترنت

<sup>1</sup> - [https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=appels\\_offres\\_details&ref..](https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=appels_offres_details&ref..) 12/04/2018

# الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء .....
II	الشكر .....
III	الملخص .....
IV	قائمة المحتويات .....
X	قائمة الجداول .....
XI	قائمة المختصرات .....
XI	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الوقت و ضغوط العمل</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: دراسة نظرية حول ادارة الوقت و ضغوط العمل.....
03	المطلب الأول: مدخل عام الى ادارة الوقت.....
03	الفرع الأول: تعريف الوقت .....
05	الفرع الثاني: تعريف ادارة الوقت .....
06	الفرع الثالث: مضيعات الوقت .....
09	الفرع الرابع : الوقت و علاقته بوظائف الإدارة .....
11	الفرع الخامس: استراتيجيات ادارة الوقت .....
12	الفرع السادس: صعوبات و مزايا ادارة الوقت .....
13	المطلب الثاني: مدخل نظري للمفهوم ضغوط العمل.....
13	الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل و عناصره.....
15	الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل .....
18	الفرع الثالث: اسباب ضغوط العمل و مراحلها .....
19	الفرع الرابع : تصنيفات ضغوط العمل .....
21	الفرع الخامس : اثار ضغوط العمل على الفرد و المنظمة .....
22	الفرع السادس : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل .....
23	المطلب الثالث: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل.....



25	المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).....
25	المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية و الاجنبية .....
25	الفرع الأول : اهم الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت.....
31	الفرع الثاني: اهم الدراسات المتعلقة بضغوط العمل .....
35	المطلب الثاني:مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .....
36	المطلب الثالث:مجال الاستفادة من الدراسات السابقة .....
37	خلاصة الفصل الأول .....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للأثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدرية العملية لورقلة
39	تمهيد .....
40	المبحث الأول: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة
40	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
44	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
52	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
52	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
64	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .....
73	خلاصة الفصل الثاني.....
75	الخاتمة.....
78	المراجع.....
81	الفهرس.....
84	الملاحق.....

# الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الملحق (1): الاستبيان

### استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان «أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضي بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

في الخانة التي ترى أنها مناسبة. (X) (ملاحظة: يرجى وضع علامة

القسم الأول: معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس	ذكر		أنثى	
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
مستوى التعليم	ثانوي فأقل	مهني	جامعي	دراسات عليا
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المسمى الوظيفي	نائب مدير	رئيس دائرة	رئيس مصلحة	موظف
المصلحة	تجارية	تقنية	وظائف الدعم	أخرى

المحور الأول: أبعاد إدارة الوقت وعبارات القياس

الرقم	تخطيط الوقت أولا-	غير موافق	محايد	موافق
01	المختلفة يعمل تخطيطك الجيد لوقتك في تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ نشاطاتك			
02	أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية			
03	أعتقد أن تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت لدي.			
04	أقوم بترتيب الأعمال المطلوبة مني حسب درجة أهميتها			
05	أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة و جدولتها أمر لا فائدة منه			
06	أبرمج الأعمال التي أرتغب بها في ذهني فقط و لا أحتاج الى توثيق ذلك			

الرقم	ثانيا- تنظيم الوقت	غير موافق	محايد	موافق
07	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجياتي و تطلعاتي			
08	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.			
09	العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام الهامة جدا.			
10	يعمل التنظيم الجيد للوقت إلى تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة المختلفة			
11	اضع مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال كأحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت			
الرقم	ثالثا- توجيه الوقت	غير موافق	محايد	موافق
12	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي.			
13	يعمل توجيهك الجيد لوقتك على تنفيذك للأعمال المطلوبة منك بأفضل نتائج			
14	أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامي اليومية.			
15	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة..			
الرقم	رابعا - رقابة الوقت	غير موافق	محايد	موافق
16	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها مستقبلا.			
17	تمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الوقت المخصص للأداء الفعلي بالوقت المخصص للأداء المخطط.			
18	تحقق رقابتك لوقتك من قضاء على تراكم الأعمال و تسليمها في وقتها			
19	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.			
20	تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الانحراف و ليس إلى فرض العقاب			

المحور الثاني: ضغوط العمل

الرقم	أولا- غموض الدور	غير موافق	محايد	موافق
01	أشعر بأن مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة بدقة.			
02	اشعر بالتعب والإجهاد بسبب نقص المعلومات لأداء المهام			
03	لا تصلني معلومات كافية عن عملي في الوقت المناسب			
04	أهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة لي مهام و			
05	هل القوانين والتعليمات المنصوص عليها في اتصالات الجزائر واضحة بالنسبة لك			
الرقم	ثانيا - صراع الدور	غير موافق	محايد	موافق
06	اتلقى اوامر غير متوافقة و متعارضة من رؤسائي في العمل			
07	أقوم ببعض الأشياء في العمل قد تكون مقبولة من قبل رئيسي وليست مقبولة من الآخرين.			
08	أجد نفسي في مأزق احيانا بين مديري المباشر و زملائي الموظفين معي .			
09	أكلف أحيانا بأعمال و مهام اشعر انها غير ضرورية وليست من تخصصي			

موافق	محايد	غير موافق	ثالثا - حجم العبء الوظيفي	الرقم
			يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة.	10
			يكلفني رؤسائي بمهام خارج نطاق عملي و على حساب وقت عملي الرسمي	11
			يضيع الكثير من الوقت بسبب تحملي بعض الأعباء التي لا تقع ضمن مسؤولياتي	12
			تضايقني أعباء العمل التي تزيد عن قدراتي و طاقتي الوظيفية	13
			وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.	14
			أضطر احيانا لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها بالبيت.	15
موافق	محايد	غير موافق	رابعا - بيئة العمل المادية	الرقم
			أعمل في مكان يفتقر إلى الجو الهادئ	16
			أعمل في مكان الإضاءة و التهوية فيه غير مناسبة لطبيعة عملي	17
			موقع المكتب غير مناسب مع متطلبات الوظيفة التي أشغلها	18
			تجهيزات وأثاث المكتب لا يتناسب مع الوظيفة التي أشغلها	19
موافق	محايد	غير موافق	خامسا - متطلبات الاسرة	الرقم
			الأجر الذي أتقاضاه لا يلبى متطلبات الأسرة	20
			يضيع الكثير من الوقت في الاتصالات الهاتفية مع الأسرة.	21
			يضيع الكثير من الوقت في متابعة الالتزامات الأسرية	22
			حجم العمل يؤثر على الوقت المخصص للأسرة	23
			.يسبب لي البعد بين مقر إقامتي و العمل التعب و الارهاق	24

الملحق الثاني: استمارة صدق  
المحكمين

الجامعة	القسم	المحكم
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	علوم التسيير	الأستاذة - يوسف اسماء
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	علوم التسيير	الأستاذة - قداش سمية
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	علوم التسيير	الأستاذ - مناصرية رشيد
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	علوم التسيير	الأستاذ - عرابية الحاج

## الملحق الثالث : مخرجات الـ SPSS

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.713	20

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.827	24

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.818	44

## SEX

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	39	67.2	67.2	67.2
2.00	19	32.8	32.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

## AGE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	6	10.3	10.3	10.3
2.00	34	58.6	58.6	69.0
3.00	14	24.1	24.1	93.1
4.00	4	6.9	6.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

## NIV

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	4	6.9	6.9	6.9
2.00	3	5.2	5.2	12.1
3.00	41	70.7	70.7	82.8
4.00	10	17.2	17.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

## EXP

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	6	10.3	10.3	10.3
2.00	15	25.9	25.9	36.2
3.00	31	53.4	53.4	89.7
4.00	6	10.3	10.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

## NFONC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	3	5.2	5.2	5.2
2.00	5	8.6	8.6	13.8
3.00	25	43.1	43.1	56.9
4.00	25	43.1	43.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

## SERV

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	15	25.9	25.9	25.9
2.00	26	44.8	44.8	70.7
3.00	14	24.1	24.1	94.8
4.00	3	5.2	5.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	58	2.7586	.50646
Q2	58	2.5000	.75510
Q3	58	2.8103	.47598
Q4	58	2.8276	.50045
Q5	58	1.5517	.79852
Q6	58	1.7759	.81742
Q7	58	2.7586	.50646
Q8	58	2.6724	.60373
Q9	58	2.8448	.36523
Q10	58	2.7586	.50646
Q11	58	2.4310	.75189
Q12	58	2.6724	.60373
Q13	58	2.8793	.32861
Q14	58	2.7931	.55436
Q15	58	2.5517	.67985
Q16	58	2.6552	.60847
Q17	58	2.6379	.58334
Q18	58	2.7759	.53124
Q19	58	2.7414	.47978
Q20	58	2.4138	.77311
K1	58	1.9138	.86419
K2	58	2.0172	.88835
K3	58	1.9138	.88426
K4	58	1.7241	.79014



K5	58	2.3793	.79090
K6	58	2.2069	.87376
K7	58	2.2586	.82845
K8	58	2.1207	.88014
K9	58	2.3276	.82479
K10	58	1.8793	.79643
K11	58	1.9310	.89564
K12	58	2.1724	.90103
K13	58	2.2414	.84418
K14	58	2.2586	.82845
K15	58	1.7586	.86471
K16	58	1.8621	.92619
K17	58	1.6034	.85716
K18	58	1.7069	.85857
K19	58	1.6034	.85716
K20	58	1.6552	.82827
K21	58	1.3621	.71814
K22	58	1.5690	.86068
K23	58	2.0345	.91700
K24	58	2.0862	.92309
أولاً- تخطيط الوقت	58	2.3707	.34630
ثانياً- تنظيم الوقت	58	2.6931	.33553
ثالثاً- توجيه الوقت	58	2.7241	.29872
رابعاً - رقابة الوقت	58	2.6448	.39478
المتغير المستقل إدارة الوقت	58	2.6082	.26069
المتغير التابع ضغوط العمل	58	1.9411	.38244
N valide (listwise)	58		

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل إدارة الوقت	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : العمل ضغوط التابع المتغير :

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.128 <sup>a</sup>	.016	-.001-	.38266

a. Valeurs prédites : (constantes), الوقت إدارة المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العمل ضغوط التابع المتغير :

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.137	1	.137	.937	.337 <sup>a</sup>
Résidu	8.200	56	.146		
Total	8.337	57			

a. Valeurs prédites : (constantes), الوقت إدارة المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العمل ضغوط التابع المتغير :

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.450	.510		2.846	.006
المتغير المستقل إدارة الوقت	.188	.194	.128	.968	.337

a. Variable dépendante : العمل ضغوط التابع المتغير

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

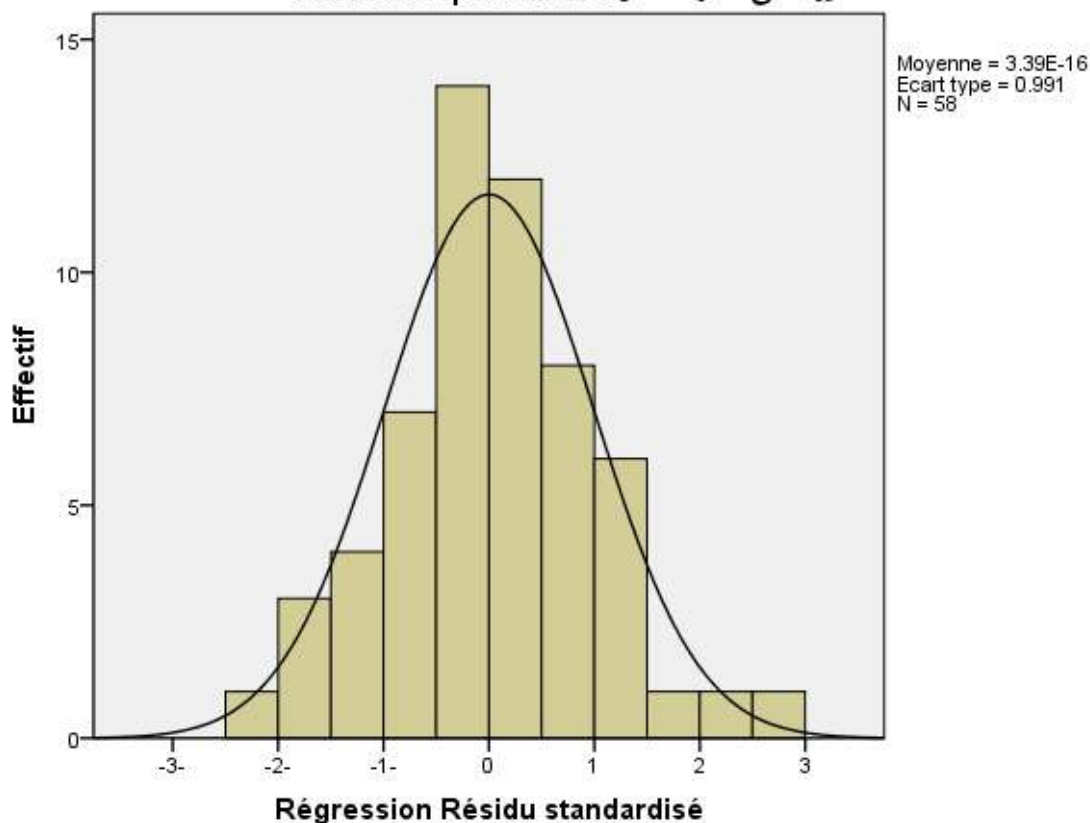
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.7310	2.0054	1.9411	.04905	58
Résidu	-.90012-	1.00087	.00000	.37928	58
Erreur Prévision	-4.283-	1.311	.000	1.000	58
Erreur Résidu	-2.352-	2.616	.000	.991	58

a. Variable dépendante : العمل ضغوط التابع المتغير

## Diagrammes

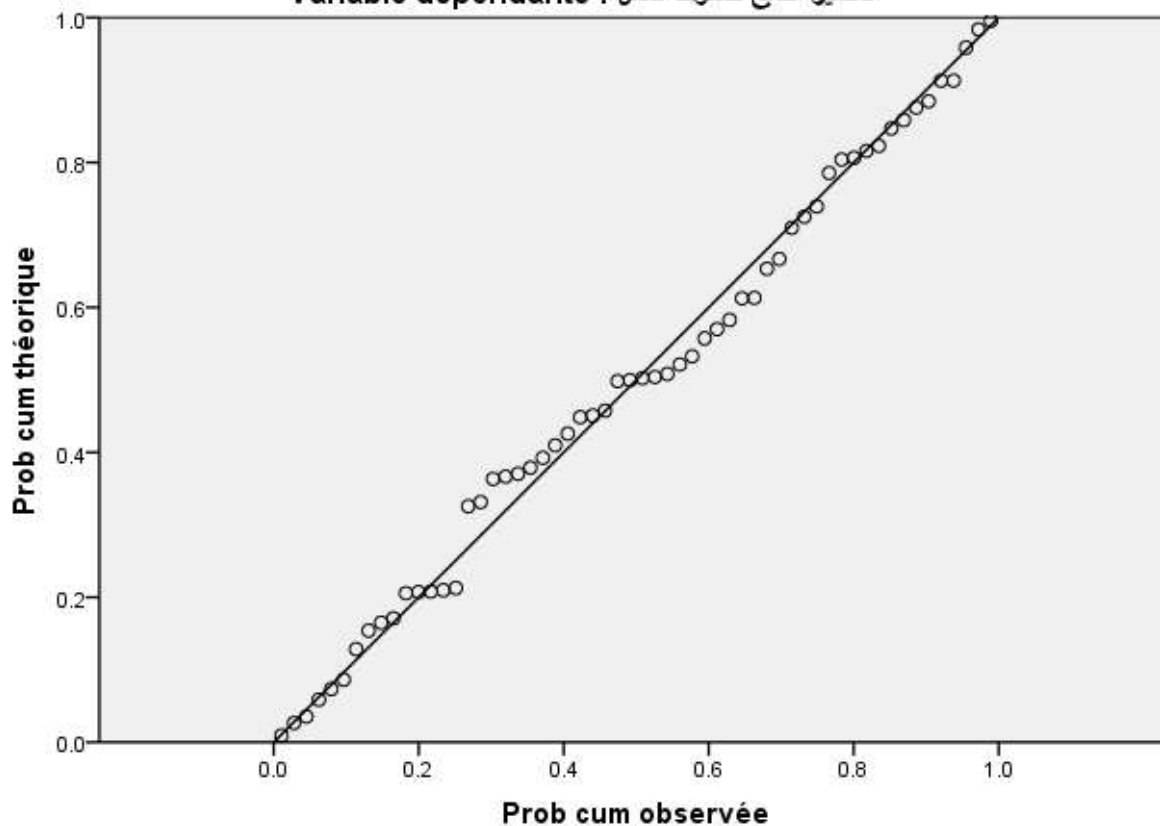
### Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع ضغوط العمل



### Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع لضغوط العمل



#### Statistiques de groupe

	SEX	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع لضغوط العمل	1.00	39	46.59	8.697	1.436
	2.00	19	46.58	9.851	2.260

#### Test d'échantillons indépendants

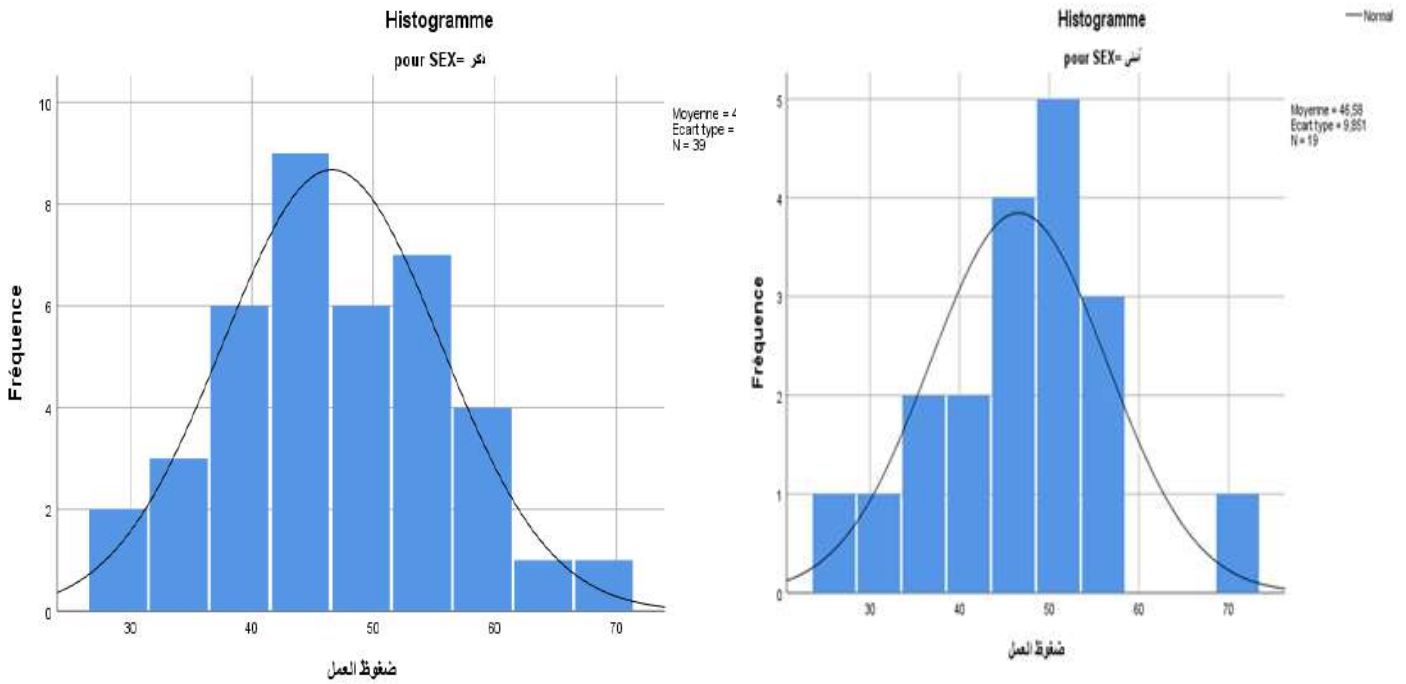
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
المتغير التابع لضغوط العمل	Hypothèse de variances égales	.001	.971	.004	56	.997	.00045	.10795	-.21580-	.21670
	Hypothèse de variances inégales			.004	32.925	.997	.00045	.11156	-.22654-	.22744

Tests de normalité

	SEX	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العمل ضغوط	ذكر	,097	39	,200*	,980	39	,701
	أنثى	,120	19	,200*	,955	19	,487

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors



ANOVA

المتغير التابع ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.597	3	.199	1.388	.256
Intra-groupes	7.740	54	.143		
Total	8.337	57			

ANOVA

المتغير التابع ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.170	3	.057	.375	.771
Intra-groupes	8.167	54	.151		
Total	8.337	57			

ANOVA

المتغير التابع ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.177	3	.392	2.959	<b>.040</b>
Intra-groupes	7.160	54	.133		
Total	8.337	57			

ANOVA

المتغير التابع ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.468	3	.156	1.070	.370
Intra-groupes	7.869	54	.146		
Total	8.337	57			

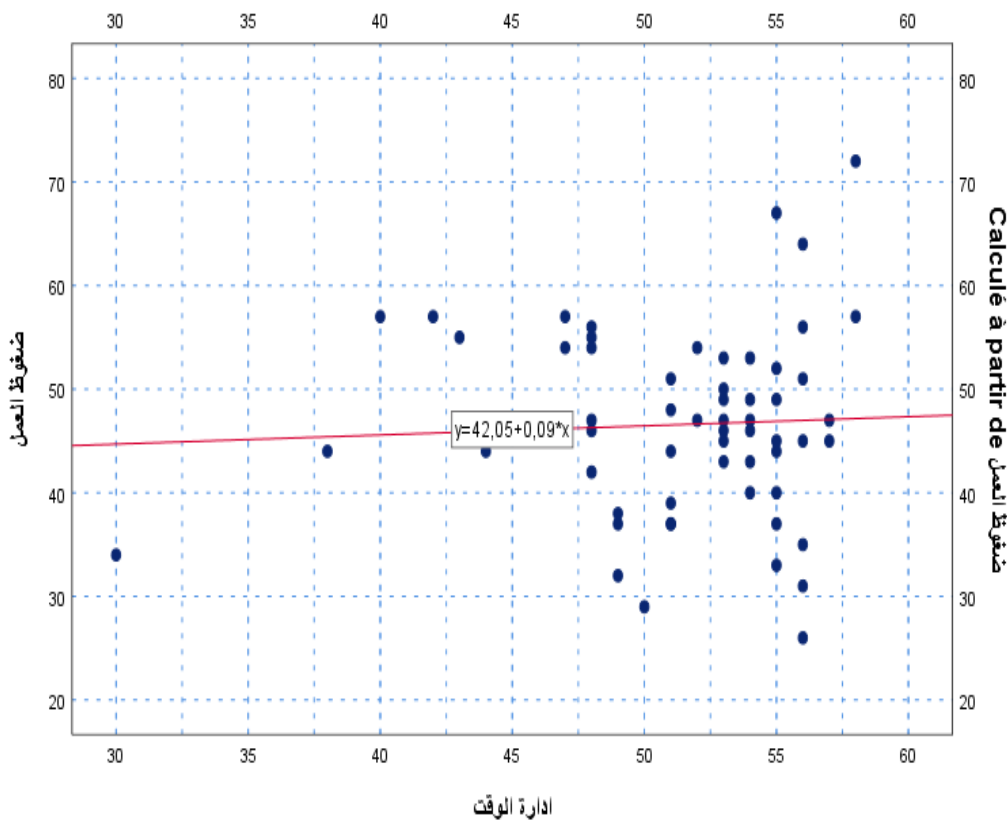
ANOVA

المتغير التابع ضغوط العمل

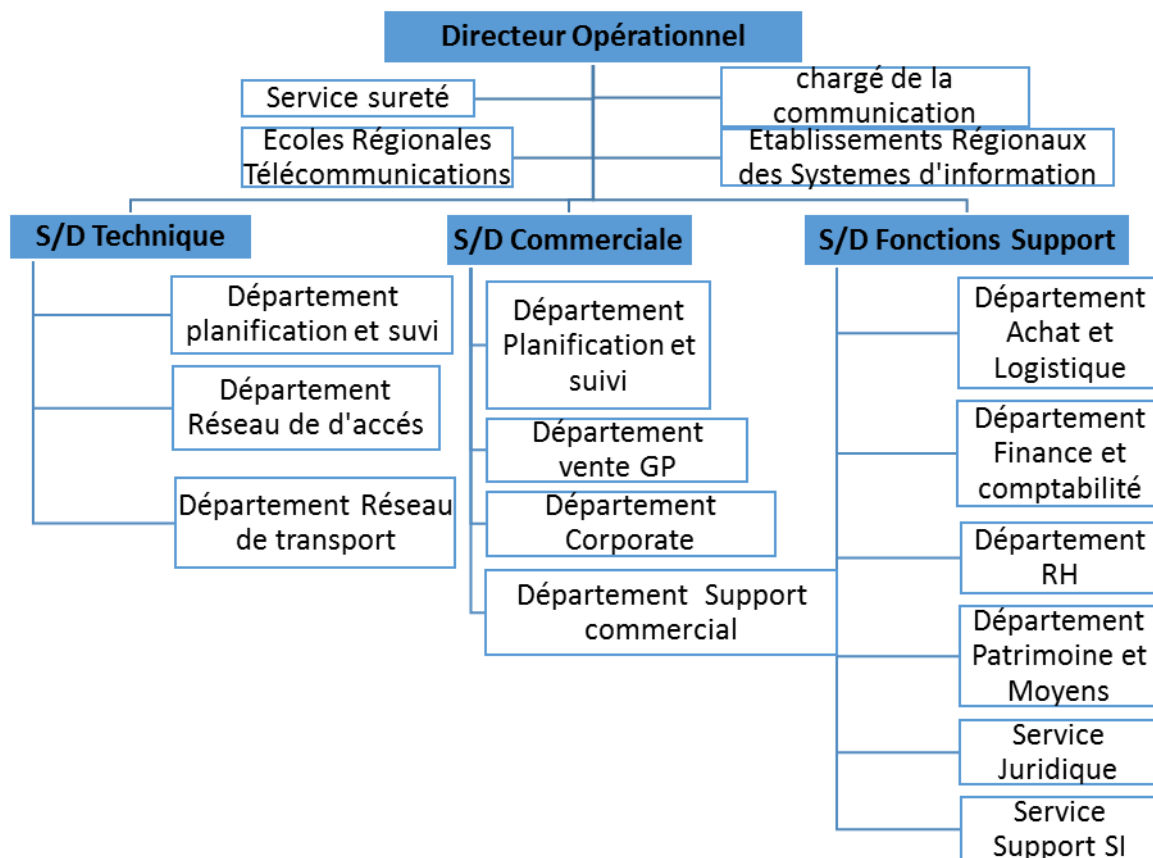
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.686	3	.229	1.614	.197
Intra-groupes	7.651	54	.142		
Total	8.337	57			

ادارة الوقت

R<sup>2</sup> Linéaire = 0,003



الملحق الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: المديرية العمالية للإتصالات بورقلة.