



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية

تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل
من وجهة نظر عمال المركب الرياضي

دراسة ميدانية لمركب الجوارى بلدية سيدي خالد

من إشراف:

د/بقار ناصر

إعداد الطالب:

* مرغاد عصام

الموسم الجامعي: 2017/2018

إهداء

أهدي هذا المجهود إلى من رضى الله من رضاهم

η إلى سيدة النساء ، إلى العظيمة في
عطائها ، إلى نور الحياة وبهجتها ،
إلى التي أعطتنا من روحها لتبقى
أرواحنا

≈ ≈

{ حفظها الله }

η إلى خير الآباء ، إلى من كان عظيما في
عطائه ، إلى نور الحياة وبهجتها ،
إلى الذي ضحى من اجلنا بالغالي
والنفيس

π

{ حفظه الله }

إلى الدكتور الفاضل :بقار ناصر

إلى كل أفراد العائلة والأهل والأقارب
إلى كل الزملاء

والى كل من أعاننا على انجاز هذا العمل من قريب
أو من بعيد

مرغاد عصام

شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل
{ وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رُبُكُمُ لَأَنَّ شَكَرْتُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ ... } (7) سورة إبراهيم

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف : " بقار ناصر " الذي
سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة ، فوجهنا حين
الخطأ وشجعنا حين الصواب ، فكان نعم المشرف

و لا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى من ساعدنا ، من قريب أو من بعيد
في انجاز هذا العمل المتواضع.
وفي الأخير نحمد الله جلّ وعلّ الذي انعم علينا بإنهاء هذا العمل .

مرغاد عصام.

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة

الجانب التمهيدي

الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية 3
2. الفرضيات 4
3. أهداف الدراسة 4
4. أهمية الدراسة 4
5. أسباب اختيار الموضوع 4
6. تحديد المفاهيم والمصطلحات 5
7. الدراسات السابقة 6

الجانب النظري

الفصل الأول : إدارة الوقت

- تمهيد 11
- I . الوقت 12
- I . 1 مفهوم الوقت 12
- I . 2 خصائص الوقت 13
- I . 3 أنواع الوقت 29
- II . إدارة الوقت 16
- II . 1 - مفهوم إدارة الوقت 16
- II . 2 - نبذة تاريخية عن تطور عام إدارة الوقت 17

19	3 - أهمية إدارة الوقت	.II
21	4 أساسيات إدارة الوقت	.II
21	مشكلة ضياع الوقت وكيفية إدارته بفعالية	.III
23	1. مضيعات الوقت	.III
23	1.1 - مضيعات الوقت الداخلية	.III
24	1.2 - مضيعات الوقت الخارجية	.III
26	1.3 - مضيعات متعلقة بالوظائف الإدارية	.III
28	2. كيفية مواجهة مضيعات الوقت	.III
28	1. اقتراح ماكينزي لتفادي مضيعات الوقت	.III
30	2. اقتراح رانجيت سينج للتعامل مع مضيعات الوقت	.III
31	3. طرق لإدارة الوقت بكفاءة	.III
32	خلاصة	

الفصل الثاني: ضغوط العمل

34	تمهيد	
35	1. ماهية ضغوط العمل	.I
35	1. مفهوم ضغوط العمل	.I
35	2. خصائص ضغوط العمل	.I
35	3. عناصر ضغوط العمل	.I
36	4. مراحل ضغوط العمل	.I
37	2. بعض النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل	.II
37	1. نموذج السيليبي	.II
37	2. نظرية التوافق البيئي	.II
38	4. نموذج جيسون 1982:	.II
38	5. نموذج الإطار الثنائي 1998:	.II
39	3. أنواع ضغوط العمل	.III
39	1. على أساس تأثيرها	.III
40	2. على أساس الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة.	.III
41	4. مصادر ضغوط العمل	.IV
42	4. النموذج الثنائي	.IV

43.....	.IV . النموذج الثلاثي
44.....	.IV . النموذج المتعدد
45.....	.V . آثار ضغوط العمل
47.....	.VI . أساليب مواجهة ضغوط العمل
47.....	.VI 1. على مستوى الفرد
49.....	.VI 2. على مستوى المؤسسة
52.....	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : الطرق المنهجية للبحث

55.....	تمهيد
56.....	1. الدراسة الاستطلاعية
57.....	2. منهج الدراسة
57.....	3. أدوات الدراسة وإجراءات بنائها
59.....	4. مجتمع الدراسة
60.....	5. حدود الدراسة

الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج

61.....	1. عرض النتائج الخاصة بمعلومات الشخصية
66.....	2. عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث
84.....	3. مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات:
86.....	4. استنتاجات عامة

خاتمة

اقتراحات

الملاحق

قائمة المراجع

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	الأسباب المحتملة لمضيعات الوقت	25
2.	عوامل إهدار الوقت والحلول المقترحة	30
3.	مزايا طرق تعمل ضغوط العمل من جانب المنشأة	51
4.	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الفئات السنوية.	61
5.	توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس.	62
6.	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستوى الدراسي.	63
7.	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية.	64
8.	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة.	65
9.	توزيع الموظفين حسب آرائهم عن مدى انجازهم للمهام مقارنة مع وقتهم	66
10.	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول تضييع الوقت أثناء التنقل إلى العمل	67
11.	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول الحاسب الآلي.	68
12.	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في تأثير المزاج في القيام بالأعمال الصعبة	69
13.	مدى إمكانية غموض الدور وعدم وضوح الأسباب في تأخير انجاز المهام	70
14.	مدى مد يد العون من طرف الزملاء في العمل	71
15.	معرفة ما إذا كان المؤسسة تتوفر على أيام خاصة للاستقبال	72
16.	توزيع المبحوثين حسب تجنبهم للاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية	73
17.	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول الجمع بين العمل المكتبي والميداني من أسباب إهدار الوقت	74
18.	يبين إذا كان للعمال أعباء أو مسؤوليات كثيرة	75
19.	يوضح مدى إحساس المبحوثين بالتعب والإجهاد بسبب نقص المعلومات	76
20.	يوضح مدى نفاذ صبر الموظفين عند تأديتهم للأعمال الصعبة	77
21.	توزيع المبحوثين حسب آرائهم في معرفة الفئة التي تعاني من الضيق الصدر بسبب الصراعات الشخصية في العمل	78
22.	يوضح مدى تأثير القلق على المبحوثين	79
23.	يوضح الغيابات عند المبحوثين بسبب ضغوط العمل	80
24.	يوضح مدى تعامل المبحوثين مع الزبائن	81
25.	يوضح مدى الإحساس بالملل عند المبحوثين بسبب وتيرة العمل	82
26.	مدى تعرض المبحوثين للصداع من المكالمات الهاتفية الواردة إليهم	83

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	مراحل تطور علم إدارة الوقت	1.
21	أهمية إدارة الوقت	2.
22	أساسيات ومتطلبات إدارة الوقت	3.
26	مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط	4.
27	مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم	5.
27	مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه	6.
28	مضيعات الوقت المرتبطة بالرقابة	7.
36	مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط عند (سيلاي)	8.
37	نموذج ميتشيغن (كاتز وكان) لضغوط العمل	9.
38	نموذج بيير ونيومان لضغوط العمل	10.
39	نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل	11.
42	النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب (كان وكوبر مارشال) 1998م	12.
44	النموذج المتعدد في تصنيف ضغوط العمل	13.
61	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 02	14.
62	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 03	15.
63	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 04	16.
64	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 05	17.
65	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 06	18.
66	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 07	19.
67	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 08	20.
68	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 09	21.
69	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 10	22.
70	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 11	23.
71	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 12	24.
72	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 13	25.
73	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 14	26.
74	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 15	27.

75	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 16	.28
76	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 17	.29
77	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 18	.30
78	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 19	.31
79	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 20	.32
80	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 21	.33
81	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 22	.34
82	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 23	.35
83	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 24	.36

مقدمة

لو تأملنا في المؤسسات الرياضية لوجدنا اختلافا وتباينا كبيرا بين العمال في هذه المؤسسات، فمن العمال من يمتلك نفسا راضية بما هي عليه، وربما لا يتعدى طموحها موضع قدميها، فأَيّما صخرة أعاققت حركة قدميه توقف عندها ينتظر حتى تنزاح من تلقاء نفسها أو يأتي من يزيحها عنه، وهذا لن يكون إلاّ بسيل جارف يزيل هذه الصخرة التي تعيقه وهذا بالطبع بعد أن يزيل هذه النفس القابعة مكانها. وفي الجانب الآخر نجد عمالا لا ترضى أنفسهم إلاّ بالأجماد والمطالب العالية واجتياز الصعاب والعقبات، فمتى رأت الجهد في شيء هانت أمامها كل تلك الصعاب و العقبات حتى تبلغ ذلك الجهد وكما يقولون : "الصخور تسد الطريق أماما الضعفاء، أما الأقوياء فيتركزون على الصخور ذاتها لكي يصلوا إلى القمة ... فيا للهمة".

ولاشك أن من أعظم هذه الصخور التي تسد الطريق أمام الضعفاء ويرتكز عنها الأقوياء لكي يصلوا إلى القمة، هي صخرة كتب عليها كلمة واحدة هي (الوقت) أشار إليه - الدكتور محمد أمين شحادة - يوضح معاني هذا القول حيث يقول " أن الفرق بين أولئك الفاشلين في حياتهم و بين الناجحين هو أن الناجحين إنما يتميزون بحفظهم لوقتهم ومعرفتهم كيف يديرونه، فإدارة الوقت ليس موهبة لكي يحتجوا بعدم امتلاكها منذ أن ولدوا بل هي ملكة ومهارة تكتسب بالتجربة لذلك فالاستخدام الأمثل للوقت وطرق صرفه هو عنوان النجاح وشرط أساسي لحصوله"¹ .

ومن منطلق أن تنظيم الوقت وحفظه هو ملكة ومهارة تكتسب، فإن أي عامل في أي مؤسسة كانت يمكن أن يكون ناجحا باكتسابه لمهارة إدارة الوقت .

غير أن الأمر ليس بالهين فقد أوضح (بيتر هانسون) أنه "في مجال صحة الإنسان تمثل الضغوط نسبة 80% من مجموع الأمراض التي يعاني منها الناس، وتعتبر ضمنا السبب وراء وفاة الملايين من البشر على نطاق العالم كل يوم من جراء مشكلات صحية مختلفة كالنوبات القلبية والقرحة، و الأمراض المعدية، وهذا ما يكلف أمريكا الشمالية مثلا، خسارة تبلغ 200 بليون دولار في العام"².

وعلى اعتبار أنه لا تكاد تخلو مؤسسة من ضغوط العمل، حيث تضطر العمال في كثير من الأحيان إلى التوتر والقلق ما قد ينعكس سلبا على كفاءتهم في أدائهم لمهامهم، فإننا قد ارتأينا أن نعالج موضوعا عنوانه ب: "علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية".

1. محمد أمين شحادة ، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، ط1، دار بن الجوزي، السعودية، 2006، ص 112.

2. سعد بن عميقان الدوسري : " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية "، رسالة ماجستير، إشراف عامر بن خضير الكبيسي، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م، ص 4.3

وفي محاولة منا لإثراء هذا الموضوع اقترحنا له أربعة فصول قسمناها بالتساوي بين الجانب النظري والجانب

التطبيقي، حيث إحتوى الجانب النظري على مايلي :

أولاً: الجانب النظري: والذي إحتوى على فصلين

الفصل الأول :

تناولنا فيه إدارة الوقت حيث أدرجنا في هذا الفصل بعض المفاهيم للوقت وإهم خصائصه وأقسامه حسب

المنظور العام والمنظور الخاص، كما بيّنا أهمية إدارته وتطرقنا إلى الأسباب الداخلية

والخارجية المؤدية إلى هدر الوقت وكيفية التعامل معها، كما أشرنا إلى علاقته بالوظائف الإدارية وقد أوردنا بعض

الجداول والأشكال لتوضيح أبعاد إدارة الوقت .

الفصل الثاني :

تناولنا فيه ضغوط العمل، وهو الآخر تكلمنا فيه على ضغوط العمل من حيث بعض المفاهيم و بعض الآثار

المتعددة والمتنوعة الناجمة عن هذه الضغوط.

ثانياً: الجانب التطبيقي: والذي إحتوى على فصلين:

الفصل الثالث :

حاولنا فيه أن نبرز الطريقة العلمية التي انتهجناها لمعالجة هذا الموضوع ميدانيا والأداة التي استعملناها لجمع

البيانات، وقد بيّنا مدى صدق وثبات هذه الأداة، كما إحتوى هذا الفصل على أهم الطرق الإحصائية والقوانين

التي استعملناها.

الفصل الرابع :

هو عبارة عن عرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم مناقشة أهم النتائج في ظل فرضيات بحثنا، انتهاء إلى إقتراح بعض

الأمور التي قد تكون خير معين لعمال المركبات الرياضية في إدارتهم لوقت عملهم من جهة والتخفيف من ضغوط

العمل من جهة أخرى .

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب إختيار الموضوع
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7- الدراسات السابقة

1. الإشكالية :

يعد العنصر البشري هو المحور الأساسي في المؤسسات الرياضية حيث يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وذلك بأدائه للمهام المناط به وعلى أكمل وجه وفي أقل وقت ممكن، وأيا كان نوع العمل المؤدى فإن الوقت يعتبر عاملا أساسيا لإنجازه، وهذا ما دلت عليه الدراسة التي أجراها (محمد أحمد عبد الجواد) - خبير تطوير إداري .. وتنمية بشرية - " أن 100% من أفراد العينة يقرون بأهمية تنظيم الوقت لإنجاز الأعمال"¹.

أي أن العمل الإداري في المؤسسات الرياضية يستلزم دراسة جيدة وعناية كبيرة بعنصر الوقت بغية الوصول إلى أعلى كفاءة في أداء المهام لتحقيق الأهداف المسطرة، في حين أظهرت دراسات أخرى أن "قطاعات كبيرة من العاملين في المؤسسات المختلفة العامة منها والخاصة يعانون من الإجهاد النفسي و يتعرضون إلى قدر كبير من الضغوط لتحسين أدائهم في أنجار الأعمال"²، وهذا ما يفسر زيادة الاهتمام بالصحة النفسية للعمال لما لها من تأثير كبير على أداء الأفراد العاملين .

وحيث أن التطور الذي يعرفه المجال الإداري يتطلب من عمال المؤسسات الرياضية جهودا جبارة ، خاصة في ظل السعي الجاد الذي تبذله لبلوغ درجات الكفاءة في أداء المهام الإدارية وإذا كان الأمر يتطلب كفاءة عالية في الأداء تميزها جودة المخرج ، كان لزاما وضع مبدأ الالتزام بالوقت كأحد أهم المحددات لجودة العمل ، هذا الالتزام قد يولد ضغوط مختلفة المصادر متفاوتة الدرجات ، أي أن محاولة الوصول إلى أعلى كفاءة في أداء المهام تتأثر من جهة بإدارة العمال لأوقات العمل ومن جهة أخرى بتعرضهم للضغوط ، وباعتبار أن المركب الرياضي من بين أهم المؤسسات الرياضية ولها طابع إداري لاحتوائها على طاقم إداري يسهر على تسييرها وتحقيق أهدافها ، فإن المركبات الرياضية تخضع لكل ما سبق ذكره حول إدارة الوقت وضغوط العمل .

وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية العامة لبحثنا على النحو التالي:

التساؤل العام

هل هناك علاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي ؟

التساؤلات الجزئية:

ومن خلال هذا التساؤل أدرجنا الإشكاليات الجزئية التالية :

- 1) هل لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي ؟
- 2) هل هناك علاقة بين هدر الوقت ومستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي ؟

1. محمد أحمد عبد الجواد : " أوقات الدعاة المسروقة " ، ط1، سلسلة "الإدارة ببساطة" ، ج2 ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003، ص 78.

2. جمال المرسي ، ثابت إدريس : " السلوك التنظيمي " ، ط1، دار الجامعة ، الإسكندرية، 2002 ، ص 512.

2. فرضيات الدراسة :

وللإجابة على التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية :

الفرضية العامة:

هناك علاقة ايجابية بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي .

الفرضيات الجزئية:

(1) لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي.

(2) هناك علاقة عكسية بين هدر الوقت ومستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي.

3. أهداف الدراسة:

تهدف من خلال دراستنا للتوصل إلى :

(1) التعرف على مضيعات الوقت والتي غالبا ما يتعرض لها العمال خلال إنجازهم لمهامهم.

(2) التعرف على أبرز الطرق في مواجهة مضيعات الوقت .

(3) التطرق لأهم أساليب إدارة الوقت واستغلاله .

(4) التعرف على مصادر ضغوط العمل .

(5) إبراز الآثار التي تسببها ضغوط العمل وسبل التخفيف منها.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية بحثنا في أنه يعالج أحد أهم عناصر إدارة المؤسسات الرياضية ألا وهو الوقت حيث تحاول إبراز سبل التعامل مع مضيعات الوقت من جهة وكيفية التعامل مع مصادر ضغوط العمل للمحافظة على الصحة النفسية للعمال، وهذا ما يعطي للطاقت الإداري في المؤسسة الرياضية فرصة اكتشاف العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل إنطلاقا مما سنقدمه من إقتراحات، تستند في أساسها على نظريات خبراء ومتخصصين وما سنصل إليه من نتائج الدراسات الميدانية.

كما يمكن أن تثري الفصول النظرية لهذه الدراسة الجانب المعرفي للمكتبة الرياضية وهذا باعتبار أن هناك نقص في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل وخصوصا إن الجديد في موضوعنا يكمن في جانبه الميداني لتناوله للمؤسسات الرياضية دون غيرها من المؤسسات الأخرى .

5. أسباب اختيار الموضوع:

. أسباب ذاتية:

- الرغبة في معالجة موضوع إدارة الوقت نظرا لأهمية الوقت في حياتنا وحتى مستقبلنا المهني .
- إستحواذ عنصر ضغوط العمل على اهتمامنا بسبب ميولنا إلى معالجة المواضيع التي تدور حول الموارد البشرية وبالذات الصحة النفسية .

- تناسب إمكانياتنا و موضوع إدارة الوقت من حيث انه ليس معقدا .

. أسباب موضوعية:

- القيمة العلمية لموضوع البحث .
- الموضوع جديد من حيث أنه لم يتم تناوله في المجال الرياضي من طرف طلبة التربية البدنية والرياضية بصفة عامة وطلبة الإدارة والتسيير الرياضي بصفة خاصة.
- توفر المساعدات على مستوى الإدارات الرياضية للمركب

6. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

هناك بعض المفاهيم التي سيتكرر استخدامها في هذا البحث، ولذا من المناسب توضيح معناها حتى يستطيع القارئ الحصول على صورته واضحة عن هذه الدراسة .

1. مفهوم الوقت:

وكتعريف إجرائي لبحثنا نعلم على تعريف (روي الكسندر) الوقت هو "مقياس الإدارة كما هي النمود مقياس السلع".

2. إدارة الوقت:

يعرفها (القعيد): "هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل"¹.

ويرى (محمد العجمي) أن " إدارة الوقت هي الإستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل"².

وكتعريف إجرائي لدراستنا فقد اعتمدنا على تعريف الدكتور زياد لطفي الطحانية " إدارة الوقت هي استغلال وقت العمل الرسمي لانجاز المهام والأعمال المتصلة بطبيعة العمل الإداري الرياضي بدقة وكفاءة خلال فترة زمنية محددة"³

1 - علي بن عيسى الزهران : "إدارة الوقت" ، ج3 ، مؤسسة مكة المكرمة الخيرية ، تشاد ، ب ط ، 2003م، ص 3

2 - محمد حسنين العجمي : "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية" ، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2008، ص298.

3- زياد لطفي الطحانية : محاضرة بعنوان : "الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعة الأردنية الحكومية" ، الملتقى الدولي تنظيم : قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، المسيلة ، الجزائر، 2008/04/09.

3. الضغوط:

يعرفها (الغرياني) "هي ردة فعل الجسم على الحوافز السيئة والتي قد يظهرها كل شخص من قوى العمل لمحاربة هذه الحوافز السيئة"¹.

وقد عرفتها (رندا اليافي) على أنها "ردة فعل واعية أو غير واعية على التهديدات التي تواجه الفرد سواء كان ذلك حقيقيا أم من نسج الخيال"

وهذا ما نعتمده كتعريف إجرائي لبحثنا

4. ضغوط العمل :

يعرفها (حسني محمود) هي "حدث أو موقف يشعر الفرد العامل بعجز أو صعوبة في القيام بأدائه للمهام الوظيفية الموكلة إليه وينتج عن مواجهة هذه المواقف حالة من التوتر والقلق"

ونعتمد كتعريف إجرائي "ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الفرد في عمله أو في حالته النفسية والجسمية"².

5. مستوى ضغوط العمل:

نقدم التعريف الإجرائي التالي "هو الدرجة والمكانة التي يستشعرها المبحوثين من الإحساس بالتوتر وعدم الارتياح نتيجة الإرهاق البدني أو العقلي أو النفسي حيث يكون مستوى الضغط إما منخفضا أو متوسط أو عالي بين الأفراد خلال العمل".

7. الدراسات السابقة :

نحاول في بحثنا هذا أن نستعرض أهم الدراسات السابقة التي أمكننا الحصول عليها

1.7. الدراسة الأولى :

أجرى (إيهاب عبد الرزاق النعاس) دراسة بعنوان " أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة" حيث كانت دراسته الميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الإفريقية وهي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الإجازة العليا (الماجستير) بطرابلس ليبيا عام 2003م

- أهم النتائج التي توصل لها الباحث:

1. تقصير بعض الموظفين عن تأديتهم لأعمالهم لعدم اهتمامهم بالوقت.
2. إهدار الوقت دون وقوف الموظف على الأساليب التي أدت إلى تقصيره .

1 سعد بن عميقان الدوسري : " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الإدارية ، 2005، م، ص20.

2 نايف بن فهد التويم : "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005، ص17.

3. ترجع ظاهرة إهدار الوقت في أمانة الوحدة الإفريقية، إلى عدم شعور الفرد بالانتماء داخل الأمانة، وكذلك الاختصاصات والمهام والمسؤوليات غير الواضحة أو المحددة .
4. الإهمال في تطبيق اللوائح والقوانين التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي وعدم تطبيقها السليم على جميع الموظفين .
5. المستخدمون للهاتف يضيعون جانباً من وقتهم في استعماله لغير أغراض العمل .

2.7. الدراسة الثانية :

قام الطالب (جهاد بن محمد الرشيد) ببحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية وكانت تحت عنوان "إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل" وكان ذلك في عام 2003م بالرياض بالسعودية.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير إدارة الوقت ومتغير ضغوط العمل. فكلما كان هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى ضغوط العمل
2. هناك اهتماماً من قبل أفراد عينة الدراسة بالمهام الوظيفية
3. أن هناك اهتماماً بالموظف وذاته من قبل أفراد عينة الدراسة
4. أن هناك اهتماماً بالموظف والآخرين
5. لا يوجد لديهم غموض في الدور إلا بنسبة بسيطة لدى أفراد العينة
6. لا يوجد صراع في الدور لدى عينة الدراسة إلا بنسبة بسيطة

3.7. الدراسة الثالثة:

دراسة (محمد كنفوش) موضوع هذه الدراسة هو "إدارة الوقت" حيث كانت الدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير للعام الدراسي 2005/2004 ، كان الهدف منها معرفة أهمية إدارة الوقت ومدى تأثيره على الوظائف الإدارية من جهة، والتعرف على مضيعات الوقت المرتبطة والمتعلقة بالوظائف الإدارية من جهة أخرى وكذلك التعرف على أبرز المعوقات التي تمنع المدير من الإدارة الفعالة للوقت ولفت انتباه المدراء إلى أهم الأساليب التي تمكنهم من التحكم في الوقت

ولعل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الوصول إلى إدارة رشيدة للوقت يجب أولاً تحديد أهم المعوقات التي تحول دون التحكم الأمثل في عنصر الوقت، وبعد التشخيص الدقيق لأهم المشاكل يتم إتباع الطرق التوجيهية أو الإحصائية في رسم السيناريوهات الكفيلة باستغلال الوقت على أحسن وجه .

وعليه فإن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب والأبعاد ولا يجب إغفال جانب منها أو الاهتمام بجانب آخر منها أكثر على حساب الجوانب الأخرى .

7.4. الدراسة الرابعة:

هذه الدراسة أعدها (سعد بن معتاد الروقي) وقد كان عنوانها "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي" وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
اتضح أن مستوى الضغوط الإدارية لدى مجتمع الدراسة يصل إجمالاً إلى والوسط وأن أكثر الضغوط الإدارية لدى أفراد المجتمع يعود مصدرها إلى نمط الشخصية .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية وبين الأداء والرضا الوظيفي .
- وجود فروق دالة إحصائية في تحديد مستوى الأداء والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية وبين الأداء والرضا الوظيفي.
- هناك اهتمام من قبل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود ببعدها الموظف ومهامه، خصوصاً فيما يتعلق بأن الأمور واضحة بالنسبة لهم فيما يتعلق بأولويات عملهم، وهذا يدل على حسن إدارة الوقت والبعده عن مضيعات الوقت لديهم.
- كثير من المديرين يغرقون في تجميع أوراق العمل اليومية الهامة وغير الهامة، حيث يفاجأ المدير بأنه لم يعد لديه سوى القليل من الوقت.
- جميع الوظائف ليست من درجة واحدة من حيث الأهمية والتعقيد والمكانة والحيوية حيث تختلف فيما بينها وهذا الاختلاف يعد سبباً رئيسياً من أسباب الضغوط لدى الأفراد في العمل
- وجود ارتباط قوي موجب الاتجاه بين متغير المسؤولية تجاه الآخرين وبين متغير إدارة الوقت فكلما كانت هناك إدارة جيدة للوقت كلما زاد الاهتمام بالمسؤولية تجاه الآخرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

حيث أن كل الدراسات السابقة أثبتت أن إدارة الوقت تؤثر على ضغوط العمل ولهذا نريد من خلال بحثنا أن نعرف العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى هذه الضغوط لدى الإداري في المؤسسات الرياضية و بالضبط في المركبات الرياضية كما هذه الدراسات ركزت في جانبها الميداني على المدراء والمشرفين في حين نريد من دراستنا تسليط الضوء على المرؤوسين .

السلامة والرفاهية

الفصل الأول

إدارة الوقت

تمهيد

I. الوقت

(المفهوم . الخصائص . الأنواع)

II. إدارة الوقت

(المفهوم ، تطور علم إدارة الوقت ، أهمية إدارة الوقت ، أساسيات

إدارة الوقت ، متطلبات إدارة الوقت)

III. مشكلة ضياع الوقت وكيفية إدارته بفاعلية

• مضيعات الوقت

• كيفية إدارة الوقت

• طرق لإدارة الوقت بكفاءة

تمهيد:

الوقت كلمة أقسم الله بها في كتابه الكريم حيث يقول عز من قائل

{وَالْعَصْرُ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) } الآيتان (2.1) سورة العصر
فالعصر جزء من أجزاء الوقت، وإذا كان الجزء بهذه الأهمية فهذا يعطي صورة واضحة عن أهمية الكل ألا وهو الوقت .

ولا نكاد نجد فردا من أفراد المجتمع عاملا كان أو عاطلا، طفلا أو شيخا، رجلا أو امرأة، عالما أو جاهلا إلا وتلفظ بكلمة الوقت، وهذا ما يؤكد أهمية الوقت في حياتنا اليومية.

وعلى الرغم من هذا الإجماع على أهمية الوقت إلا أن التباين في التعامل معه يبدو كبيرا وشاسعا جدا سواء بين الأفراد أنفسهم أو بين المجتمعات فيما بينها، فعلى مستوى الأفراد مثلا إستطاع (بيل قيبس) صاحب أكبر شركة في العالم للبرمجيات الإلكترونية (Microsoft) من إدارتها بشكل جيد، وفي نفس المدة الزمنية التي يستطيع فيها فرد تسيير أكبر الشركات في العالم يعجز عامل عن إنجاز مهمة بسيطة، وهنا يتبين أن الوقت معيار أساسي لنمو مؤسسات وسقوط أخرى وهذا راجع إلى مدى كفاءة عمالها في التعاطي مع عنصر الوقت، ولعل هذا ما كان يقصده الدكتور (محمد أمين شحادة) من قوله " تأتي إدارة الوقت كالقاعدة التي لا يقوم ببناء إداري بدونها، والباحث في واقع أمتنا المعاصرة يجد أن أحد أهم أسباب انحطاطها عدم اغتنام الوقت ...، فاضطرب التحصيل العلمي، وضعف عطاء الفرد على اختلاف المستويات، وتراجع المجتمع ككل في عالم الفعالية والإنتاج، وأضحت الأعمار تمدر في عبث، حتى كأن مسيرة التاريخ توقفت عندنا " ¹.

ولا شك في أن كل هذه المعطيات إن دلت على شيء فإنما تدل على أن إهمال عنصر الوقت ليس بالأمر الهين حيث يقول (ديل تيمب) مبينا قيمة الوقت " يجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التي نوليها للممتلكات الأخرى" ².

ولعل هذا كافي لكل عامل بأن يعيد النظر في كيفية إدارته للوقت لأنه غير قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين أو الاحتفاظ به، ولأن الزمن لا يتوقف ولا يتردد، بل إنه دائم الاستمرار، سواء شئنا أم أبينا، فهو ليس آلة أو مكيبة نقوم بتشغيلها أو إيقافها عندما نرغب أو نريد، فما يفوت منه لا يمكن إسترجاعه فالوقت يمضي ويمر دون توقف، ودون إنتظار لأحد ³، وهذا ما يجعل من إدارته أمرا مستحيل التحقق غير أن إدارة الوقت لا تأتي من منطلق القدرة على تخزينه أو إيقافه أو إسترجاع ما فات منه أو ... الخ،

1. محمد أمين شحادة : "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، ط 1، دار بن الجوزي، السعودية ، 2006، ص21.

2. الإدارة العاملة لتصميم وتطوير المناهج : "إدارة الوقت"، ب ط ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، السعودية، ب س ، ص4.

3. سيد أحمد كاسب : " برنامج تنمية المهارات القيادية " ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة (مصر) ،

2008م، ص7.

وعلى ضوء ما سبق ذكره أردنا من خلال هذا الفصل الأول في بحثنا أن نتناول أهم ما ورد من مفاهيم حول مصطلح الوقت وكيفية إدارته وسبل التعامل مع مضيعاته .

I. الوقت:

1. مفهوم الوقت:

إهتم الكثير من العلماء والفلاسفة الكبار بموضوع الوقت وأوردوا له العديد من التعاريف والمفاهيم نذكر منها : قبل الميلاد رأى (أرسطو طاليس) [384 - 322 ق م] أن الوقت هو "تعداد الحركة". واعتبره (إسحاق نيوتن) [1642-1727م] على أنه "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والإتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية". أما (كانت) [1724 - 1804] فيرى بأنه :

الزمن ليس موضوعيا قائما بذاته وأنه يعود في الإحساس لأداء العقل، ويعتبر تعريف (ألبرت إنشتاين) [1789-1955] هو الأكثر دلالة، حيث يرى أن لكل جسم مرجعي ذي علاقة بزمنه الخاص به، كما أن الوقت عنصر نادر وثمين غالي القيمة، ورغم أنه متوفر ويتاح لكل الناس إلا أنه غير قابل للعودة والاسترجاع، فعندما يذهب هذا الوقت فإنه يمضي إلى غير رجعة رغم أننا نعامله على أنه لا قيمة له¹. ويطلق لفظ الوقت في اللغة على عدة معان منها:

أنه مقدار من الزمن قدر لأمر ما فكل شيء قدر له حيناً فهو مؤقت، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، ومنها أن الوقت هو نهاية الزمن المفروض للعمل. والمقدار من الزمن يدخل فيه كل أقسام الوقت وظروف الزمان، كالحظة، ثانية، دقيقة، ساعة، يوم... الخ، وكما أشار قاموس "webester s new world collège dictionnaire" إلى أن (الوقت هو الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما)².

ويرى الكثير من المهتمين بدراسة الوقت أن هناك صعوبة كبيرة في تحديد مفهوم معين ومحدد للوقت، لإختلاف المفاهيم من علم لآخر وحسب موضوع الاستخدام نفسه³.

2. خصائص الوقت:

لقد قيل الكثير من الحكم والأشعار والأمثال في الوقت وهي في مجملها تعكس طبيعة الوقت وخصائصه، فقد أورد الشيخ القرضاوي بعض هذه الخصائص ومنها :

1- محمد كنفوش : " إدارة الوقت " ، رسالة ماجستير، إشراف: زعباط عبد الحميد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب (البيدة)، 2004 - 2005 ، ص4.

2- علي بن سعيد الزهران : " إدارة الوقت لدى حراس الحدود " ، رسالة ماجستير، إشراف د.محمد بن دليم القحطاني، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (الرياض) السعودية، 2006م، ص14.

3- محمد كنفوش: مرجع سابق ، ص 04.

- لاشيء أطول من الوقت ولا أقصر منه، لا أطول منه لأنه مقياس الخلود ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريد المرء.
- لاشيء أسرع منه لمن هو في سرور ومتعته، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولأصغر منه لأنه قابل للتقسيم من غير حدود، ولا شيء يمكنه العمل بدون الوقت.¹
- الوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه، انه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أو إكتئاب وترح، وأن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.²

وقد أضاف (علي بن عيسى الزهران) خصائص أخرى تتمثل في أن:

① الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه.

① الوقت يمضي سريعاً.

① لا يمكن استرجاع ما مضى منه فهو أنفس ما يملك الإنسان.

① استغلال الوقت يزيد من قيمته.³

وترى إحدى مؤسسات التدريب المهني بالسعودية أن الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأن من خصائصه:

➤ لا يمكن تخزينه.

➤ لا يمكن إحلاله.

➤ يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

➤ لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو استعارته.

وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه سواء اختار ذلك أو لا، ووفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة، والوقت مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، فكل إنسان يملك 24 ساعة في اليوم و168 ساعة في الأسبوع و8766 ساعة في السنة.⁴

3.1. أنواع الوقت:

اختلفت وجهات النظر في تقسيم الوقت، ولهذا سنورد فيما يلي أهم هذه التقسيمات:

1.3.1. يرى (القعيد) إن الوقت في حياتنا يقسم إلى نوعان:

1- خالد بن عبد الرحمن الجريسي: "إدارة الوقت من المنظور الإسلامي"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام الازاعي، لبنان، ص21.

2- يوسف القرضاوي، "الوقت في حياة المسلم"، ط1، دار الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991م، ص8.

3- علي بن عيسى الزهران، "إدارة الوقت"، مكتب تشاد (مؤسسة مكة المكرمة الخيرية)، ج1، السعودية، ص32.

4- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، "إدارة الوقت"، ط1، د، السعودية، ص4.

أ. النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له وهو الوقت الذي تقضيه في حاجاتنا الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

ب. النوع الثاني: وهو الوقت الذي نخصصه للعمل وحياتنا الخاصة وفي هذا النوع بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا.¹

وهذا النوع من الوقت يتكون من:

- الجزء الأول: وقت المواصلات والانتقال من المنزل إلى مقر العمل وما قد يتطلبه ذلك من أنشطة وأعمال ذهنية وجسدية.

- الجزء الثاني: وقت العمل الفعلي التنفيذي، والذي تقوم به وتمارسه وفقا للتوصيف الوظيفي، والاختصاصات والمهام المسندة إليك، وما تمارس من أنشطة ذهنية وبدنية للقيام بذلك.²

والمقصود من التوصيف الوظيفي هنا انه عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها، والمهام (الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات) وظروف أداء العمل.³

I. 2.3. يمكن تقسيم الوقت حسب المنظور العام إلى خمسة أقسام هي :

أ- الوقت المادي الميكانيكي: وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات هذا القسم : الثانية، الدقيقة، الساعة واليوم.

ب- الوقت البيولوجي: وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكما لها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زماني واحد كتسع سنوات مثلا، لكن أحدهما أكثر نضجا من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه .

ج- الوقت النفسي: وهو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيدا أو سيئا أو خطرا أو مهما، فتبدو الدقائق في الحدث السيئ كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق .

د- الوقت الاجتماعي: وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية ، ولذا : نسمع كبار السن يؤرخون ب حياة فلان وفلان .

1- علي بن عيسى الزهراني ، مرجع سابق ، ص2.

2- ربحي مصطفى عليان: "إدارة الوقت"، ط1 ، دار جرير ، عمان (الأردن)، 2007م ، ص23 .

3- أحمد ماهر : "إدارة الموارد البشرية"، ب ط ، دار الجامعية ، الإسكندرية (مصر) ، 2004م ، ص74.

هـ- الوقت الميتافيزيقي: وهو الوقت المتعلق بما وراء الطبيعة ولا يملك الإنسان سبل التفكير فيه أو محاولة فهم أبعاده¹.

I. 3.3. ويقسم الوقت حسب المنظور الخاص إلى عدة أقسام أهمها:

القسم الأول: وقت النوم

يعتبر من أهم أنواع الوقت فهو مصدر من مصادر إنتاج طاقة الإنسان، ويعمل على إعادة التوازن النفسي والعصبي والجسماني للإنسان ويمكن تقسيمه إلى: (وقت الاسترخاء - وقت الاستغراق - وقت الإفاقة).

القسم الثاني: وقت العمل

في هذا الوقت يسعى الإنسان لكسب رزقه وملئ فراغه وتحقيق ذاته وينقسم إلى : (وقت الانتقال - وقت اللقاءات - وقت العمل الفعلي).

القسم الثالث: وقت الأسرة والعائلة

وهو الوقت الذي يتبادل فيه الفرد الحوار مع أفراد عائلته (وقت لقاءات الطعام - وقت حلالمشاكل العائلية... الخ)².

I. 4.3. وقد قام العديد من الباحثين بتقسيم الوقت إلى أربعة أقسام أخرى وهي:

أ. الوقت الإبداعي :

يعرفه (السفنياني) وهو الوقت الذي يصرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إضافة إلى تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز الذي تم فيه.

ب. الوقت التحضيري:

هذا النوع من الوقت يمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في أي عمل، وخلالها يتم جمع المعلومات والحقائق، وإعداد التجهيزات وكل ما يلزم قبل البدء في عملية تنفيذ العمل.

ج. الوقت الإنتاجي :

هو الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتاج وينقسم بدوره إلى:

- وقت الإنتاج العادي: أي المنظم وغير الطارئ.

- وقت الإنتاج غير العادي : أي غير المنظم والطارئ³.

1- آل سيف ع : "فن إدارة الوقت" ، نشرة الإقتان لتطوير مهاراتك الإدارية ، المجلد 3 ، العدد 3 ، نوفمبر 1998م ، ص3 .

2 - محسن الحضيري ، "الإدارة التنافسية للوقت" ، ط1 ، دار إيتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2000م ، ص95- 98 .

3- علي بن سعيد الزهران، المرجع السابق ، ص28_29.

ويرى (ماكينزي) أنه لكي ينجح العامل في التعامل مع جميع ظروف الإنتاج الطارئة، عليه أن يخصص جزء من وقته المخصص للإنتاج العادي لمواجهة ظروف الإنتاج غير العادي، وبالتالي يستطيع الحصول على المرونة الكافية التي تسمح له بإنجاز العمل أيا كان نوعه¹.

د. الوقت العام:

يرى (سلامة) أن في هذا النوع من الوقت أن العامل يقوم بأنشطة فرعية ذات علاقة بمستقبل مؤسسة، كمسؤوليتها تجاه المجتمع وارتباطها بالعديد من هيئات وحضور الإداريين للعديد من الندوات التي تعقد داخل أو خارج المؤسسة².

II. إدارة الوقت :

يبدو واضحا وجود علاقة واضحة بين مفهوم الوقت والإدارة، من خلال تركيز الإدارة على إستغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك كون الوقت موردا نادرا لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه وبالتالي يفترض أن يستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، ويؤيد (بيتر دركر) هذه العلاقة بقوله "إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر" لذلك يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان³.

II.1. مفهوم إدارة الوقت:

تعرف إدارة الوقت على أنها "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الإستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف. والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات"⁴.

ويقصد بإدارة الوقت أيضا "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وكيفية تحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل"⁵.

1- أليك ماكينزي : "مصيصة الوقت " ، ب ط ، ترجمة مكتبة جرير ، مكتبة جرير ، الرياض ، السعودية ، 2002 ، ص25

2- علي بن سعيد الزهران، المرجع السابق ، ص28_29 .

3. ربحي مصطفى عليان : رجع سابق ، ص29.

4. عبد الودود أحمد خطاب ، نبراس يونس محمد آل مراد : "تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية

الرياضية في محافظة صلاح الدين " ، المؤتمر الدولي : "تسيير الإدارة الرياضية في ظل إقتصاد السوق " ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ،

المسيلة ، الجزائر ، 2008 ، ص

5. محمد حسنين العجمي : "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية " دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، 2008م ، ص298 .

ويرى (محمد أمين شحادة) أن "إدارة الوقت تعنى بتوظيف وقت الإنسان من ولادته إلى وفاته لبلوغ مراده وهذا يحصل بإدارة الفرد لنشاطاته اليومية من خلال تحكمه بالحدث خلال أوقاته ، ويرى إن طرق صرف الوقت بفاعلية عالية للوصول لإنجازات مميزة هو علم وفن يكتسب بالتعلم ويسمى إدارة الوقت.¹

" فالناجحون إنما يتميزون بحفظهم لوقتهم ومعرفتهم كيف يديرونه فإدارة الوقت ليست موهبة بل ملكة ومهارة تكتسب بالتجربة لذلك فالاستخدام الأمثل للوقت وطريقة صرفه هو عنوان النجاح وشرط أساسي لحصوله".²

وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري، والحقيقة أن مفهوم إدارة الوقت يشمل إدارة الوقت الخاص، إضافة إلى إدارة وقت العمل، حيث إرتبطت كلمة الإدارة بالوقت سواء كان وقت العمل أو الوقت الخاص، ومن خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة ، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في إستغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.³

II.2. نبذة تاريخية عن تطور علم إدارة الوقت:

كما حدث النمو والارتقاء الاجتماعي حدث أيضا الارتقاء الحضاري، فقد جاءت الثورة الصناعية بعد الثورة الزراعية، والثورة المعلوماتية بعد الثورة الصناعية كل جيل يخلف الآخر موجدا تقدما نوعيا، وهكذا في علم إدارة الوقت كل جيل يبني على الذي قبله مولدا درجة من المقدرة على إدارة وقتنا.⁴

- **الجيل الأول:** اختص هذا الجيل بجدول الأعمال كمحاولة لحصر الأعمال الكثيرة والمطالب العديدة التي عادة ما تسبب ضغوط في العمل _ في لائحة مبوبة _ .

- **الجيل الثاني:** وقد اختص بتحديد موعد كل عمل، وذلك من اجل برمجة الأحداث و النشاطات المستقبلية بمواعيد محددة، والإضافة التي أوجدها هذا الجيل هو توقيت كل نشاط على جدول الأعمال.

- **الجيل الثالث:** يمثل نظرية إدارة الوقت الأكثر انتشارا حاليا وهي أن يضاف إلى الجيل السابق مسألة هامة جدا و هي سلم الأولويات، بحيث يقاس قيمة وأهمية كل نشاط بالنسبة لغيره ، إضافة إلى هذا يركز على تحديد الأهداف التي يصرف الوقت والجهد على تحقيقها ، كما اهتم هذا الجيل بالتخطيط الذي يعين على إنجاز الأهداف.⁵

- **الجيل الرابع:** لقد بين أن التحدي الحقيقي ليس مجرد إدارة أوقاتنا ، فاهتم هذا الجيل ببلورة الرسالة الذاتية قبل أي خطوات أخرى، وهو ما يوضح للفرد وجهته في الحياة ، كما اهتم هذا الجيل بتحديد قيم

1. محمد أمين شحادة : مرجع سابق ، ص 112.

2. محمد أمين شحادة : المرجع السابق، ص 112.

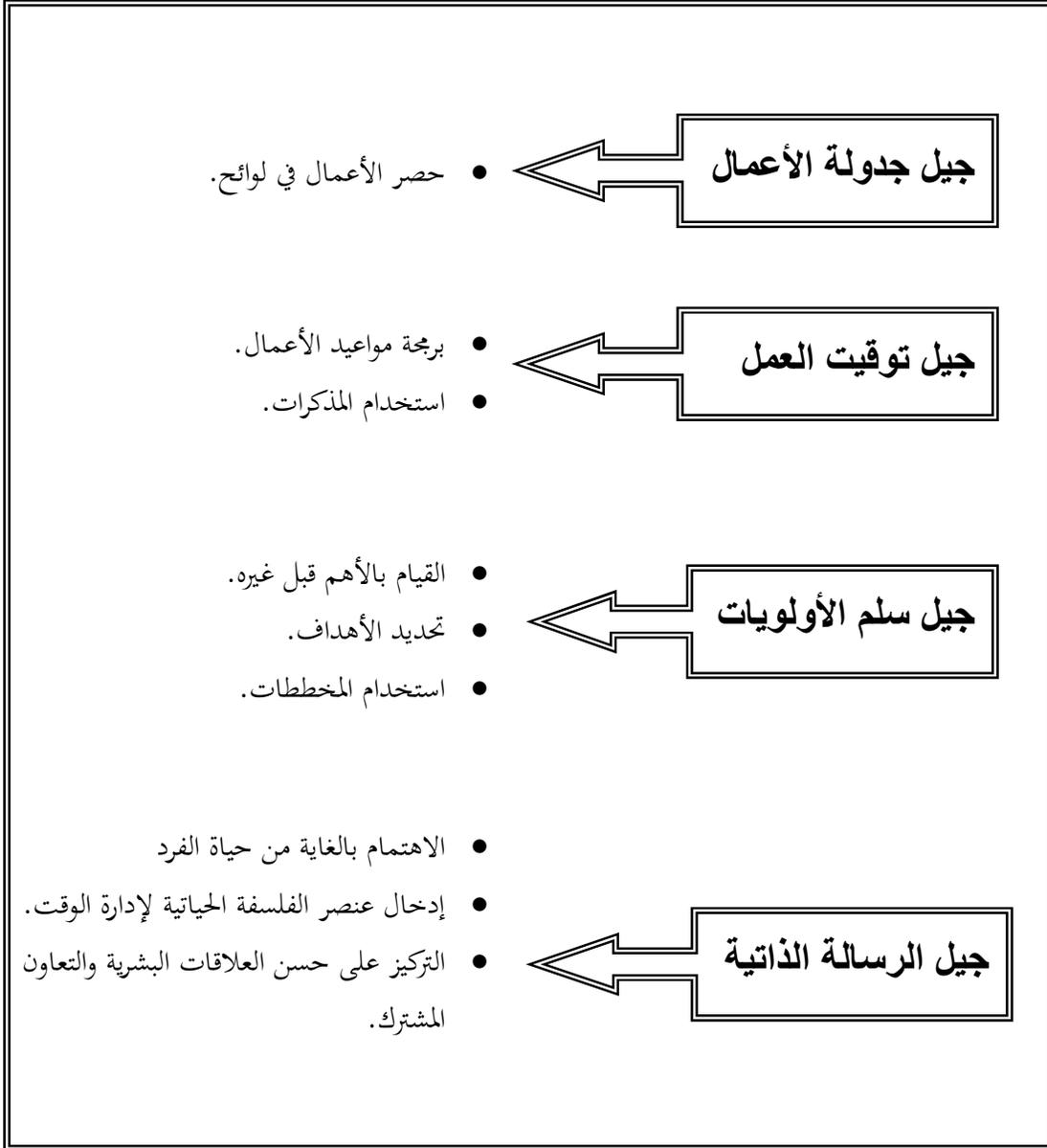
3. محسن الخضيرى : مرجع سابق ، ص 17 . 18

4. محمد أمين شحادة ، المرجع السابق ، ص 270.

5. ابو زياد : المكتبة المقروءة ، منتدى الكتاب ، موقع البرمجة اللغوية العصبية ، www.nlpnote.com

حياتية يود صاحبها أن يسير عليها، ولعل هذا التطور الأخير جاء كردة فعل على الجيل الثالث الذي تعامل مع الإنسان كآلة ابتداءً بتحديد الأهداف ثم التخطيط لها، وتطبيق الخطط ضمن برامج زمنية دقيقة، حتى يصبح الوقت مليء بالمهام الكثيرة دون وجود وقت كافي للسؤال عن هل الذي يقوم به يمثل فعلاً ما يريد الفرد¹.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي :



الشكل (01) يوضح مراحل تطور علم إدارة الوقت².

1. محمد أمين شحادة : نفس المرجع ، ص271.

2. محمد أمين شحادة : مرجع سابق ، ص271.

II.3. أهمية إدارة الوقت :

انقسمت أهمية إدارة الوقت إلى نوعين أو على وجهي نظر هما

II. 1.3. وجهة النظر الأولى

برزت أهمية الوقت في نظريات علم الإدارة منذ أوائل القرن العشرين 20، وحيث أن الإدارة تشمل عددا من العمليات الوظيفية أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرار والرقابة، لذا يمكن بيان أهمية إدارة الوقت بالنسبة لتلك العمليات فيما يلي:

II. 1.3. أ. التخطيط:

سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الوقت، وممارسة الأنشطة المختلفة للمشروع في إطاره، ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية وما تحتاج إليه من استغلال واستثمار للوقت¹.

II. 1.3. ب _ في مجال التنظيم:

دلت الدراسات والتجارب لمجموعة من علماء الإدارة أن أهمية الوقت في التنظيم تنعكس في مجموعة من السمات أهمها:

- التفاهم والمحبة والثقة بين القائد والمرؤوسين.
- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.
- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف المؤسسة.
- توافق المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.
- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.
- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.
- التنسيق الكامل بين أفراد المؤسسة².

II. 1.3. ج - التوجيه: تكمن أهمية الوقت في التوجيه في أن التوجيه في أزمنة قصيرة ومتفاوتة يعطي ثمارا

يانعة، لان إدارة الوقت تؤدي إلى سلامة التوجيه وبأفضل السبل واقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة³.

ولهذا فان إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المشروعات الأكثر اعتمادا على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية اعتمادا على المعلومات وليس على السلطة⁴.

II. 1.3. د _ الرقابة:

1. رجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص34.

2. محمد حسنين العجمي: مرجع سابق ، ص205.

3. رجي عليان: نفس المرجع ، ص34.

4. رجي عليان : مرجع سابق ، ص34.

تظهر أهمية الوقت في الرقابة حالة الكشف عن الأخطار ومنع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف.¹

ويرى (رانجيت سينج) أن أهمية الإدارة الناجحة للوقت تساهم في زيادة إنتاجية الفرد الذاتية وبلوغ الأهداف المسطرة في إطار المواعيد الزمنية المحددة لها، وكذا تساعد الفرد في أن يحيى حياة متوازنة وان تقلل من التوتر، وباختصار إهدار المرء لوقته معناه إهدار لحياته.²

II. 2.3. وجهة النظر الثانية

تقوم وجهة النظر هذه على تقسيم أهمية إدارة الوقت إلى قسمين، معتمدة في ذلك على الوقت الذي تظهر فيه هذه الأهمية والمتمثلة في :

II. 2.3.أ. الأهمية الفورية :

وتشتمل على ما يلي:

- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
- تحسين نوعية العمل.
- زيادة سرعة إنجاز العمل.
- تحسين نوعية الحياة غير العملية³.

II. 2.3.ب. الأهمية المستقبلية :

• التخطيط الوظيفي:

- وضع تصور للمستقبل الذي ترغب في الوصول إليه.

- وضع خطة للأهداف المستقبلية.

- القراءة والتنبؤ: إمكانية التنبؤ بالمستقبل في ظل عالم متغير ومعقد.
- التواصل: إقامة علاقات إنسانية والمحافظة عليها.
- الراحة: لا بد من الراحة لتجنب سوء الصحة.
- التفكير: إبتكار أساليب جديدة لتحقيق التطلعات المستقبلية و خطط جديدة للوصول إلى الأهداف.⁴

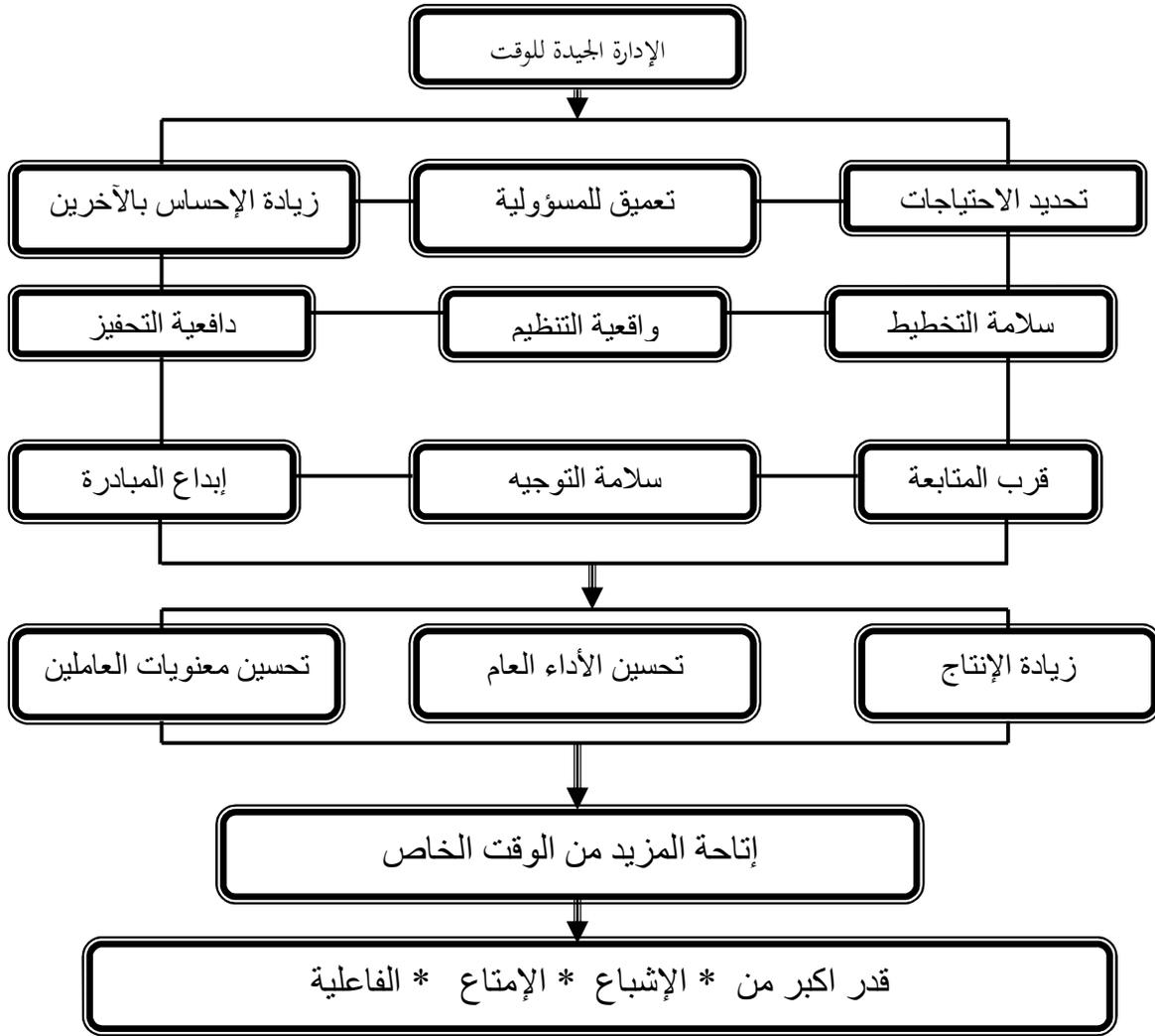
ويلخص الشكل رقم (02) أهم فوائد إدارة الوقت من وجهة نظر (محسن الخضير)

1. محمد حسنين العجمي : مرجع سابق ، ص306.

2. رانجيت سينج : "تعزيز الجودة الشخصية"، ط1، مكتبة جرير ، السعودية، 2005م ، ص 96.

3. عيسى الزهران : مرجع سابق ، ص05.

4. عيسى الزهران : مرجع سابق ، ص06.



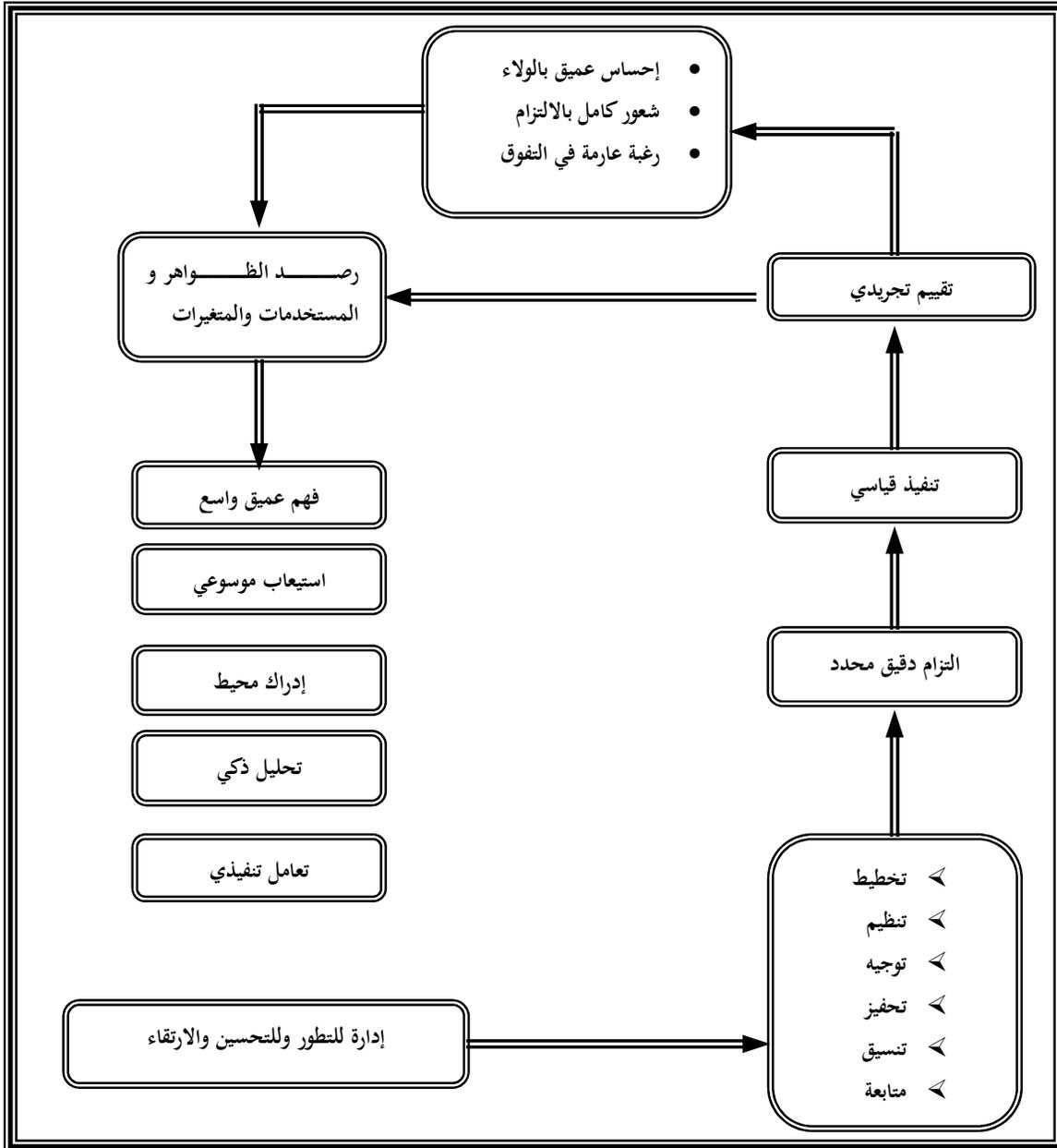
الشكل (2) أهمية إدارة الوقت¹

II.4. أساسيات إدارة الوقت:

- إدارة الوقت تعني إدارة الذات، فهي تتضمن إدارة الذات بطريقة معينة تمكن من الاستفادة المثلى من وقت العمل حتى يمكن إدارة الوقت بنجاح، يجب أولاً التركيز على الفعالية
- جوهر إدارة الوقت هو تحديد الأهداف والأولويات، إذ ينبغي استثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المهمة أولاً.
- المشكلة الأساسية ليست في قلة الوقت لكن في التوصل لأفضل كيفية يمكن بها الاستفادة
- لإدارة الوقت بنجاح، ينبغي تبني عادات جيدة.
- الاستفادة الناجحة من الوقت تنطوي على:

1. محسن الخضيرى، مرجع سابق، ص 19.

- تخطيط منظم للوقت.
 - خطة إيجابية ضد عوامل إهدار الوقت¹
- ويوضح الشكل التالي أهم متطلبات إدارة الوقت التي اقترحها الدكتور محسن الخضيرى :



الشكل رقم (03) أساسيات ومتطلبات إدارة الوقت²

1. رنجيت سينج : مرجع سابق ، ص 96 . 97 .
 2 محسن أحمد الخضيرى : مرجع سابق ، ص 28 .

III- مشكلة إدارة الوقت وكيفية إدارته بفعالية:

III.1. مضيعات الوقت:

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت مفهوما ديناميكيا يختلف باختلاف الظروف والأزمنة والأماكن والأشخاص، ويعتبر البعض أن مضيعات الوقت هي تلك الفترة التي يبذل خلالها نشاط لا يعطي عائدا يتناسب مع الوقت المبذول من أجله، حيث يرى (الشمرواني) "أن سبب ضياع الوقت هو أنت والآخرون أو أنت والآخرون معا، فالوقت لن يضيع من نفسه بل يوجد من يضيعه"¹

ويمكن تقسيم مضيعات الوقت حسب ما أشارت إليه العديد من الدراسات إلى مضيعات داخلية أو مضيعات تتعلق بالفرد ومضيعات خارجية

III.1.1. مضيعات الوقت الداخلية:

• التسوييف (التأجيل): أين يؤجل الإنسان الأعمال والالتزامات وهو لا يعلم أنه سيضطر في النهاية

إلى أحد الأمرين أحلاهما مر:

- الأمر الأول: إما أن يضطر إلى إنجاز عمل يومين في يوم واحد مما يسبب له ضغوط بسبب زيادة أعباء الدور.

- الأمر الآخر: وإما أن يتخلى عن أعمال كان يجب أن يقوم بها مما سيعرضه لضغوط نفسية بسبب لوم رئيسه أو لعقاب رئيسه.²

وربما يكون التسوييف أحد الأسباب الرئيسية لضياع الوقت وأكثر مصادر الإجهاد في العمل، ولكن ذلك لا ينفي أن هناك بعض العمال الذين لا يضيعون وقتهم بسبب التسوييف، وبصفة عامة فإنه عند تأجيل الأنواع المهمة والقيمة من الأنشطة فإن الأمر ينتهي بك وقد أضعت الوقت في أمور اقل قيمة كما أن هذا التأجيل غالبا ما يجعلك تندم في النهاية، لأن أداء المهمة المؤجلة يتطلب بذل الجهد وينتج عنه بعض التعب والإحباط ما يجعل الأداء أبطء أو يوقفه تماما.³

وهذا ما يدل على أن إنجاز الأعمال في وقتها المحدد يؤدي إلى التخلص من تراكم الأعباء وبالتالي إلى التخلص من زيادة التوتر والقلق الناجمين على لوم المسؤول المباشر.

1. بن صوشة رياض : " الوقت والنجاح " ، سلسلة للطموحين فقط ، الجزء 2 ، ط1 ، ب د ، 2003 ، ص8.

2- بشير محمد عربيات : " واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية و التعليم بالأردن " ، مجلة مؤتة ، دراسات ، العلوم التربوية ، المجلد 28 ، العدد 2001 ، م1 ، ص28.

3. كويك نوتس: " كيف تتخلص من الإجهاد البدني في العمل " ، ترجمة عماد الحداد ، ط1 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة (مصر) ، 2004 ، م ، 81 .

- **سوء التنظيم الشخصي:** يعتبر سوء التنظيم من العوامل الرئيسية المسببة لضياع الوقت حيث يعكس مشكلة عميقة وخاصة إذا أصبح سوء التنظيم عادة، وبالتالي يحتاج إلى جهود ووقت إضافيين لمعالجة هذه العادة السيئة
- **سوء إستخدام الهاتف:** يستخدم الهاتف عادة لتحقيق أهداف معينة ويكون حينئذ أكثر فعالية من أي وسيلة إتصال أخرى، ولكن كثيرا ما يكون وسيلة لإضاعة الوقت إذا ما أستخدم في غير تحقيق الأهداف¹.
- **عدم القدرة على قول كلمة " لا " :** ان كلمة (لا) تكاد تكون معدومة بين الأقارب والزملاء سواء في إطار العمل او خارجه، وان وجدت فإنها قد تفسر اجتماعيا بعدم التقدير او عدم الاهتمام ، وهذا ما قد يضطر بعض العمال الى تجنب رفض الأشياء التي تهدر من وقت عملهم²

III.2.1. مضيعات الوقت الخارجية :

- نورد فيما يلي أهم المضيعات الخارجية والتي غالبا ما يكون مصدرها الآخرون - الأسرة والعملاء أو الأشياء - الرسائل، التقارير، نقص التجهيزات....-
- **الزوار:** يعد الزوار من بين أهم مضيعات الوقت على الرغم من أنه أمر لا مفر منه وحتى لا يؤثر هذا سلبا في نفسية العامل يمكن إتباع بعض الأساليب والطرق لتقليل من الضغوط النفسية للزوار والتي سنوردها لاحقا.
 - **المكان:** فالمكان غير المريح سواء في البيت أو مكان العمل يؤدي إلى ضياع الوقت، فالجلسة غير المريحة وخاصة إذا صاحبها مكتب غير منظم تعد من أكبر مضيعات الوقت في العمل.
 - **الاتصالات :** تعتبر الاتصالات من أكبر مضيعات الوقت خاصة بالنسبة للمسؤولين والموظفين³.
- ولعل ما ذكره (أحمد ماهر) عن معوقات الاتصال هو ما يفسر أن هذا الأخير قد يسبب هدرا للوقت، حيث يرى أن الاتصال تعثره الكثير من المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال⁴.

ويتناول الجدول الآتي أهم مضيعات الوقت والأسباب المحتملة التي تؤدي على هذه المضيعات⁵:

1_ محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص 323 .330.

2 - جهاب بن محمد الرشيد : " إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل " ، رسالة ماجستير ، اشراف عبد الرحمان هيحان ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2003 ، ص30

3- خالد بن عبد الرحمن الجريسي : مرجع سابق ، ص110.

4- أحمد ماهر : " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " ، ط7 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية (مصر) ، 2000 ، ص359.

5- رانجيت سينج : مرجع سابق ، ص102.

عوامل إهدار الوقت	الأسباب المحتملة
عدم التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> • الفشل في إدراك مزايا التخطيط. • التركيز على الإجراءات.
عدم وضع الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود أهداف.
المبالغة في التعهدات والالتزامات	<ul style="list-style-type: none"> • المبالغة في الاهتمامات. • أولويات في غير محلها. - الفشل في وضع الأولويات.
الإدارة بالأزمات	<ul style="list-style-type: none"> • عدم التخطيط. • تقديرات غير واقعية للوقت. • التركيز على المشكلات. • إحجام العمال على نقل الأخبار السيئة.
العجلة	<ul style="list-style-type: none"> • نفاذ الصبر مع الروتين والتفاصيل. • الاستجابة للأمور الملحة وعدم التخطيط المستقبلي. • محاولة الإطلاع بكم هائل من الأمور في حيز زمني ضئيل للغاية.
الأعمال الكتابية والقراءة	<ul style="list-style-type: none"> • الكم الهائل من المعلومات. • عدم القدرة على فرز المعلومات.
اللقاءات و الاجتماعات	<ul style="list-style-type: none"> • الخوف من تحمل المسؤولية بخصوص اتخاذ القرارات. • التردد والمبالغة في التواصل. - ضعف القيادة.
التردد	<ul style="list-style-type: none"> • عدم الثقة في الحقائق. • الخوف من العواقب المترتبة على الخطأ.
عدم التفويض	<ul style="list-style-type: none"> • الخوف من عدم أهلية الزملاء أو المرؤوسين. • أعباء العمل الزائدة على المرؤوسين أو الزملاء.
الروتين والأعمال التافهة	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وضع الأولويات. • رفض تفويض الأعمال الروتينية التافهة.
الزوار	<ul style="list-style-type: none"> • الاستمتاع بالاختلاط وتكوين علاقات اجتماعية. • العجز عن قول كلمة " لا " .
الهاتف	<ul style="list-style-type: none"> • عدم ضبط النفس. - الرغبة في أن تكون مطلعاً و مشاركاً.

الجدول رقم (01) الأسباب المحتملة لمضيعات الوقت¹

1- رانجيت سينج ماهي ، مرجع سابق ، ص102 .

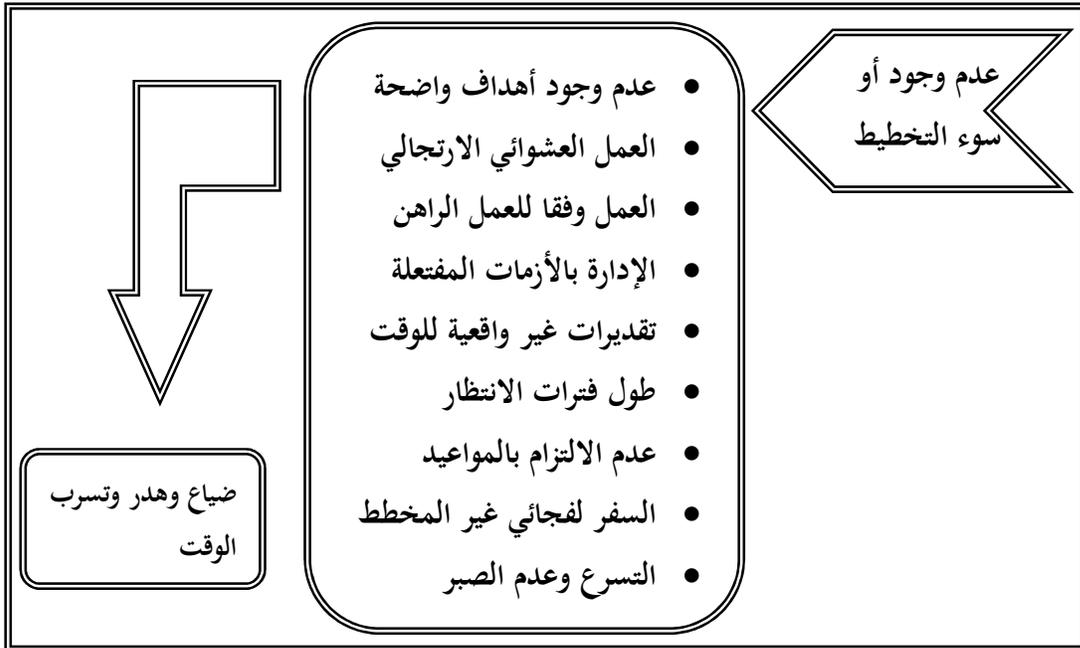
III.3.1 . ومن وجهة نظر أخرى يرى علماء الإدارة أن مضيعات الوقت ترتبط مباشرة بالوظائف

الإدارية ومن أهم هؤلاء العلماء (mackenzie).

أ. مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط:

- عدم وجود أولويات أو خطط يومية.
- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.
- أحلام اليقظة¹

والمخطط التالي يوضح أهم مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط :



الشكل رقم (04) مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط²

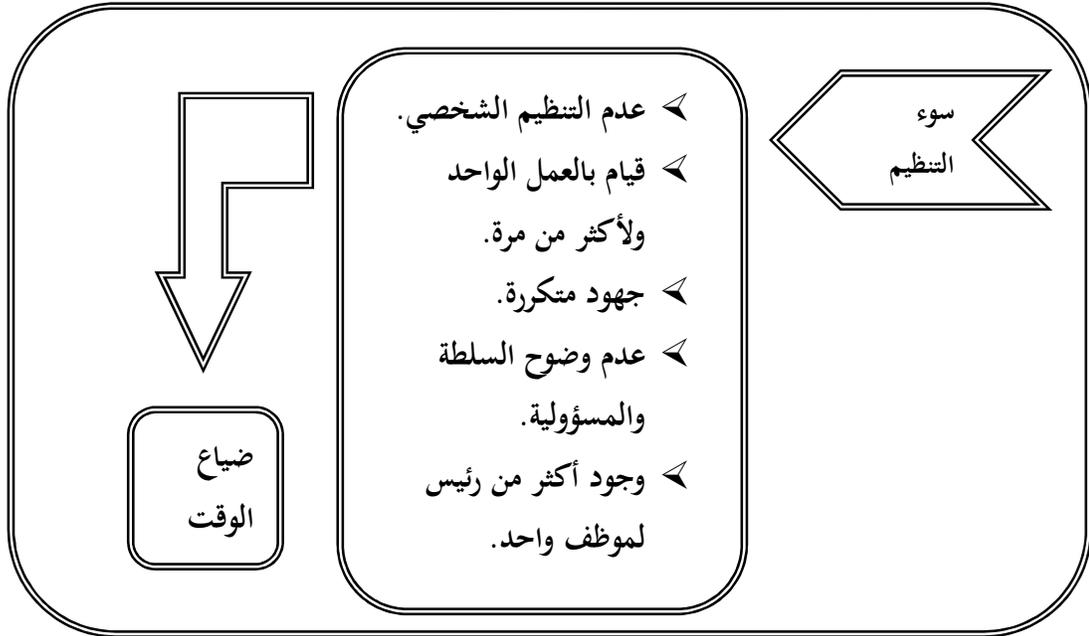
ب. مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم:

- المفوضة وانعدام الانضباط الذاتي. عدم وضوح الاختصاصات.
- سوء نظام الحفظ والسجلات .
- سوء وتختلف المعدات والتجهيزات.
- بيئة عمل غير ملائمة.³

1- محمد فتحي : "أبجديات التفوق الإداري " ، ب ط ، دار النشر و التوزيع الإسلامية، بور سعيد (مصر) ، 2000 ، ص

2- خالد الجريسي : مرجع سابق ، ص111.

3- محمد فتحي : مرجع سابق ، ص.



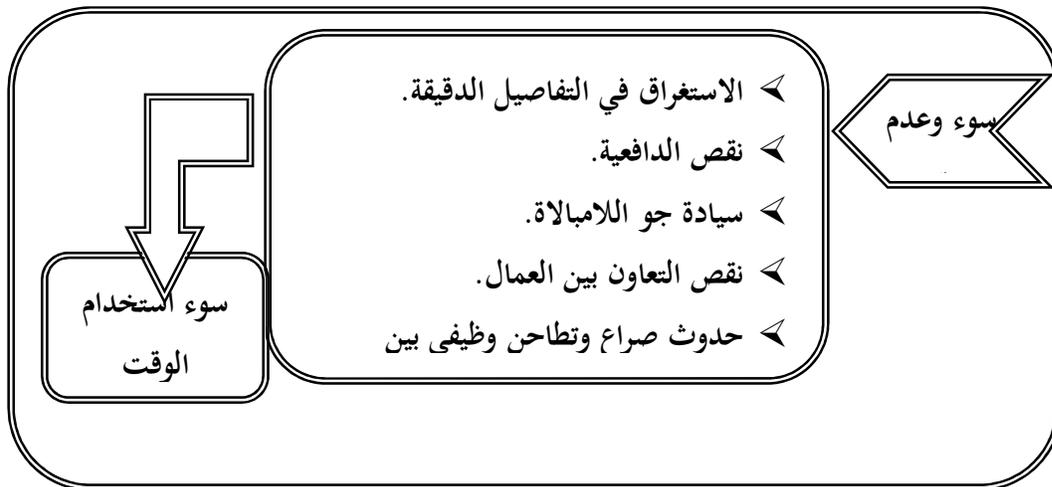
الشكل رقم (05) مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم¹

ج. مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه: الرغبة في إنجاز العمل في صورة منفردة. الإفتقار إلى التنسيق.²

- التفويض غير الفعال للسلطة . ضعف الحافزية (الدوافع للعمل).

ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة المشكلات . ضعف القدرة على التكيف .

ويضيف المخطط الذي وضعه الخصري أهم مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه



الشكل رقم (06) مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه³

1- خالد الجريسي ، مرجع سابق ، ص 111.

2- ربحي عليان ، مرجع سابق ، ص 170.

3- محسن الخصري، مرجع سابق ، ص 71.

د. مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة:

- كثرة الأخطاء وتدني مستوى الأداء .
- عدم وجود معايير رقابية.
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف
- عدم الفاعلية في الإدارة.¹

ويضيف المخطط التالي بعض المضيعات الأخرى المتعلقة بالرقابة:



الشكل (07) عوامل ضياع الوقت المتصلة بالرقابة²

III.2. كيفية إدارة الوقت:

بعد أن قمنا بتحديد مضيعات الوقت المتعلقة بالوظائف الإدارية الأساسية سنتطرق إلى أهم الخطوات لإدارة هذه المضيعات ومحاولة التخفيف منها.

III.1.2. إقترح (ماكينزي) خطوات يعالج من خلالها هذه المضيعات حيث ربط هذه الخطوات بالوظائف

الإدارية، وقد وزع هذه الخطوات على النحو التالي:

1- ربحي مصطفى عليان : مرجع سابق ، ص80.

2- محسن أحمد الحضيبي : نفس المرجع ، ص81.

III.1.2.أ. الخطوات التي يجب إتباعها لتنفاذي مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط:

وكما يتضح من الشكل (08) أن عملية تخطيط الوقت تخضع لعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية نشرحها فيما يلي:

① الخطوة الأولى:

تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لانجاز الأعمال المطلوبة ، وهو أمر يحتاج دائما إلى مراجعة وتمحيص ، فقد يضمن البعض أن لدينا كل الوقت الذي نحتاجه لتحقيق أهدافنا ، إلا انه قد حان الوقت إلى نبذ هذه الفكرة لان تطبيق المنهج البشري يظهر لنا بوضوح كم الوقت المحدد المتاح لنا فعلا.

① الخطوة الثانية:

تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب انجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله ، ولا يمكن أن يتم ذلك دون رؤية طموحة وواسعة الاستقرار المستقبلي.

✓ الخطوة الثالثة :

ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها من الأهداف ويتم ذلك من خلال الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها.¹

III.1.2.ب. خطوات تنظيم الوقت:

يمكن أن نلخصها في ثلاث نقاط ذكرها (علي السلمي).

الخطوة الأولى : إعداد متطلبات انجاز الأعمال حسب الخطة.

الخطوة الثانية : تحديد المشاركين أو المتصلين بانجاز العمل وإخطارهم.

الخطوة الثالثة: تحديد مكان أداء العمل.²

III.1.2.ج. خطوات توجيه الوقت :

يجب على القائم بعملية توجيه الوقت أن يكون على علم و دراية ب:

☑ توقيت التوجيه.

☑ النواحي النفسية للعاملين.

☑ ظروف المؤسسة، حتى لا يصبح التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد له ويرجع ذلك إلى أن

إطالة زمن التوجيه يدفع العاملين للشعور بالملل ومن ثمة لا تتحقق الفائدة المرجوة منه.

III.1.2.د. الرقابة على إدارة الوقت:

يمكن حصر خطوات الرقابة على إدارة الوقت في ثلاث مراحل هي:

• تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز فعلا .

• منع مصادر تضييع الوقت.

1- محمد كنفوش ، مرجع سابق ، ص21.

2- علي السلمي : "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق" ، دار غريب ، القاهرة ، 1999 ، ص 109.

- تعديل برامج الأداء للمحافظة على الوقت المستهدف.¹
- III. 2.2. ومن وجهة نظر أخرى يطرح (رانجيت سينج) حلولاً للتعامل مع مضيعات الوقت ومن دون ربطها مباشرة بالوظائف الإدارية ، حيث قام بحصرها في الجدول التالي:

عوامل إهدار الوقت	الحلول
عدم التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> • عليك أن تدرك حقيقة أن التخطيط يستغرق وقتاً لكن يوفر وقتاً آخر على المدى البعيد. • أكد وركز على النتائج لا على الأنشطة.
عدم وضع الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> • قم بإعداد قائمة بأهداف محددة. • ناقش الأولويات مع الزملاء والرؤساء.
المبالغة في التعهدات والالتزامات	<ul style="list-style-type: none"> • تعلم أن تقول " لا " . • ضع الأهم فالأهم. • ضع فلسفة شخصية للوقت، إربط الأولويات بجدول زمني للأحداث.
العجلة	<ul style="list-style-type: none"> • إستغرق الوقت اللازم للقيام بهذا الأمر على نحو صائب من المرة الأولى، لا تضيع الوقت في القيام به مرة بعد أخرى. • ميز بين الأمور الملحة والأمور المهمة. • لا تفكر في عدم كفاية الوقت وحاول أن تستغله بأحسن طريقة. • أستغرق الوقت اللازم للتخطيط.
الأعمال الكتابية والقراءة	<ul style="list-style-type: none"> • إنتق ما تقرا وتعلم القراءة السريعة. • أنجز الأعمال في وقتها المحدد ولو كانت تافهة.
الروتين والأمور التافهة	<ul style="list-style-type: none"> • ضع أهداف والتزم بها وقم بتفويض المهام غير الضرورية. • قم بالأعمال المكتبية مرة واحدة وتخلص من الأوراق غير المهمة. • إعلم أنه بدون التفويض يكون من المستحيل إنجاز أي شيء من خلال الآخرين.

الجدول (02) عوامل إهدار الوقت والحلول المقترحة²

1- محمد كنفوش ، مرجع سابق ، ص27.

2- رانجيت سينج ، مرجع سابق ، ص27.

III.3. طرق لإدارة الوقت بكفاءة

- * في كل الاتصالات الهاتفية أدخل إلى الموضوع مباشرة تجنب الثثرة المضیعة للوقت . أجعل رسالتك مختصرة ومفيدة بقدر الإمكان . أدخل في لب الموضوع . قدر واحترم وقت الآخرين وسيعاملونك بالمثل
- * أسس نظام جيد للملفات ، فلا شئ أكثر إحباطاً من معرفتك أنك تملك المواد التي تحتاجها ولكنك لا تستطيع تحديد مكانها ، وأحد طرق تأسيس هذا النظام هو أن تضع دليل للملفات في الأدرج ، ويمكن تصنيفها بنظام الأرقام أو الحروف الهجائية ، طالما أن هناك مكاناً يتسع للإضافات المرتبطة بنفس التصنيف ، كلما أضفت ملفاً جديداً بالدرج، سجله في الدليل ، ضع كل شئ في مكانه المناسب وستجده عندما تحتاجه ¹.
- * العمل الجماعي، فكر في طلب المساعدة من الآخرين وحدد من الذي يمكنه أن يؤدي مهمتك أثناء غيابك
- * تجنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات مع الزوار.
- * التخطيط لجعل وقتك خالياً من المقاطعات، تحويل مكالماتك الهاتفية، جعل الجميع أنك غير متاح. ²
- * تعلم فن استخدام كلمة (لا) في تعاملك مع الآخرين باستخدام العبارات التالية :
 - ✓ أنا حالياً مشغول ولكني مستعد في المرة القادمة
 - ✓ بسبب مشاغلي الحالية ، فقد لا أعطي هذا الطلب الاهتمام الذي يستحقه ³
- * استخدم الكمبيوتر بكفاءة . أتبع عادة كتابة الأشياء مرة واحدة ثم قم بتحريرها عند الضرورة على الشاشة . تجنب كتابة الملاحظات التحضيرية باليد والتي تحتاج لتسجيلها على الكمبيوتر فيما بعد . تعلم استخدام قواعد البيانات ومخططات المشاريع وبرامج الجدولة وأي برنامج يفيد عملك وأداءك .
- * جهز قائمة بالمهام التي يجب إنجازها. أدرج بها كل الأفكار التي ترد لذهنك. تكمن الفكرة في أن تدون كل شئ على الورق ، لا تتوقف لصياغة أسلوبك أو للتفكير في أحد النقاط . كل ما عليك هو الاستمرار في كتابة القائمة حتى تكتمل .
- * هيئ الأشياء التي توفر من بذل الجهد . قم بتجهيز المستندات التي استعملتها سابقاً لإنجاز مهام مماثلة ، مراراً وتكراراً ، الملخصات وجداول الأعمال والاجتماعات والاستفتاءات والطلبات المدونة ، كل هذه أمثلة بسيطة للمستندات التي غالباً ما تستخدم ⁴.

1 - روبرت بوديش : مرجع سابق ، ص 20

2 - ماري ريتشاردز : مرجع سابق ، ص 35

3 - الإدارة العامة للتطوير : مرجع سابق ، ص 88

4 - روبرت بوديش : مرجع سابق ، ص

خلاصة:

إن أهم ما يمكن أن نستخلصه من هذا الفصل هو انه على الرغم من تعدد وجهات النظر في إعطاء مفاهيم أو تعاريف لمصطلح - إدارة الوقت - وتباين الأجيال في تقديم تفسير دقيق لأبعاد إدارة الوقت ، غير أن كل من هذه الأجيال ووجهات النظر التي كانت فيها، تتفق وتشارك في أن الوقت مورد أساسي ومهم ومحدود، لأنه يتمتع بخصائص لا يمكن أن توجد في غير من الموارد الأخرى.

ولهذا نجد أن كل أجيال تطور علم إدارة الوقت حاولت إيجاد أرقى السبل لاستغلال هذا المورد المهم ، حيث تظهر أهميته من الناحية الإدارية في انه يتخلل كل الوظائف الإدارية من التخطيط إلى الرقابة ويلعب دورا رئيسيا في نجاح كل وظيفة من هذه الوظائف ، كما أن لإدارة الوقت أهمية فورية أي آنية وأهمية مستقبلية لا تظهر إلا بعد مرور الزمن .

ولتحقيق هذه الفائدة لابد من الإلزام بمتطلبات إدارة الوقت ولعل أهمها الرغبة في التفوق و الإحساس العميق بالولاء والإدراك الجيد لمدى الأهمية البالغة لإدارة الوقت، والفائدة الكبيرة التي تعود بها على المؤسسات الرياضية و كل العمال فيها.

ولقد أشارت معظم الدراسات أن أي عمل يقوم به الإنسان إما أن يساهم في إدارة الوقت بفاعلية أو إهداره وتضييعه، حيث توجد الكثير من العوامل والأسباب التي قد تؤدي إلى سوء استغلال الوقت فمنها ما هو داخلي أي يرتبط بذات العامل ، ومنها ما هو خارجي متعلق أساسا ببيئة العمل، في حين أن علماء الإدارة قاموا بتصنيف مضيعات الوقت حسب الوظائف الإدارية، وأيا كان نوع أو تصنيف هذه المضيعات فإنه كما لكل داء دواء فانه لكل هدر للوقت طريقة لمواجهتها، تعددت الطرق والهدف واحد وهو إستغلال الوقت

وحيث أن (ماري ريتشاردز) ترى بأن " الوقت هو احد المصادر الخطيرة للضغوط في العمل " ¹ فقد ارتأينا أن نتناول موضوع ضغوط العمل في الفصل الثاني من الدراسة وذلك لمحاولة التعرف على ماهية هذه الضغوط وما هي مستوياتها وما هي آثارها على الفرد العامل وذلك للتوصل في النهاية إلى العلاقة التي تربط إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل .

1 - ماري ريتشاردز : مرجع سابق ، ص32.

الفصل الثاني

ضغوط العمل

تلميح

- I. ماهية ضغوط العمل
- II. بعض النماذج المفسرة لضغوط العمل
- III. أنواع ضغوط العمل
- IV. مصادر ضغوط العمل
- V. آثار ضغوط العمل
- VI. أساليب مواجهة ضغوط العمل

خاتمة

تمهيد:

يسعى كل عامل في أي مؤسسة رياضية إلى تحقيق الاستقرار والراحة النفسية وذلك بتخفيف عبء الحياة عن كاهله ويحاول كل عامل إنجاز عمله المناط به في الوقت المحدد له، مما ينشأ عنه ضغوط بسبب التزامه بوقت محدد لإنجاز هذا العمل، وقد أشار (ماري ريتشاردز) إلى أن "الوقت هو أحد المصادر الخطيرة للضغوط في العمل"¹ ولهذا زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع ضغوط العمل باعتباره يمس بالدرجة الأولى الصحة النفسية للعمال، بل أثبتت الكثير من الدراسات أن لضغوط العمل آثارا على سلوك العمل، وأنه قد ينتج عن ضغوط العمل آثارا فسيولوجية مما يؤدي بالضرورة إلى التأثير إما إيجابا أو سلبا على أدائهم لإهمالهم، لأن العمال يستجيبون لهذه الضغوطات بأساليب مختلفة، فمنهم من تدفعه على المثابرة والجدية لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بإنجازهم للإعمال في أوقاتها المحددة وبأحسن وجه، وقد تدفع البعض منهم إلى الإحباط والتوتر واليأس مما قد يتسبب في تدني مستوى أدائهم للعمل وإنجازه في الوقت المخصص له، ولعل هذا التباين في آثار ضغوط العمل على الأفراد، يرجع إلى إختلاف مستوى هذه الضغوط أو إختلاف السمات الشخصية لكل عامل أو إلى أسباب أخرى... .

ولهذا ظهرت الكثير من النماذج المفسرة لضغوط العمل غير أن كل هذه النماذج تشير إلى أن كلها تشير إلى أن في عصرنا الحديث يصعب على الإنسان التوافق مع بعض الظروف والمتغيرات التي تواجهه في حياته بصفة عامة وفي عمله بصفة خاصة حيث تعد الضغوط من عوائق هذا العصر، بل تعتبره من العوائق الأولى للإنسان فلا تكاد تكون مهنة خالية من شكل أو من آخر من أشكال الضغوط كما أشار الكثير من الباحثين " أن ضغوط العمل -Job stresses- من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة"² .

1. ماري ريتشاردز : " التوتر " ، ط 1 ، ، مكتبة جرير ، السعودية ، 2006 ، ص32.

2. سيد محمد جاد الرب : " السلوك التنظيمي " ، ب ط ، مطبعة العشري ، السويس مصر 2005 ، ص517

I. ماهية ضغوط العمل:

1. مفهوم ضغوط العمل:

ينشأ مفهوم ضغوط العمل في المؤسسات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري، حيث أطلق هذا المصطلح على المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعورا بالتوتر¹. وقد أشار الزريزاء إلى أن "ضغوط العمل هي تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية وقد يؤدي على اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين أداءه"².

يشير مصطلح الضغط إلى "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي قد تحدث للفرد أثناء تعرضه للمعانات الناتجة عن الأحداث والمواقف الضاغطة والتي تتنوع مصادرها بحسب طبيعة العمل في كل مهنة بسبب عدم التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله"³.

ويرى صلاح عبد الباقي أن "الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"⁴.

2. خصائص ضغوط العمل:

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة نوضحها في ما يلي :

- أن ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر.
- يختلف الناس في استجابتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط.
- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد.⁵

فالضغوط التي تنتج في المؤسسات الرياضية ذات الإقبال الجماهيري المكثف والكبير تكون كبيرة مقارنة

بالضغوط الموجودة في المؤسسات الرياضية ذات الإقبال المحدود.

3. عناصر ضغوط العمل:

حدد سيزلاغي و والاس sizlagy & wallace ثلاث مكونات لضغوط العمل تتمثل في :

أ. المشير: وهو عبارة عن مصادر الضغوط المختلفة الشخصية والبيئة والوظيفة.

1. علي القحطاني : " القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ، ص39

2. سعد بن عميقان الدوسري : " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، ص20.

3. نجاح بنت قبيلان القبلان: "مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية"، ط1، مطبوعات مكتبة الملك فهد ، الرياض(السعودية) ، 2004 م، ص13

4. صلاح الدين محمد عبد الباقي : " السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية ، الإسكندرية (مصر) ، 2004 ، ص387.

5. سعد بن عميقان الدوسري : مرجع سابق ، ص26.

ب. الاستجابة: وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمثيرات الضاغطة، وهي ردود فعل نفسية أو جسمانية أو سلوكية تجاه الضغط وهي :

- الآثار النفسية: قلق ، توتر.

- الآثار الجسدي: صداع، قرحة، أزمات القلب... .

- الآثار التنظيمية: التأثير السلبي على الأداء.

ج. التفاعل: وهو الذي يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو شخصية وبين ما يحدث من استجابات¹.

4. مراحل الضغوط:

المرحلة (3)	المرحلة (2)	المرحلة (1)
		مستوى طبيعي للمقاومة
إنهاك / تعب	المقاومة	حركة المنبه "الجرس"
بعد فترة مقاومة، يبدأ الجسم الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة	يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.	يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة ، وكذلك تهمل المقاومة .

شكل رقم (08) مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط عند "seley"²

إن استجابة الإنسان للضغوط تمر بثلاث مراحل³:

أ. المرحلة الأولى: الإنذار

وهي المرحلة التي تكون فيها مقاومة الفرد للضغوط ضعيفة، يلي ذلك هجوم مضاد تنشط فيه آليات دفاعية لديه.

ب. المرحلة الثانية: المقاومة

في هذه المرحلة يصل الفرد إلى قدرته القصوى على التكيف وفي الأحوال المثلى فإنه يعود إلى التوازن.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، بتصرف ، ص337.

² جمال مرسي و ثابت إدريس : "السلوك التنظيمي" ، دار الجامعة ، الإسكندرية (مصر) ، ط1 ، 2002 ، ص519.

³ سعد عايد الروقي ، "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تحت إشراف د.عبد الرحمن هيجان ، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(السعودية)، 2003م ، ص19.

ج. المرحلة الثالثة: الإنهاك

في هذه المرحلة ومع مسببات الضغوط يؤدي إلى مرحلة الإنهاك حيث تنهار فيها آليات التكيف.

II. بعض النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل :

1. نموذج السيلي (seley) :

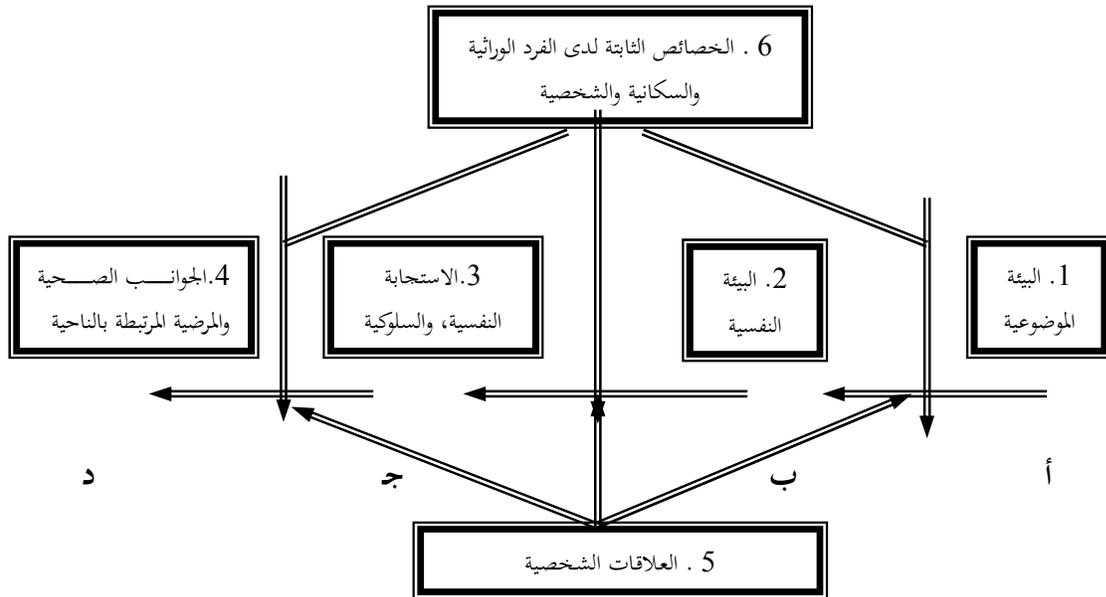
. و يسمى نموذج الأعراض العامة للتكيف 1974 . يعد هذا النموذج من أقدم النماذج التي حاولت تفسير ضغوط العمل حيث يشير سيلي في نموده إلى أن أي سبب من مسببات ضغوط العمل له تأثيرات سلوكية أو فسيولوجية على الفرد تتمثل في ردود الفعل الجسمية والنفسية، وان هذه الردود لا تحدث في وقت واحد بل تمر بثلاث مراحل

2-نظرية التوافق البيئي:

يندرج تحت هذه النظرية العديد من النماذج أبرزها نموذج (ميتشجان) الذي اقترحه كل من (katz end kahn)، ووفقا للتصورات الأولية لهذا النموذج فإن البيئة تؤثر على إدراك الفرد وبالتالي تؤثر على إستجابته ثم على صحته، حيث يركز نموذج ميتشغن على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله، وإدراكه لقدراته الشخصية وعلاقة ذلك بالضغوط والإجهاد، أين يميز بين نوعين من التوافق بين الفرد والبيئة :

أ. التوافق بين حاجات ودوافع وأهداف الفرد وبين المزايا التي تحققها له وظيفته في عمله مثل (الإنجاز - تحمل المسؤولية- الرضا الوظيفي.... وغيرها من المزايا)

ب. التوافق بين متطلبات المهنة وقدرات ومهارات العامل.¹



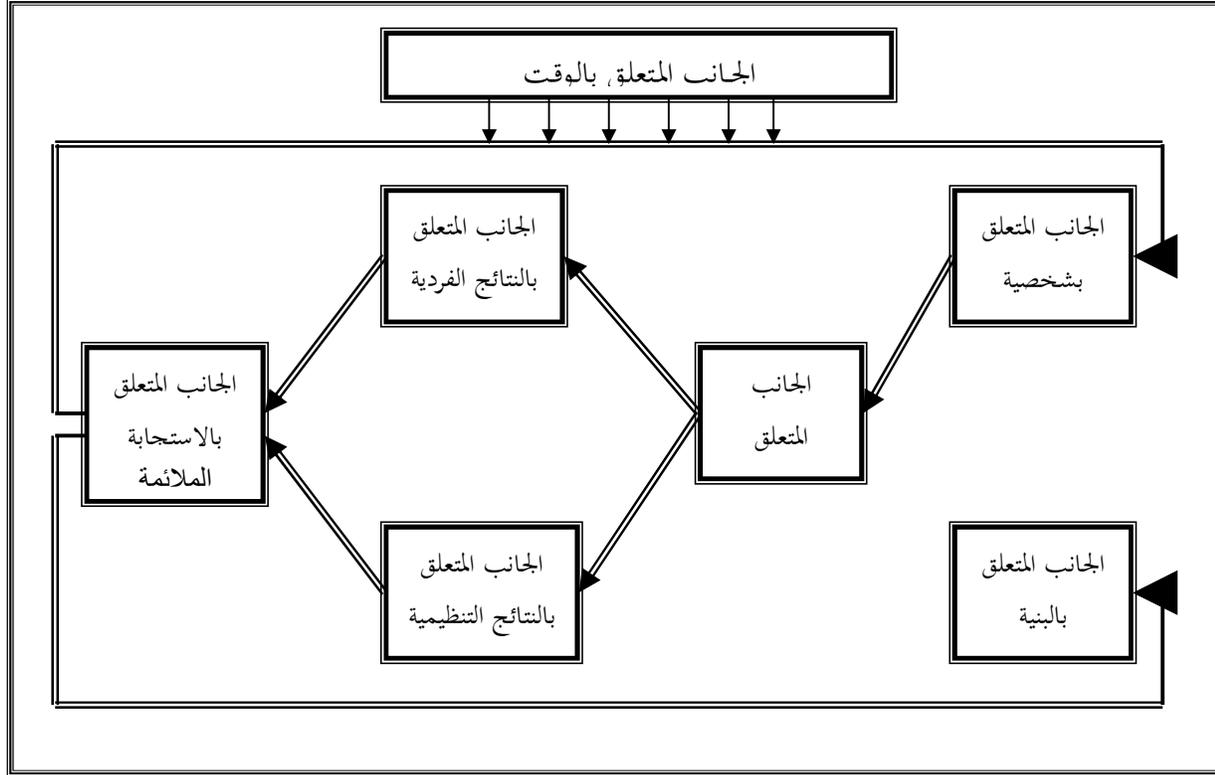
شكل رقم (09) (يبين نموذج ميتشغن (كاتز وكان) لضغوط العمل²

¹ سعد عايد الرويقي، مرجع سابق، ص 34.

² سعد الدوسري، المرجع السابق، ص 45.

3- نموذج بيير ونيومان (peehr & newman):

يركز هذا النموذج في تفسيره لضغوط العمل على العلاقة بين مسببات ضغوط العمل والتوترات التي تصيب الفرد، أي بين الجانب البيئي والآثار الإنسانية الناجمة عنها ويشير هذا النموذج إلى أن مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد ناتجة عن التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها ويترتب على هذا التفاعل ظهور الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.



شكل رقم (10) نموذج بيير ونيومان peehr & newman لضغوط العمل

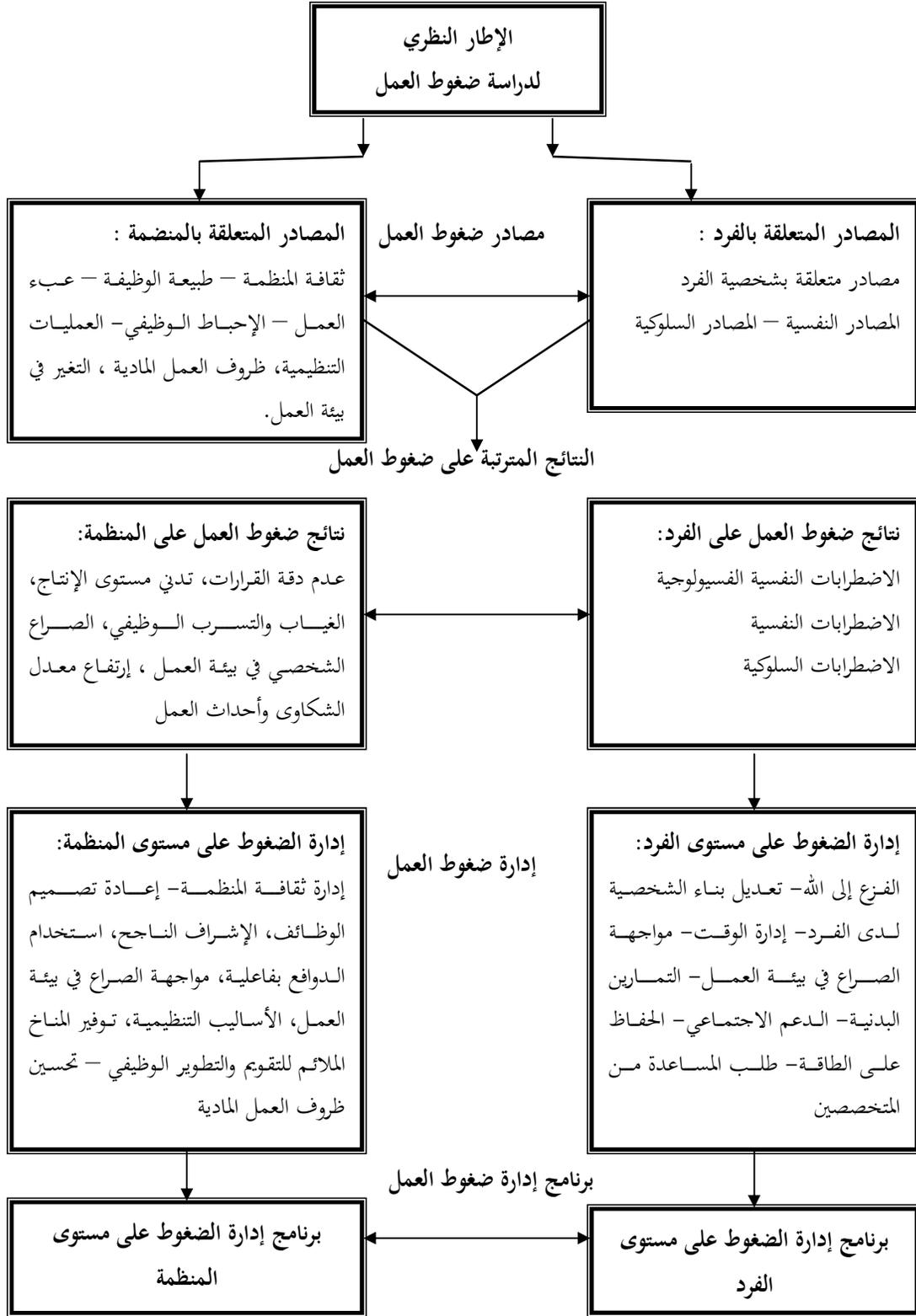
4- نموذج الإطار الشئاني 1998 م:

اقترح هيجان النموذج الشئاني لتفسير ضغوط العمل ضمنه أربعة (04) أبعاد:

- البعد الأول: مصادر ضغوط العمل.
- البعد الثاني: النتائج المترتبة على ضغوط العمل.
- البعد الثالث: إدارة الضغوط المهنية.
- البعد الرابع: برنامج إدارة الضغوط المهنية¹.

ويوضح الشكل رقم (13) أهم عناصر هذا النموذج من وجهة نظر هيجان

¹ عامر بن خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 79



شكل رقم (11) يبين نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل¹

¹ نايف التويم، مرجع سابق، ص 80.

IV. أنواع ضغوط العمل:

تقسم ضغوط العمل بالنظر إلى إعتبارات متعددة، ونعرض فيما يلي أهم هذه الإعتبارات:

III. 1. على أساس تأثيرها:

III. 1. أ. الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفضلة والمرغوب فيها حيث يمكن أن تستخدم كمنبه أو أداة تحذير للمشاكل التي يتعرض لها الفرد، وقد أوضح (Forbes) المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين .

- إرتفاع حجم النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع .
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز .
- التفاعل نحو المستقبل.
- تساعد على تحديد خطوات المواجهة أو المحددات النهائية مثل تاريخ بداية ونهاية العمل¹.

III. 1. ب. الضغوط السلبية:

هي الضغوط التي تسبب الضرر والأذى للأفراد، وتتركز معظم الدراسات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي ومن ثم يمكن تعريف الضغط السلبي على انه عبارة عن قليل أو كثير من الإستشارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد كتعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين، أو من الناحية النفسية مثل: (الفتور واللامبالاة والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور)، أو من الناحية الوظيفية مثل: (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب)².

كما انه من الممكن ان ينتج الاجهاد عن عدم النظام ، فلا بد وانه قد يواجه العمال بعض المواقف العصبية بسبب ضياع شئ مهم نتيجة الفوضى ، وفي مثل هذه المواقف يزيد انفعال الجسم وهو ما يؤدي في النهاية الى الإجهاد ، لانه سرعان ما يشعرون بخيبة الأمل عندما يمر الوقت دون العثور على الشئ الضائع تماما كما هو الحال عند ضياع الأشياء الورقية³

1. سيد محمد جاد : "السلوك التنظيمي" ، ب ط ، مطبعة العشرى ، السويس ، مصر ، 2005 ، ص511.

2. احمد ماهر : " السلوك التنظيمي " ، ط7، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 407

3- كويك نوتس : " كيف تتخلص من الاجهاد البدني في العمل " ، ط1 ، ترجمت عماد الحداد ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر

2004، ص51، 55،

ولعل استمرار الفوضى الورقية يؤدي الى اضطراب العامل الى تكرار عملية البحث كلما اراد الحصول على ملف معين او ورقة معينة ، وهذا التكرار يسبب له روتينية في العمل وعبء زائد .

III. 2. على أساس الفترة الزمنية التي وتستغرقها الشدة:

أ. الضغوط البسيطة: وتستمر من ثواني معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة من أشخاص تافهين، أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب. الضغوط المتوسطة : وتستمر من ساعات إلى أيام، وتنجم عن بعض أمور كفترة عمل إضافية أو

زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه.

ج. الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات وتتجم عن أحداث كبيرة، كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز¹

IV. مصادر ضغوط العمل :

. حظيت مسألة مصادر الضغوط أو ما يطلق عليه بعض الأفراد مجازاً أسباب الضغوط بكم كبير من الاهتمام و الدراسة، وأفضت هذه الدراسات إلى تصنيفات مختلفة لمصادر الضغوط أهمها :

IV. 1. من حيث المنشأ: وتصنف إلى :

- ضغوط داخلية (أي من داخل الفرد مثل الحاجات والمتغيرات الفيزيولوجية ، والطموحات والأهداف وغيرها)، في المقابل هناك ضغوط خارجية (أي تأتي من البيئة الخارجية، وهي كثيرة كالضوضاء والظروف الطبيعية كالملوثات ... الخ)

IV. 2. من حيث المكان الذي تحدث فيه: (أي في العمل أو في المنزل أو في المدرسة أو في الشارع... الخ

(

IV. 3. من حيث عدد المتأثرين بها: وهي تصنف إلى

- العامة (أي التي يتأثر بها عدد كبير من الناس كالأحداث المزلة) وفي المقابل هناك الخاصة (التي

تأثر على فرد واحد أو على عدد محدود من الأفراد كحوادث الطرق او منغصات الحيات اليومية)².

يرى (هيجان) أن الباحثين الذين اجتهدوا في وضع تصانيف لمصادر ضغوط العمل سلكوا ثلاث مسارات هي:

IV. 1.3. النموذج الثنائي: يصنف ضغوط العمل في مجموعتين.

IV. 3. 2. النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية .

IV. 3.3. النموذج المتعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات رئيسية فأكثر.³

1 نايف بن فهد التويم ، مرجع سابق ، ص24

2 - جمعه سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب و الممارسة" ، ط1 ، دار ايتراك ، القاهرة ، 2004 ، ص 15

3. نجح القبلان : مرجع سابق ، ص89.

⊙ أولاً : النموذج الثنائي

- يتألف النموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه bruf مع كل من schuler .vansell من مجموعتين رئيسيتين ، تشمل كل مجموعة على عدة عناصر حيث يوضح المخطط رقم (14) أهم عناصر هذا الأ نموذج.



شكل (12) النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب كان وكوبر ومارشال 1993¹

¹ نايف التويم، مرجع سابق ، ص32

① ثانيا : النموذج الثلاثي

يرى كل من (والاس وسيزلاقي) أن الضغوط تنبع من ثلاث مصادر رئيسية هي :

- مصادر بيئية
- مصادر تنظيمية
- مصادر فردية¹

✓ المصادر البيئية:

- تتمثل بالضغوط الناتجة عن افتقار بيئة العمل المادية إلى عوامل الراحة الجسمية والسلام النفسية للعاملين²

كأن يكون مقر المؤسسة الرياضية في وسط المدينة، وهذا ما يعرض العامل للضوضاء وتلوث الجو، أو كأن تفتقر هذه المؤسسة إلى التجهيزات المختلفة لراحة العامل كالإضاءة الجيدة .

✓ المصادر التنظيمية والجماعية:

. يجمع علماء السلوك على أن العلاقة الوطيدة بين أعضاء جماعة العمل تعتبر عاملا محوريا في تحقيق الصحة النفسية للعمال³، كما أن هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤدي للضغط حيث ترى (ماجدة العطية) أن "بعض الإداريين يتسببون في خلق ثقافة تنظيمية تتميز بالضغط والخوف والقلق، ويفرضون ضغوطا غير واقعية للإنتاج خلال فترة زمنية قصيرة ويستخدمون أساليب السيطرة الشديدة ويطردون العاملين الذين لا يكون إنتاجهم بمستوى المعايير المحددة"⁴ .

✓ المصادر الفردية :

وهي مجموعة من المسببات التي تعود إلى ما يتعلق بجوانب شخصية الفرد وهي تشمل:

. القضايا العائلية (مشاكل زوجية - مشاكل مع الأفراد)

. مشاكل اقتصادية (إنفاق الفرد أكثر من إيراداته، عدم تمكن العمال، عدم تمكن العمال من إدارة أمورهم

المالية) حاجاتهم تزيد عن قدراتهم المالية⁵ .

1 . جمال الدين المرسي وثابت إدريس : مرجع سابق ، ص522 .

2 . نجاح بنت قبلاان القبلاان : مرجع سابق ، ص92.

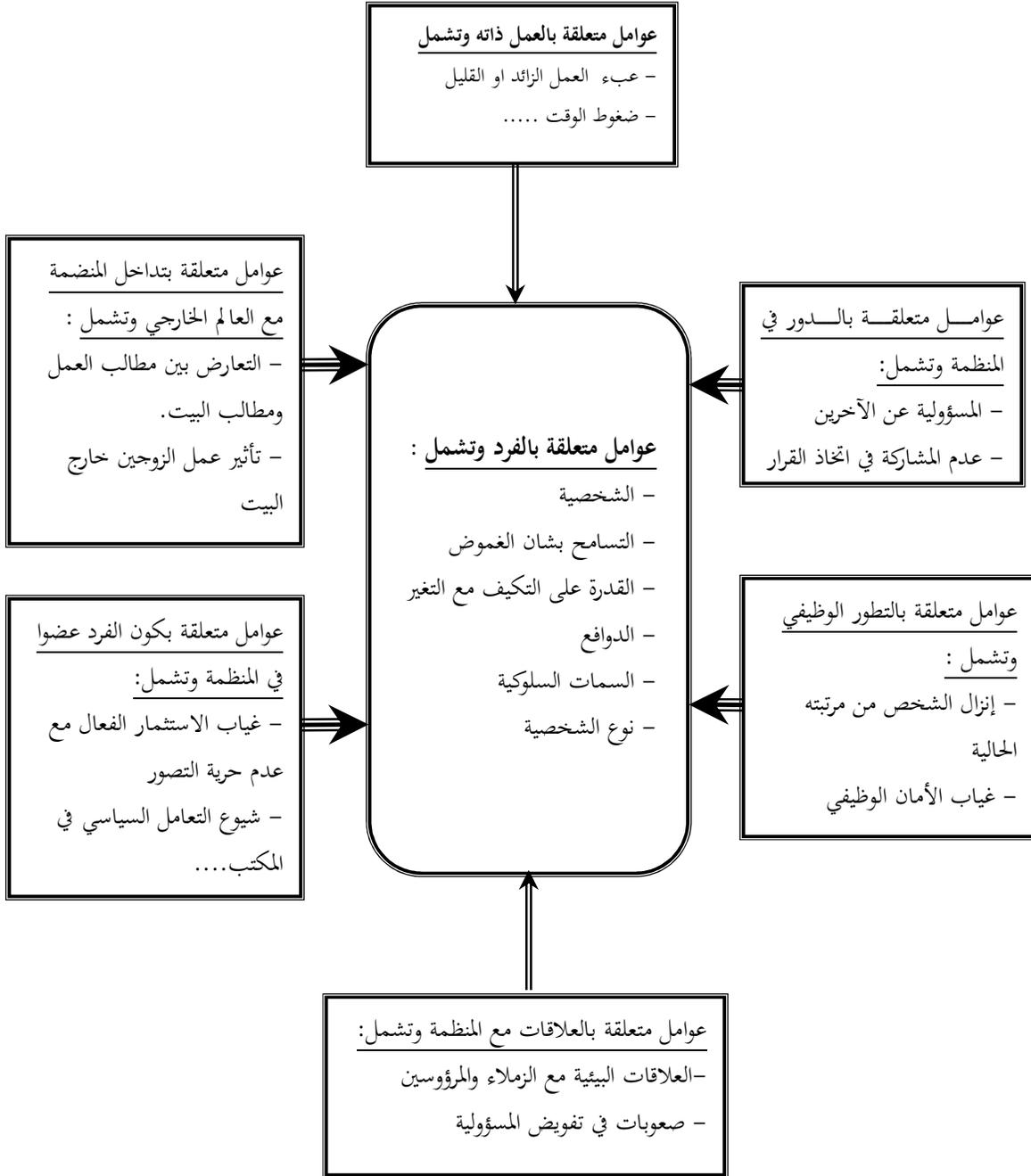
3 . جمال المرسي وثابت إدريس : مرجع سابق ، ص534

4 ..ماجدة العطية : "سلوك المنظمة" ، دار الشروق ، ط1 ، عمان الأردن ، 2003 ، ص343.

5 . سعد الدوسري : مرجع سابق ، ص63

① ثالثاً: النموذج المتعدد لمصادر ضغوط العمل

يعتقد أصحاب هذا الاتجاه انه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاثة وانه على المنهج الذي يتصدى لمعرفة ضغوط العمل أن يكون متعدد الإبعاد وفقاً للمخطط التالي:



شكل (13) النموذج المتعدد في تصنيف ضغوط العمل¹

1. نايف التوم: مرجع سابق ، ص35.

V. آثار ضغوط العمل :

يرى (محمد لطفي) أن للضغوط تأثيرا إما أن يكون إيجابا أو سلبيا على الفرد وبالتالي على أدائه¹

V.1. الآثار الإيجابية :

تتمثل أهم الآثار الإيجابية المترتبة على ضغوط العمل:

- * إثارة الدوافع القوية لدى الفرد وتنمية معارفه لتأكيد القدرة في القيام بالعمل .
- * تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات الرياضية.
- * رفع الروح المعنوية بين العاملين ومستوى الشعور بالرضا، لتحقيق الاستقرار والأداء المتميز.
- * اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسة من خلال مواجهة التحديات المتعددة بالعمل.
- * تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها شكل فعال لمواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة كما تؤدي الضغوط إلى:
 - زيادة تركيز الفرد في العمل وعلى نتائجه.
 - المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
 - الشعور بالإنجاز والنظر إلى المستقبل بتفاؤل.
 - المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة².

V.2. الآثار السلبية:

يظهر تأثير الضغط بعدة طرق ، فالأفراد الذين يشعرون بمستويات عالية من الضغط، قد يصابون بضغط الدم ، أو القرحة أو الانفعال ويمكن تصنيف الآثار السلبية إلى ثلاث أصناف: فيزيولوجية، سيكولوجية ، مظاهر سلوكية .

V.2.أ. الآثار الفيزيولوجية: أدت أبحاث المختصين في العلوم الصحية والطبية إلى الاستنتاج بان الضغط

يمكن أن يؤدي إلى تغيرات في التمثيل الغذائي وزيادة عدد ضربات القلب وتسارع التنفس وارتفاع ضغط الدم والصداع وقد يؤدي إلى سكتة قلبية³.

V.2.ب. الآثار السيكولوجية : توجد درجة محدودة في تحمل الإنسان للضغوط، وعندما يتجاوز

الأفراد هذه الدرجة للضغوط العالية التي تواجههم، تبدأ الإضرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل الكثيرة والمتنوعة من أهمها :

¹ محمد لطفي : "الأسس النفسية لانتقاء الرياضيين" ، دار الأميرية ، القاهرة ، 2002، ص60.

² نايف بن فهد التوم ، مرجع سابق ، ص51.52.

³ ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص377 .

* **القلق** : تتميز بالأعراض التالية :

. العجز عن التركيز

. شعور الفرد بفقدان السيطرة على نفسه

. التوتر العضلي الذي يترتب عليه شعور الفرد بالعجز عن الاسترخاء¹ .

* **الاكتئاب** : وهو أحد الاستجابات النفسية لضغوط العمل وله استجابات مختلفة وله

أشكال مختلفة منها (الحزن ، الاكتئاب الشديد والذي يحدث غالباً بسبب حادثة مثيرة ،

الاكتئاب المزمن وهو يختلف عن الاكتئاب الشديد لأن أعراضه تستمر لفترة طويلة)

* **الملل** : ويقصد به تلك الحالة النفسية التي تنشأ من القيام بعمل ينقصه الدافع القومي ، او

اضطرار الفرد إلى الإستمرار في عمل لا يميل إليه ، ويختلف مفهوم الملل عن التعب فالعمل

الممل غير المتعب يختلف عن العمل المتعب غير الممل ، لان العمل غير الممل يمكن السيطرة

عليه لتنوع العمل اما الشعور بالتعب فلا يخفف سوى بالراحة ، وفي المقابل يشتركان في

الضجر و السام وفتور الهمة ، والميل الى ترك انجاز المهام

* **التعب النفسي** : ويقصد به الإحساس بالضيق الذي يصاحب الأداء المستمر لأي عمل

من الأعمال ، وعادة ما يصاحبه الشعور بالتعب والقلق و عدم الثبات والاستقرار وهذا ما

يؤدي الى اضطراب علاقات الفرد الاجتماعية² .

وقد قام (الطريبي) بتلخيص الآثار النفسية المحتملة للضغط في أربعة آثار هي :

. روح المقاتلة والمواجهة

. الهروب وعدم المواجهة من خلال الإبتعاد عن مصدر الضغط أو الإنسحاب من المواقف الضاغطة

. الجمود في الرأي، الأمر الذي يؤدي إلى سوء التصرف في المواقف الضاغطة

. التعلم من الموقف والإستفادة الإيجابية من خلال إستثمار الفرد للموقف الضاغط وتحويله لصالحه³

V . 2 .. الآثار السلوكية :

. إن الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل تحدث بعض التغيرات في

عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة ، فالأغراض السلوكية الناتجة عن ضغوط العمل تبرز بشكل واضح

على الفرد أكثر من الأغراض الجسمية والنفسية ويمكن الإسترشاد بها عند تحليل آثار ضغوط العمل على

الأداء ومن أهم تلك الأعراض السلوكية ما يلي :

. المعانات من الأرق.

¹ د. إنتصار يونس : "السلوك الإنساني" ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 ، ص370.

² .كامل عويضة : "علم النفس الصناعي" ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، بيروت لبنان ، 1996 ، ص151

³ نايف التويم ، مرجع سابق ، ص 54 .

- . الإفراط في التدخين.
- . اضطراب الوزن وفقدان الشهية.
- . التغيير في عادات النوم.
- . إستخدام الأدوية المهدئة.
- . عدم إحترام الأنظمة والقوانين المرعية في المؤسسة¹.

VI. أساليب مواجهة ضغوط العمل :

. لقد تم الاتفاق على أن الضغوط سمة من سمات العصر الحديث حيث لا يمكن تجنبها تماما بأي حال من الأحوال ولكن يمكن إدارتها بالسيطرة عليها².

لكن تبقى أساليب ومناهج مواجهة الضغوط متعددة ومختلفة ، حيث يشير هيجان إلى أن هناك أساليب عامة تطبق على معظم أنواع ضغوط العمل كتدعيم العقيدة الإيمانية وإلتزام العبادات وارتداد المساجد والدعاء، وهناك أساليب خاصة ببعض أنواع الضغوط مثل إعادة تصميم الوظائف بالنسبة إلى أعباء الوظيفة وهناك أساليب تركز على مسببات الضغوط ومحاولة تجنب الافراد لها أو التقليل من حدتها ، وهناك أساليب تركز على آثار الضغوط³

1.VI. الأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل :

ذكر الباحثون مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تساعد على التحكم في الضغوط والسيطرة عليها على مستوى الفرد أهمها :

✳ إعادة بناء الشخصية

. يمكن تعديل بناء الشخصية من خلال بناء الذات الإيجابية ، وذلك بتعزيز الثقة بالنفس والاعتماد على الذات وتقبل الخبرات ، والبعد عن السلوك الدفاعي وكذلك يمكن تعديل بناء الشخصية من خلال ممارسة السلوك الحازم بحيث يمكن للفرد التعبير عن ذاته وتقديرها ، بدرجة تسمح له بالمطالبة بحقوقه والدفاع عنها بطريقة معقولة .

كما يمكن للفرد تعديل بناء الشخصية عن طريق تعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية مثل :

- . التحكم في الغضب .
- . التعود على التركيز.
- . إيقاف حالات التفكير المرعجة .

1 - علي بن مرعي القحطاني : مرجع سابق ، ص 51 .

2 . نجاح القبلان : مرجع سابق ، ص 130 .

3 . نايف التويم : مرجع سابق ، ص 88 .

. تدوين أسباب القلق والمبادرة إلى التخلص منها¹.

✳️ التأييد الاجتماعي :

- ويتمثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من قبل الفرد إما للحصول على المعلومات التي تساعد على فهم المشكلة التي تسبب الضغط لإيجاد أساليب حلها أو للمساندة العاطفية التي تعيش على تحمل موجة الانفعال بإقامة علاقات صادقة وحميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق بإتزانهم وصحة حكمهم على الأمور².

✳️ التركيز:

- إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية لمدة معينة ، يساعد في تخفيف حدة الضغوط ، حيث يؤدي التركيز في الأداء إلى صرف الفرد عن التفكير لمصادر الضغوط ويؤدي به إلى القيام بعمل خلاق وإنجاز ، ساعد على الشعور بالتقدير وإحترام الذات .

✳️ الاسترخاء والراحة :

- بالحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعجه ، حيث يتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي³.

✳️ طلب المساعدة من المختصين :

. يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة نفعا ، حيث أن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المختصين.

✳️ فرص العمل البديلة:

- تعتمد هذه الإستراتيجية إذا بلغت الضغوط درجة كبيرة جدا حيث تضطر العامل إلى ترك العمل أو الغياب أو طلب النقل إلى وظيفة جديدة أو الحصول على إيجازه.

ومن أعراض الضغوط التي يقرر الفرد بعدها اللجوء إلى مختص :

✳️ شعور الفرد بالأعراض العضوية والنفسية الشديدة كأعراض القلب والاضطرابات الهضمية

✳️ عدم القدرة على التخلص من المشكلات المسببة للضغوط.

✳️ صعوبة الانسجام مع أشخاص محددین في العمل.⁴

1 . سعيد عبد الله غنام : مرجع سابق ، ص58.

2 نجاح القبان ، مرجع سابق ، ص137.

3 علي القحطاني ، مرجع سابق، ص54.

4 نجاح قبان ، مرجع سابق ، ص138

إلى جانب كل المحاولات الفردية السابقة لتقليص ضغوط العمل يبقى على المؤسسات والمنظمات دور مهم جدا يقع في نطاق مسؤولياتها بشكل مباشر¹

VI. 2. على مستوى المؤسسة :

. إن مواجهة الضغوط تقتضي تضافر جهود كل من الفرد والمؤسسة ولهذا فإن المؤسسة ملزمة باتخاذ الأساليب المناسبة لمواجهة ضغوط العمل من خلال اتخاذها لمجموعة من القرارات والإجراءات للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة، وتمثل أهم الأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لمواجهة ضغوط العمل :

☑ العمل على تحقيق الانسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملين بالمؤسسة للقضاء على صراع الدور.

☑ إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات للتخلص من الشعور بالإحباط الناتج عن تهميش العامل .

☑ زيادة الاتصالات الرسمية مع العاملين للتقليل من غموض الدور

☑ وضع أهداف محددة وتميز بالتحدي لأنها تؤدي إلى التقليل شعور الأفراد بالضغط²

وقد ركز كل من slcum,hellrietgel على الأساليب التالية للتقليل من ضغوط العمل:

أ - الدعم العاطفي الذي يقوم به المشرفون في بيئة العمل للتأثير على مشاعر ووجدان الأفراد العاملين نحو التغلب على الضغوط التي يتعرضون لها.

ب - استخدام منهج الموائمة والتهديئة في تسوية الصراعات التنظيمية .

ج - وضع وتطبيق البرامج الخاصة مثل :

• برامج تهدف لتحسين صحة الأفراد.

• برامج لتدريب القيادات العليا وتدريب الأفراد.

• تقديم النصح والإرشاد للآخرين³.

د- تطبيق برامج الوقت المرن " flexitime " وما يسمح للموظف بأن يعمل في الوقت الذي

ناسب ظروفه العائلية أو الصحية ، وهي تخلص الفرد من الأرق والقلق والإرهاق

والتشتت⁴

1 . نجاح قبلان : نلمرجع السابق ، ص139

2 . ماجد العطية : مرجع سابق ، ص 381.380 .

3 . محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص542

4 . محمد جاد الرب : نفس المرجع ، ص 543.

ويرى (هيجان) أن تحسين ظروف العمل المادية تعتبر عاملاً أساسياً للتقليل من ضغوط العمل حيث أن تحسين ظروف العمل المادية تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التالية:

ـ **الصوت** : يلزم إتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الأصوات المزعجة والتي تعتبر مصدر للضغوط، كأن تقوم بتكليف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة لتتلاءم ومستوى السمع العادي للأفراد ، أو تزويدهم ببعض وسائل الحماية من الأصوات الزائدة عن الحد .

ـ **الإضاءة**: يجب على المؤسسة توفير الإضاءة الملائمة للعمال

ـ **التلوث**: من واجب المؤسسة تزويد الأفراد للمعلومات الضرورية عن المخاطر المترتبة عن التلوث الناجم عن إستخدام الأجهزة والمواد وإعلامهم بوسائل الوقاية والأمن الصحي¹

ـ **تصميم المكاتب** : يجب تصميم المكاتب وأماكن العمل بصورة تأخذ العوامل الصحية والاجتماعية في الإعتبار وتوفر الخصوصية المناسبة لأنجاز المهام ، وتوفر أماكن خاصة لممارسة بعض الأنشطة الاجتماعية و مثل (المكتبة ، قاعات الاستراحة ، قاعات الاستقبال الخ)².

وبصرف النظر عن مكان العمل او طبيعته ، فانه من المؤكد ان العامل سيضطر الى التعامل مع مجموعة من الناس السلبيين ، فبعضهم سيكون ذا سلوك سيئ او عدائي ، ما قد يسبب حدوث صراعات بينهم و بين العامل ، وهذا ما يؤكد على ضرورة تعلم كيفية التعامل مع هؤلاء الناس بحيث لا يؤثر على العامل³ .

ولعل تجنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية على حساب العمل تعتبر من بين أهم الأساليب لتفادي الصراعات الشخصية في بيئة العمل

¹ نايف التويم ، مرجع سابق ، ص95 .

² سعيد محمد عبد الله غنام ، "ضغوط العمل لدى المراقب الجوي" ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 ، ص67.

³ . محمد بن عبد الله محمد الزنان : "تخفيف ضغوط العمل" ، ب ط ، الهيئة الملكية للجيبيل وينبع ، السعودية ، 2003، ص5

مزايا وطرق التعامل مع ضغوط العمل

المزايا	طريقة التعامل مع الضغوط
<p>1. إعادة توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات</p> <p>2. إعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها</p> <p>3. إعادة التوازن بين حجم العمل المسند إلى الاقتسام والوظائف المختلفة بالهيكل.</p> <p>4. إعادة التوازن لاختصاصات الوظائف ولكل هذه المزايا أهمية في تخفيف حدة الضغوط</p>	<p>1 .. الطرق والوسائل المتصلة بسياسات التنظيم بالمنشأة:</p> <p>أ. الاهتمام بمراجعة الهيكل التنظيمي واختصاصات الوظائف</p>
<p>1. تعطى فرصة للأفراد لمعرفة أوضاعهم الوظيفية المستقبلية وبالتالي تقليل الشعور بالتوتر</p> <p>2. تقليل معدل دوران العمل بالمنشأة، ولاسيما أن هناك نوعية من الأفراد قد يدفعها عدم وضوح الترقية بالمنشأة إلى ترك العمل بما</p>	<p>ب. وضوح فرص الترقية بالهيكل التنظيمي للمنظمة</p>
<p>1. تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للترقية أو النقل</p> <p>2. تأمين الأفراد ضد المشاكل والتوترات الناتجة عن شغلهم لوظائف لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم .</p>	<p>ج. تحديد معايير واضحة للاختيار والترقية داخل المنشأة</p>
<p>1 ترشيد السياسات واللوائح والقواعد التي تسير عليها المنشأة كنتيجة طبيعية للاشتراك في وضعها</p> <p>2 تخفيف حدة الشعور بالغبرة في المنشأة</p>	<p>2 .. الطرق والوسائل المستعملة بتنظيم العلاقة بين إدارة المنشأة والعاملين بها:</p> <p>أ. الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرارات</p>
<p>1 تخفيف حدة الضغوط بين المديرين ومرؤوسيه، او بين المرؤوسين بعضهم البعض</p> <p>2 استكشاف أوجه الظلم التي قد يتعرض لها الأفراد والتي يكون لها أكبر الأثر في الشعور بالضغوط</p>	<p>ب. تعريف العاملين بقنوات تلقي التظلمات والشكاوى</p>

الجدول رقم (03) مزايا طرق تعمل ضغوط العمل من جانب المنشأة¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص157.

خلاصة:

بات من المؤكد أن ضغوط العمل في المؤسسات أين كان نوعها لا يمكن أن نخفف منها عن طريق عدة إستراتيجيات مختلفة بسبب إختلاف مصادر الضغوط فالضغوط التي تنشأ على مستوى الفرد يتم معالجتها بإستراتيجية ذاتية والمصادر المتعلقة بالمنظمة فكل نوع من أنواع الضغوط يتم مواجهتها حسب مستواها ومصدرها .

ولا شك في أن إدارة الوقت تعتبر من أهم الطرق للتخفيف من آثار ضغوط العمل السلبية كما أن معرفة عناصر ضغوط العمل ومراحلها يمكن أن نستفيد منها في تحديد الآثار الإيجابية ومحاولة توظيفها لزيادة كفاءة العمال، لان التعرف على ضغوط العمل في مرحلتها الطبيعية أي مرحلة الإنذار تمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي تطورها ووصولها بالعامل إلى مرحلة الإنهاك .

كما أن تعدد النماذج المفسرة لضغوط العمل فتح المجال للتعرف أكثر على ضغوط العمل وعلاقتها ببيئة العمل وشخصية العامل والخصائص الثابتة لدى الفرد (الوراثية والسكانية)

وفي محاولة منا تطبيق لهذه النظريات والإستراتيجيات لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة الوقت على مستوى ضغوط العمل نتناول في الجانب الميداني لدراستنا هاذين المتغيرين معتمدين في ذلك على ما تم ذكره في الجانب النظري .

الجانبة التطبيقية

الفصل الثالث

الطرق المنهجية للبحث

تمهيد

- I. الدراسة الاستطلاعية
- II. منهج الدراسة
- III. أدوات الدراسة وإجراءات بنائها
- IV. متغيرات الدراسة
- V. مجتمع الدراسة
- VI. حدود الدراسة

تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق ، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني " مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل إستخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها"¹

وبهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمان و المكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقنا إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية ، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمنا باختيارها والطريقة التي اعتمدها في تحديد حجم العينة .

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبين كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الاستبيان

1 - فريدريك معنون : "معجم العلوم الاجتماعية " ، أكاديميا، بيروت (لبنان) ، 1998 ، ص231 .

1- الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة ، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها ، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.¹

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث ، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى المركب الجوارى ببلدية سيدي خالد بولاية بسكرة ، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المركبات الرياضية لموضوع دراستنا، وقد استغلينا إجراء التبرص الميداني بمركب الرياضي الجوارى للاحتكاك بالعمال وحاولنا الوقوف على كيفية إدارتهم للوقت ومدى الضغوط التي يتعرضون لها.

وقد توصلنا إلى بعض المعلومات والتي نخدم موضوع بحثنا أهمها أن معظم العمال يشتكون من نقص التجهيزات التي تساعدهم على إنجاز المهام و ابسط مثال على ذلك أن احد العمال والذي كان مشرفا علينا أثناء التبرص لم يستطع إنجاز تقرير التبرص حتى توجه إلى مكتب المدير ليستعين بجهاز الحاسب الآلي هناك ،

كما لمسنا تدمر كبير عند بعض العمال بسبب بعد المركب ليس عن مقر السكن بل عن المدينة ككل

كما لاحظنا عدم ملائمة مكاتب العمال لانجاز مهامهم لا من ناحية التأسيس ولا من ناحية الهدوء و التلوث ... الخ ، فمعظم مكاتب العمال مزدوجة الوظيفة ونذكر مثال على ذلك فمكتب العامل المسئول على قاعة الموسيقى هو نفسه المكان الذي يتدرب فيه المنخرطون على الآلات الموسيقية الموجودة في المكتب

ولقد لمسنا لدى العمال وضوحا في الأعمال التي ينجزونها ، غير أن وضوح الأعمال لا يعني سهولتها وعلى سبيل المثال كان العامل المشرف علينا في كثير من الأحيان يجمع بين العمل الميداني و المكتبي فقد كان مرة حكما مباراة في كرة الطائرة وقبل نهاية المباراة اضطر إلى المغادرة إلى مكتبه لان بعض المنخرطين طلبوا منه إنجاز بعض الأعمال المكتبية .

كما هو جدير بالذكر العلاقة الحميمة الموجودة بين العمال كمساعدة بعضهم البعض على إنجاز المهام وحيث أن نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي مرتفعة نوعا ما فقد كان من السهل التعامل معهم وخاصة عند محاول التأكد من مدى مناسبة الاستبيان كأداة لجمع البيانات فلم نجد أي مشكلة في فهمهم لعبارات الاستبيان وهذا ما أرجعناه إلى المستوى العلمي لديهم ، كما أنهم أكثر انضباطا من العمال الذين يقل مستواهم عن المستوى الجامعي على ولعل احد الأسباب هو ضعف مستوى الراتب الشهري .

1 - ماثيو جيدير: "منهجية البحث العلمي"، ترجمة ملكة ابيض، <http://dr--mohamed-abd-elnaby.spaces.live.com>

2- منهج الدراسة

– المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية¹

. كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالبا ما يلجا إليها الباحث، بعد أن تكون قد اجريت دراسات كشفية في نفس الميدان ، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة² .

حيث أن (التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى)³ .

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة لأنه يناسب موضوع بحثنا

3- أدوات الدراسة و إجراءات بناءها

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفها البلداوي (الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي ومن يحمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها)⁴ ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا اطلعنا على الاختبار الذي استخدمه " الكسندر روي، سنة 1999" لتشخيص إدارة الوقت وكذا الاختبار الذي طوره (دبورين ، لسنة 1992) لتشخيص ضغوط العمل ، وبتوجيه من المشرف قمنا بمحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا .
وقد تكون الاستبيان في النهاية من قسمين:

1. هاني بن ناصر أراجحي : " التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر جدة"، رسالة ماجستير، إشراف ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003، ص 78

2. محيي محمد مسعد : "كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003، ص32

3. حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006، ص

4. عبد الحميد البلداوي : " أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج

● **القسم الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (04) عبارات تمثلت في المؤهل العلمي، نوع العمل، طبيعة الأعمال التي شغلها من قبل و مستوى الدخل الشهر

● **القسم الثاني :** ويتكون من(18) عبارة الغرض منها الإجابة على الإشكالية الجزئية الأولى حيث قمنا بتقسيم هذه الأسئلة إلى محورين

المحور الأول : وهو يخص إهدار الوقت وقد احتوى هذا المحور على 09 عبارات

المحور الثاني: وهو يتطرق إلى الضغوط المهنية في العمل و وقد خصصنا له 09 عبارات

وقد اعتمدنا في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد اعتمدنا على المقياس المتدرج ذي النقاط الثلاثة والذي استخدمه " الكسندر روي " في كتابه " أساسيات إدارة الوقت " كما استخدمه إيهاب عبد الرزاق النعاس في مذكرته " اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة "، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات

- صدق الأداة

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه¹

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها²

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة محمد خيضر بسكرة كما استغلينا حضور بعض الدكاترة للملتقى الدولي الذي نظمه قسم الإدارة والتسيير الرياضي بسكرة وقمنا بتقديم نسخ من الاستبيان ، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة .

والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر

1. فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : "أسس البحث العلمي" ،الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002، ص167

2. هاني بن ناصر بن حمد ألراجحي : مرجع سابق، ص81

4-مجتمع الدراسة

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات)¹

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المركب الرياضي الجوارى بلدية سيدي خالد لولاية بسكرة والبالغ عددهم حوالي 47 عامل حسب مدير ديوان مؤسسات الشباب،وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث

عينة البحث

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين)² وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عدد من العمال بالمركب الرياضي الجوارى لولاية بسكرة

حجم العينة

بالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة والى القاعدة العلمية في اختيار حجم العينة لتكون ممثلة لمجتمع البحث قمنا باختيار عينة قدرت بـ 80% من هذا المجتمع وحيث أن عدد العمال يقارب الـ 47 عامل فان عينة بحثنا كانت

40 عاملا

نوع العينة

اعتمدنا في اختيارنا لـ 40 عاملا على العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة وتم إتباع الخطوات التالية:

- 1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- 2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

2-1-أدوات البحث:

من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص³. وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية⁴.

1- موريس انجريس : "منهجية البحث العلمي" ، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004م، ص298.

1. موريس انجريس، مرجع سابق ، ص 301

³ طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 185.

⁴ يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص 210.

وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق¹.

ويعرف كذلك عل انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب².

3-المعالجة الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

3-1-النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية. طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات $\times 100$ / عدد العينة.

ع ← 100%

ت ← س %

س = ت $\times 100$ / ع.

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية³.

5- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية

الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من عمال المركب الرياضية الجوّاري ببلدية سيدي خالد

¹ فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.

² غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314.

³ محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003، ص

الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017/2018 ابتداء من 25/ديسمبر/2017 الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 15/ماي/2018

الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة على مستوى المركب الرياضي الجوارى بسيدي خالد

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

عرض وتحليل نتائج عينة البحث

إستنتاج عام

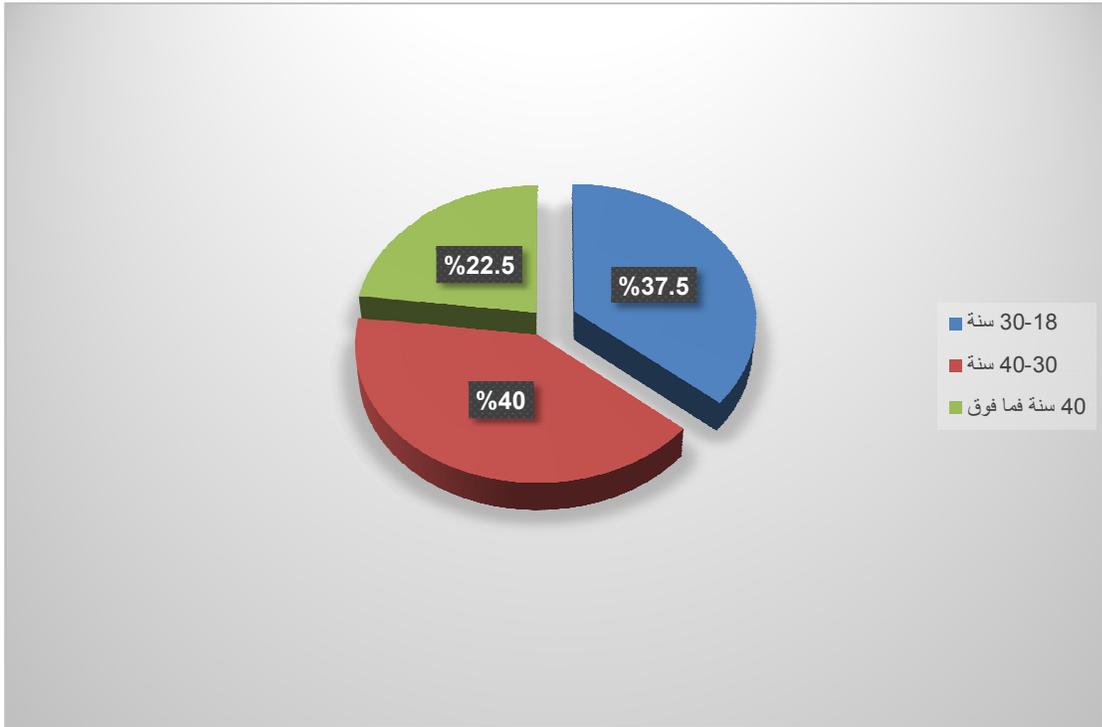
خلاصة عامة

1- عرض النتائج الخاصة بمعلومات الشخصية

السؤال رقم (01): حول السن.

الافتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
سنة 30-18	15	37.5%
سنة 40-30	16	40%
40 سنة فما فوق	09	22.5%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الفئات السنية.



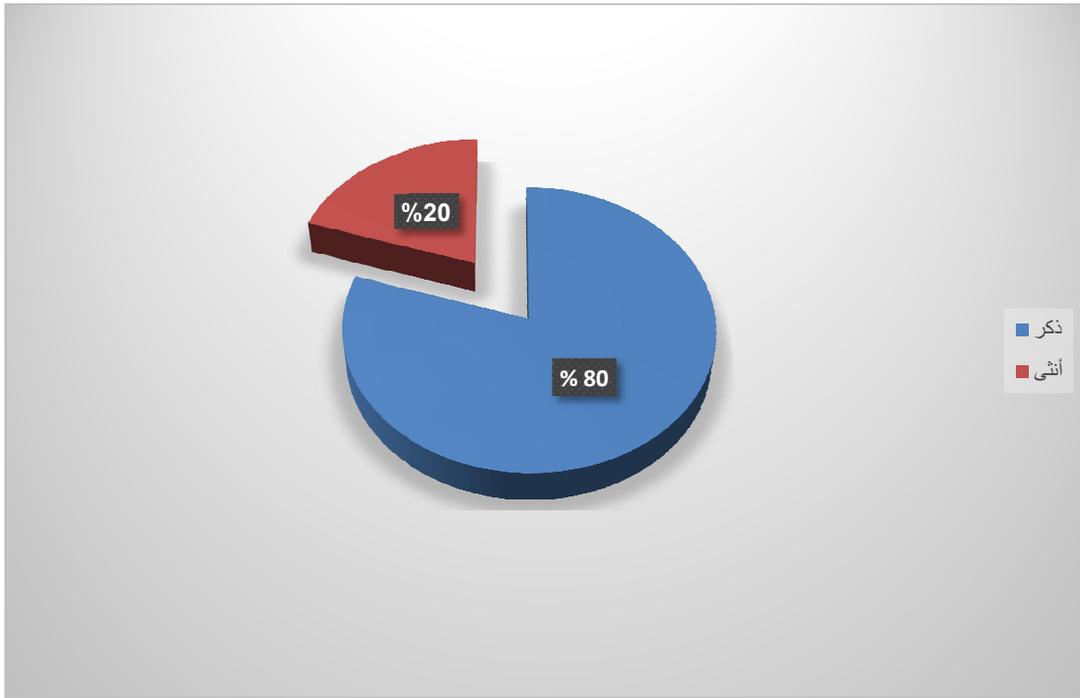
الشكل رقم (14): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 01.

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) يمثل النسبة الأكبر (40%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (18-30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (37.5%) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (22.5%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الموظفين.

السؤال رقم (02) : حول الجنس.

الافتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	32	% 80
أنثى	08	% 20
المجموع	40	% 100

الجدول رقم(05): توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس.



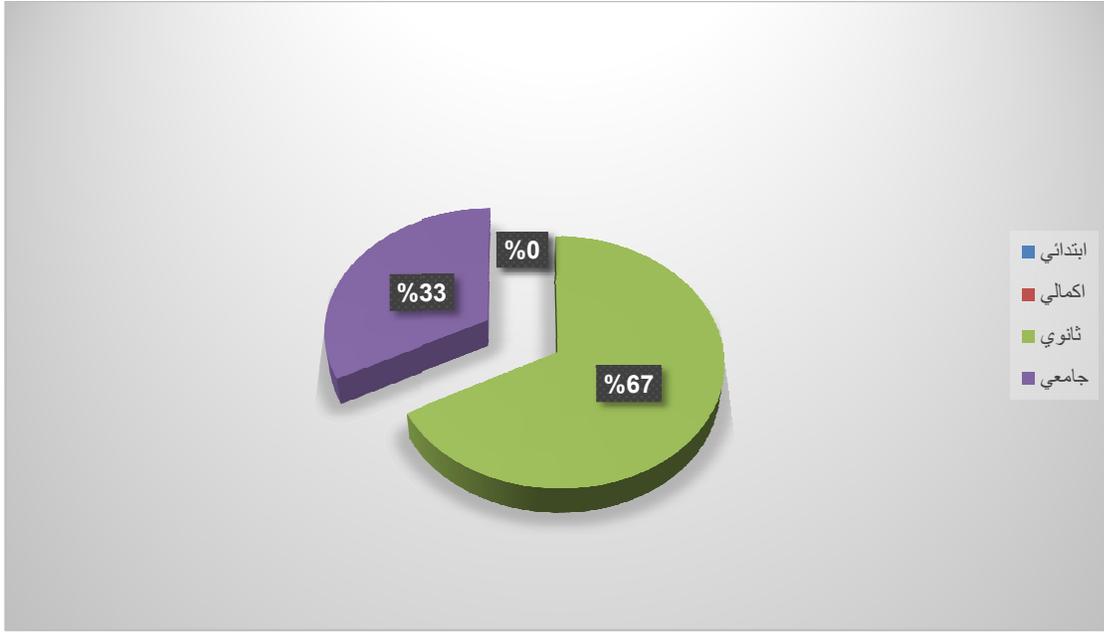
الشكل رقم (15): تمثيل بياني يمثل نتائج الجدول رقم : 02.

انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة (80%) من التمثيل في موظفي المديرية بمختلف مصالحها و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي (20%).

السؤال رقم (03) : حول المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 00	00	ابتدائي
% 00	00	إكمالي
% 67.5	27	ثانوي
% 32.5	13	جامعي
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستوى الدراسي.



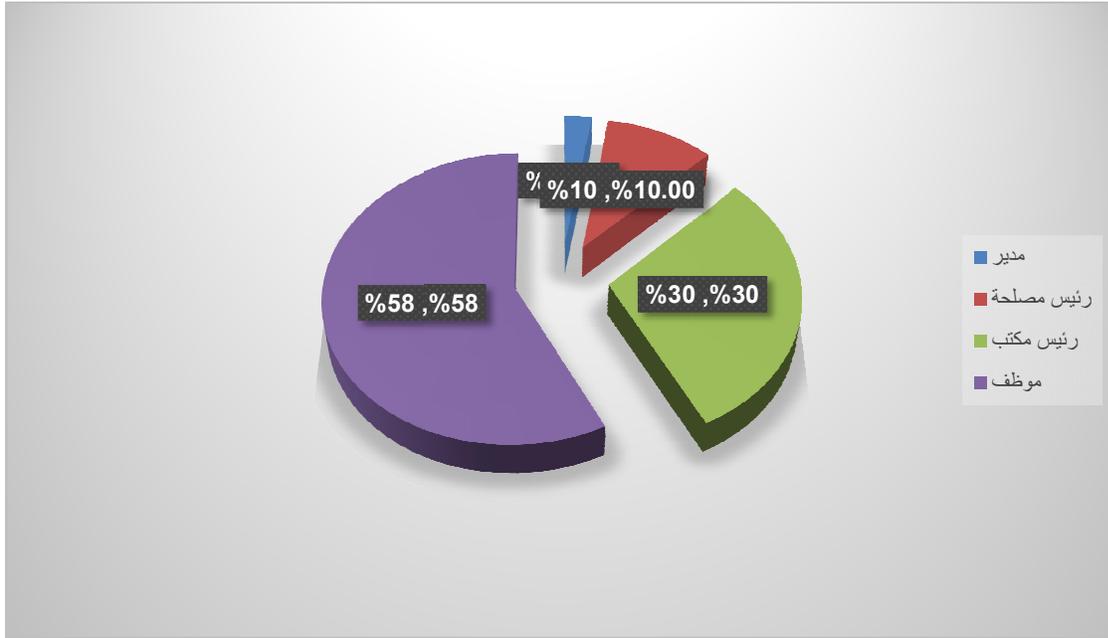
شكل رقم (16): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:03.

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الموظفين (67.5%) هو المستوى الثانوي وهذا لأغلبية الموظفين العاديين وبعض رؤساء المكاتب، أما المستوى الجامعي فيمثل نسبة (32.5 %) نجدها عند رؤساء المصالح وبعض الموظفين الموجودين خاصة في مكتب المحاسبة..

السؤال رقم (05) : حول المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 2.5	01	مدير
% 10	04	رئيس مصلحة
% 30	12	رئيس مكتب
% 57.5	23	موظف
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (07): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية.



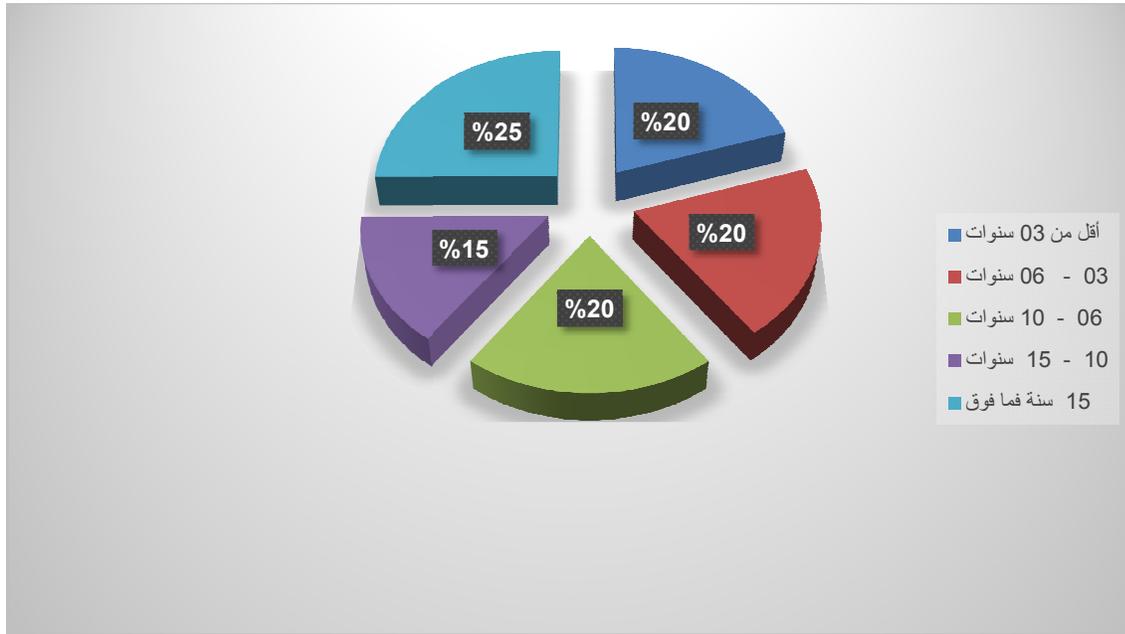
الشكل رقم (17): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:04.

الغرض من هذا السؤال هو التعرف على تقسيم المستويات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة ، وهذا حسب ما يلي: انطلاقا من المدير بنسبة (2.5%) مرورا بأربع رؤساء مصالح بنسبة (10%) وكذلك نسبة (30%) من رؤساء المكاتب ويسير هاته المكاتب وكذا مفتشتي الشباب والرياضة حوالي ثلاثة وعشرون موظف بنسبة تصل إلى (57.5%).

السؤال رقم (06) : حول سنوات الخبرة.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 03 سنوات	08	20 %
03 - 06 سنوات	08	20 %
06 - 10 سنوات	08	20 %
10 - 15 سنوات	06	15 %
15 سنة فما فوق	10	25 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة.



الشكل رقم(18): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:05.

ويتضح لنا من نتائج الجدول أن نسبة (25%) تمثل أكثر من 15 سنة خبرة ، وتأتي نسبة (15%) أقل نسبة التي تمثل المجال الزمني 10-15 سنة خبرة وتأتي بنسب متساوية باقي الفترات الزمنية بنسبة (20%) لكل فترة.

2- عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث

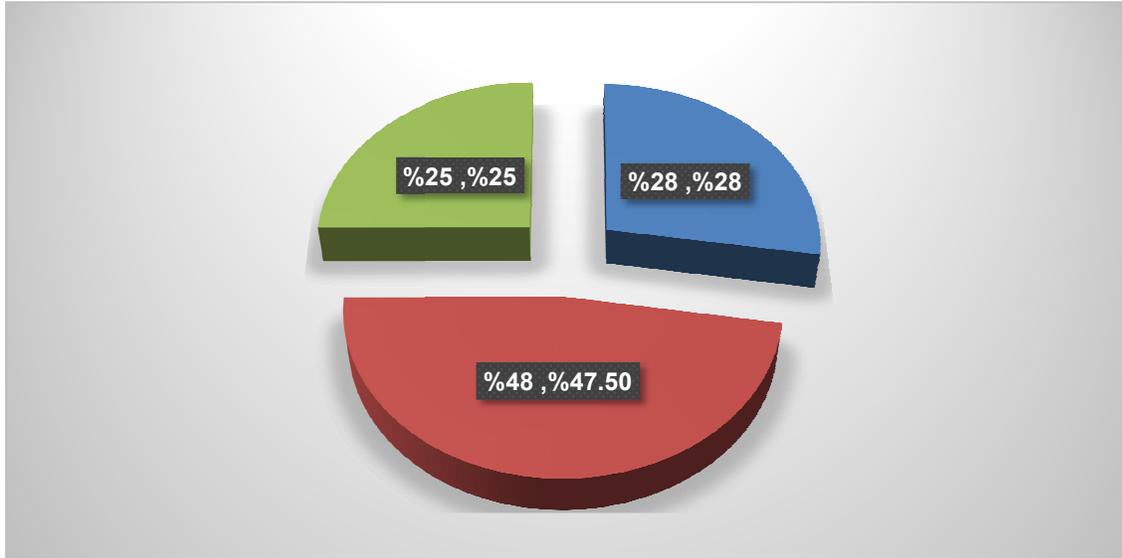
المحور الثاني: إدارة الوقت

السؤال رقم (01): هل ترى أن ضيق الوقت هو عذر في عدم إنجاز المهام ؟

الغرض منه: معرفة أهمية الوقت في إنجاز المهام.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	25 %
لا	19	47.5 %
أحيانا	11	27.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (09): توزيع الموظفين حسب آرائهم عن مدى إنجازهم للمهام مقارنة مع وقتهم



الشكل رقم (19): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:06.

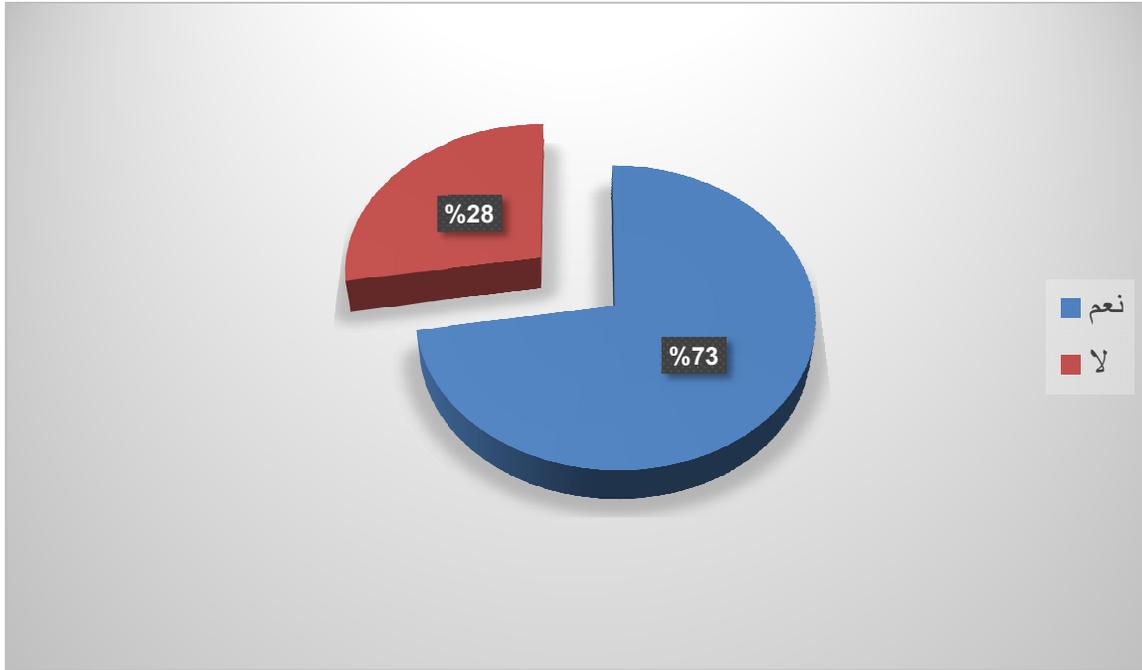
من خلال قراءة الجدول وعرض بياناته نجد أن نسبة (25%) تمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا أن ضيق الوقت هو السبب في عدم إنجاز المهام، بينما كانت نسبة (47.5%) تمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا أن ضيق الوقت ليس هو السبب، أما نسبة (27.5%) أجابوا أن ضيق الوقت يكون أحيانا سببا في عدم إنجاز المهام .

السؤال رقم (02) : هل تضيع بعض الوقت في التنقل إلى موقع العمل ؟

الغرض منه: معرفة مدى تضييع الوقت

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 72.5	29	نعم
% 27.5	11	لا
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول تضييع الوقت أثناء التنقل إلى العمل



الشكل رقم (20): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08.

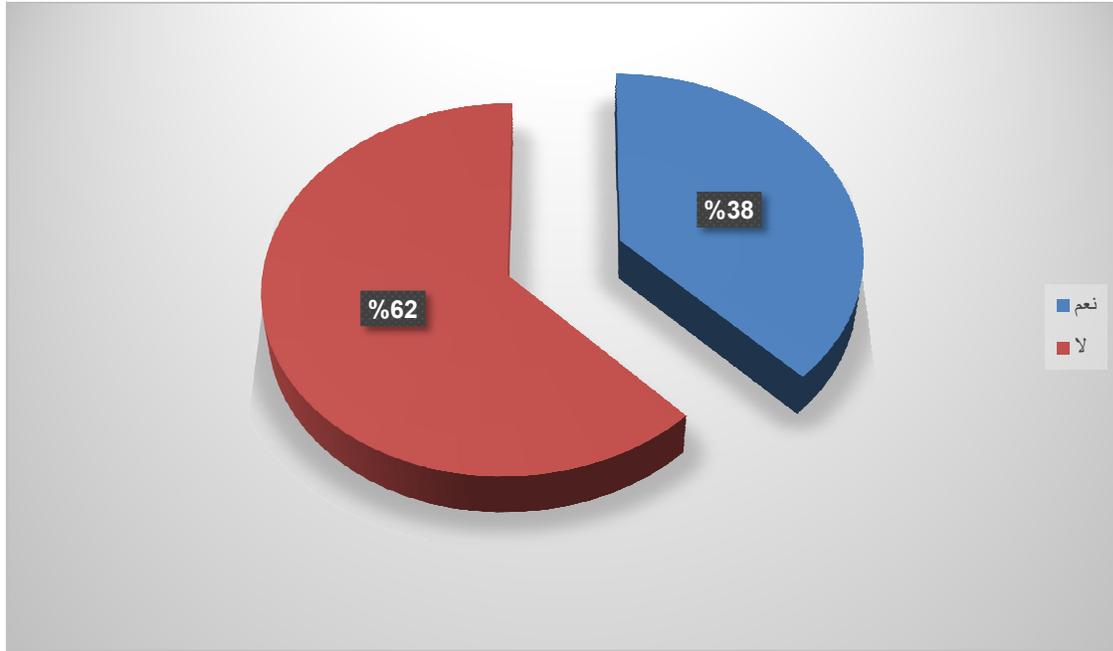
من خلال نتائج الجدول نرى أن نسبة (72.5%) تقول أنها تضيع الوقت أثناء التنقل إلى العمل أما نسبة (27.5%) تقول عكس ذلك أي أنها لا تضيع الوقت أثناء التنقل إلى العمل.

السؤال رقم (03) : هل عدم توفر الحاسب الآلي كبديل عن التدوين الكتابي هو سبب في إهدار الوقت؟

الغرض منه: معرفة إذا كان الحاسب الآلي هو سبب في إهدار الوقت

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 37.5	15	نعم
% 62.5	25	لا
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (11): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول الحاسب الآلي.



الشكل رقم (21): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:09.

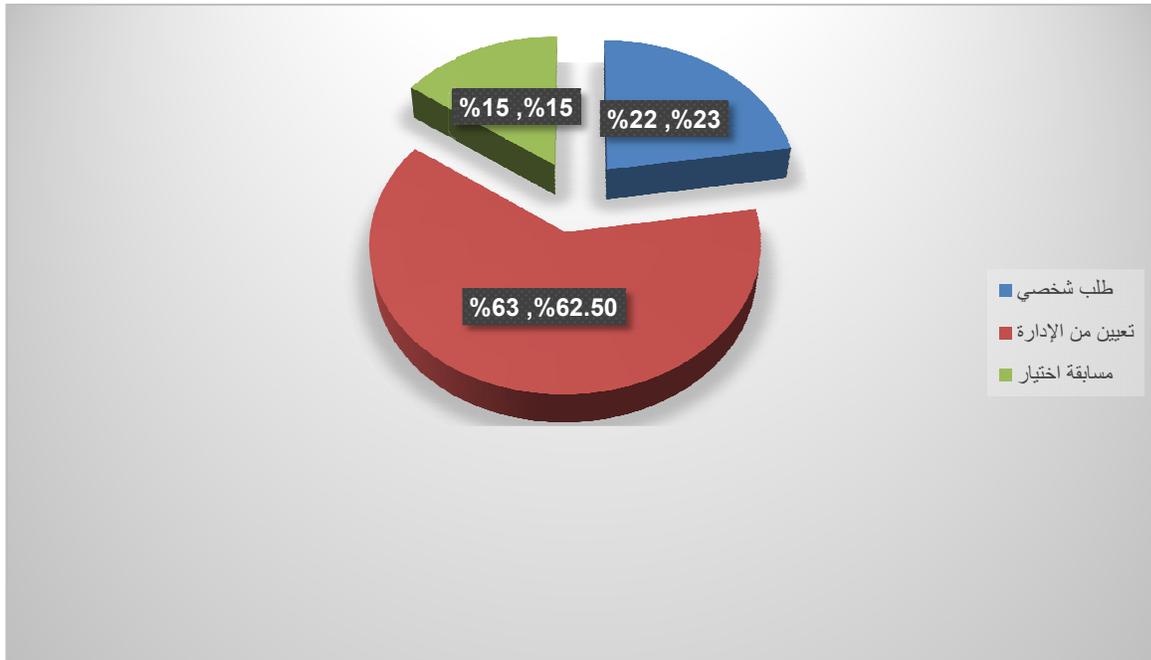
من خلال نتائج الجدول نرى أن نسبة (37.5%) قد أجمعت أن الحاسب الآلي سبب في إهدار الوقت أما نسبة (62.5%) وهي النسبة الأكبر فقد أجمعت على أن الحاسب الآلي لا يعتبر سببا في إهدار الوقت بل العكس ذلك بل يعتبر أداة مساعدة على العمل المكتبي.

السؤال رقم (04) : هل تقوم بالأعمال الصعبة عندما ؟

الغرض منه: معرفة كيفية القيام بالأعمال الصعبة

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تكون بمزاج جيد	09	22.5 %
تكون بمزاج سيء	25	62.5 %
مزاجي لا يؤثر على عملي سواء كان العمل صعبا أم سهلا	06	15 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (12): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في تأثير المزاج في القيام بالأعمال الصعبة



الشكل رقم(22): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10.

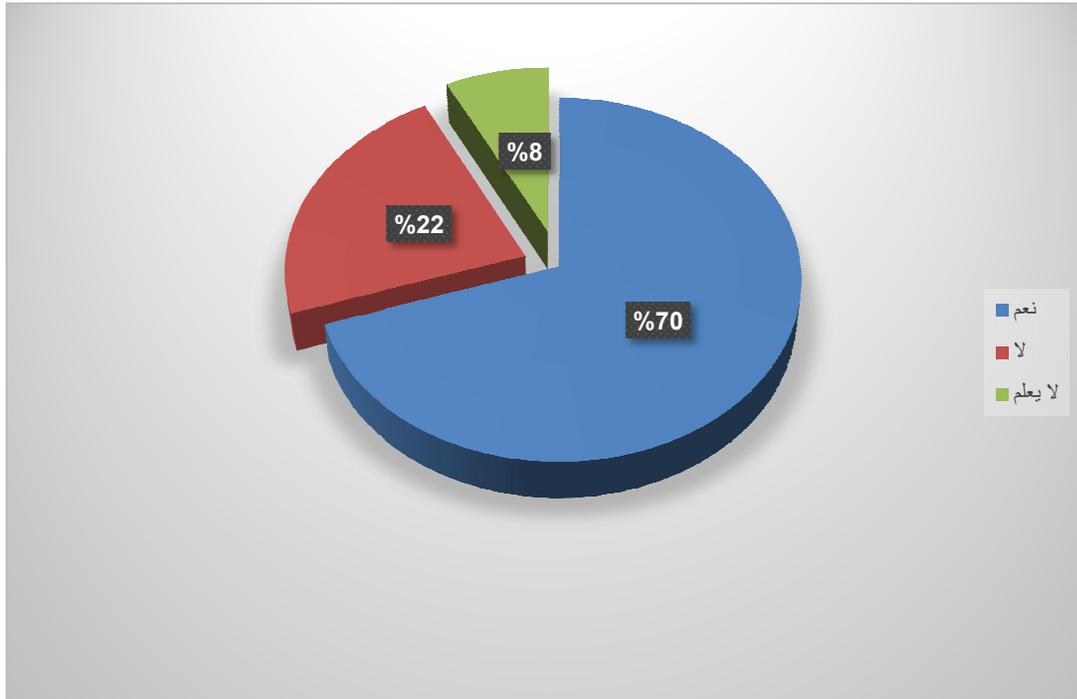
من قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن نسبة(22.5%) ترى بأنها تقوم بالأعمال الصعبة عند يكون مزاجها جيد كما ترى نسبة (62.5 %) أن المزاج السيئ يؤثر في قيامها بالأعمال الصعبة، بينما النسبة المتبقية (15%) ترى أن المزاج لا يؤثر عليها في القيام بجميع الأعمال.

السؤال رقم (05) : هل ترى أن غموض الدور وعدم وضوح الأهداف يؤخر في إنجاز المهام ؟

الغرض منه: معرفة إذا كان غموض الدور سببا في تأخير إنجاز المهام

النسب المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 70	28	نعم
% 22.5	09	لا
% 7.5	03	لا يعلم
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (13): مدى إمكانية غموض الدور وعدم وضوح الأسباب في تأخير إنجاز المهام



الشكل رقم(23): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:11.

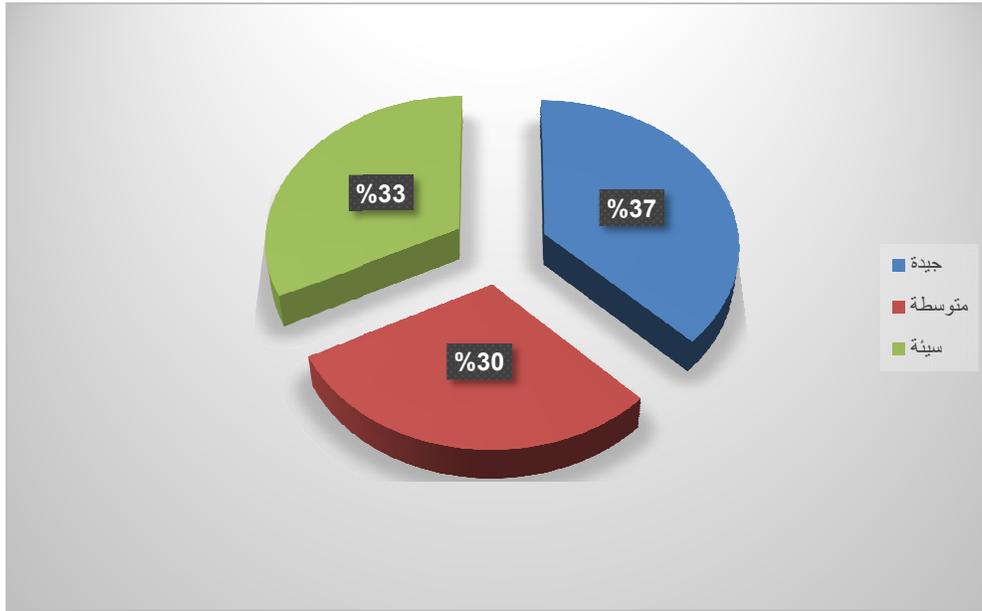
من خلال قراءة هذا الجدول نرى بأن نسبة (70 %) من المجيبين بأن غموض الدور وعدم وضوح الأسباب سبب في التأخير في إنجاز المهام ، وكما ترى نسبة (22.5%) أن السبب ليس راجع إلى ذلك. بينما نسبة (07.5%) فلا تعلم .

السؤال رقم (06) : هل يوجد من زملائك من يمد العون لإنجاز الأعمال في وقتها ؟

الغرض منه: معرفة مدى التعاون بين الزملاء

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
37.5 %	15	يوجد
30 %	12	لا يوجد
32.5 %	13	أحيانا
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (14): مدى مد يد العون من طرف الزملاء في العمل



الشكل رقم (24): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:12.

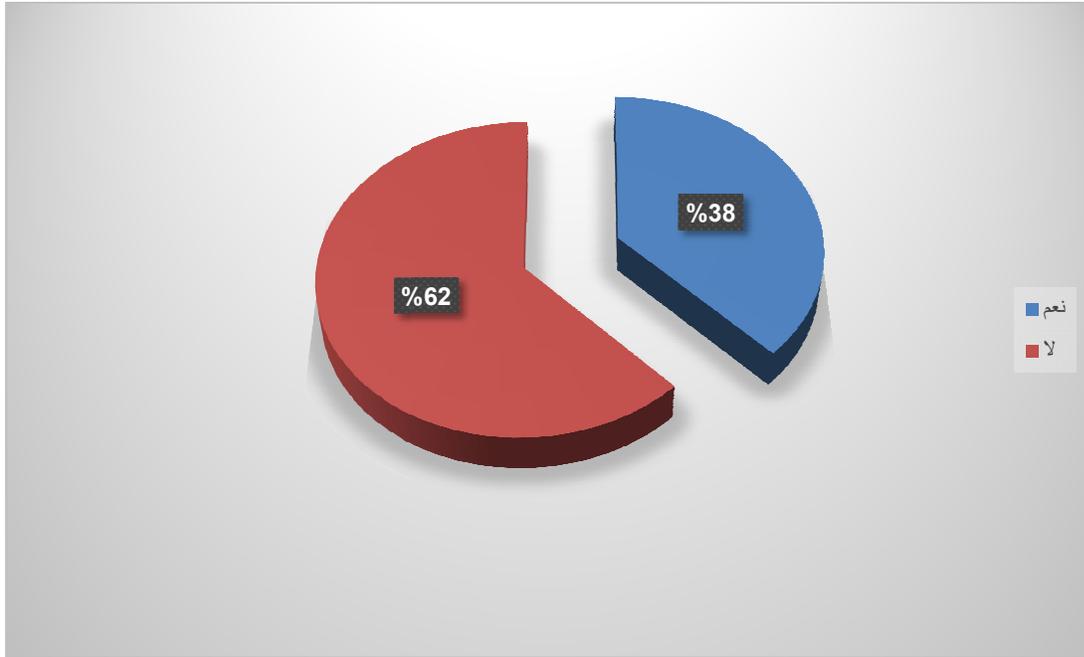
من خلال قراءة الجدول وعرض بياناته نجد أن نسبة (37.5%) تجد أن هناك من الزملاء من يقدم يد المساعدة والعون ، بينما كانت نسبة (30%) والتي تقول أن ليس هناك من يقدم يد العون بل العكس من ذلك، أم نسبة (32.5%) تقول أن أحيانا تجد من يقدم يد المساعدة وأحيانا فلا.

السؤال رقم (07): هل توجد أيام خاصة بالاستقبال في المؤسسة ؟

الغرض منه: معرفة إذا كان بالمؤسسة أيا للاستقبال.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
37.5 %	15	نعم
62.5 %	25	لا
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (15): معرفة ما إذا كان المؤسسة تتوفر على أيام خاصة للاستقبال



الشكل رقم (25): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:13.

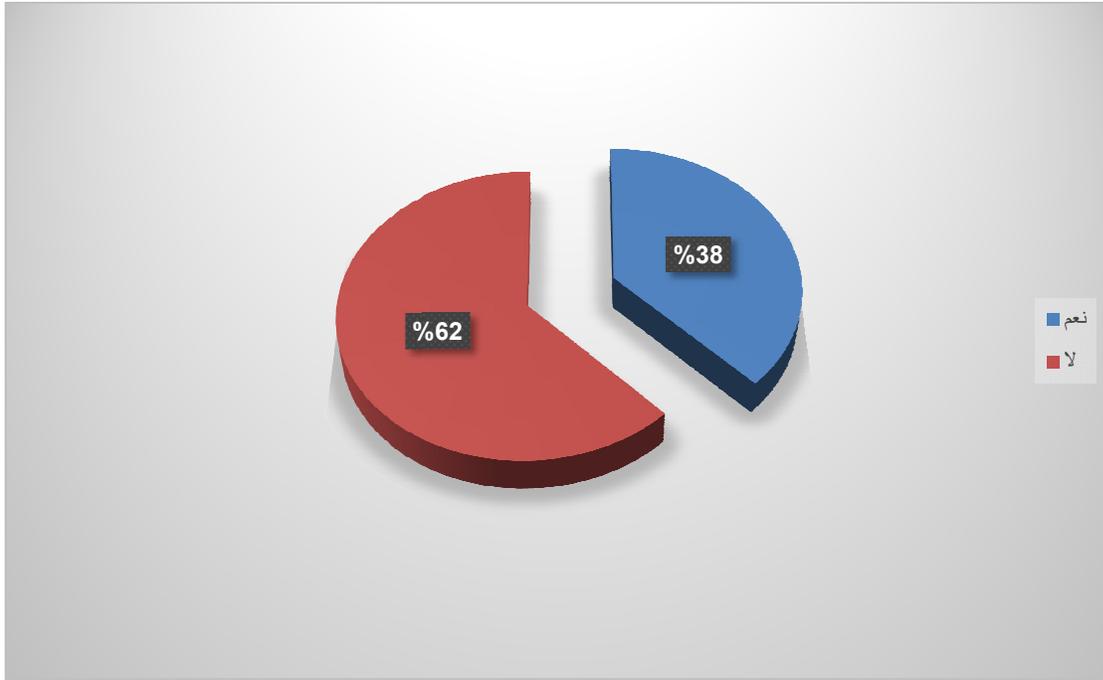
من خلال قراءة الجدول وعرض بياناته نجد أن نسبة (37.5%) وهي الأقل أن المؤسسة تتوفر أيام خاصة لاستقبال الزوار وهذا يعتبر مشكلة كبيرة ، بينما كانت نسبة (62.5%) فتري عكس ذلك وهي احتواء المؤسسة على أيام خاصة ومواعيد لاستقبال الضيوف والزوار

السؤال رقم (08): هل تقوم بتجنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية ؟

الغرض منه: معرفة مدى إقامة العلاقات.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 62.5	25	نعم
% 37.5	15	لا
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب تجنبهم للاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية



الشكل رقم (26): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14.

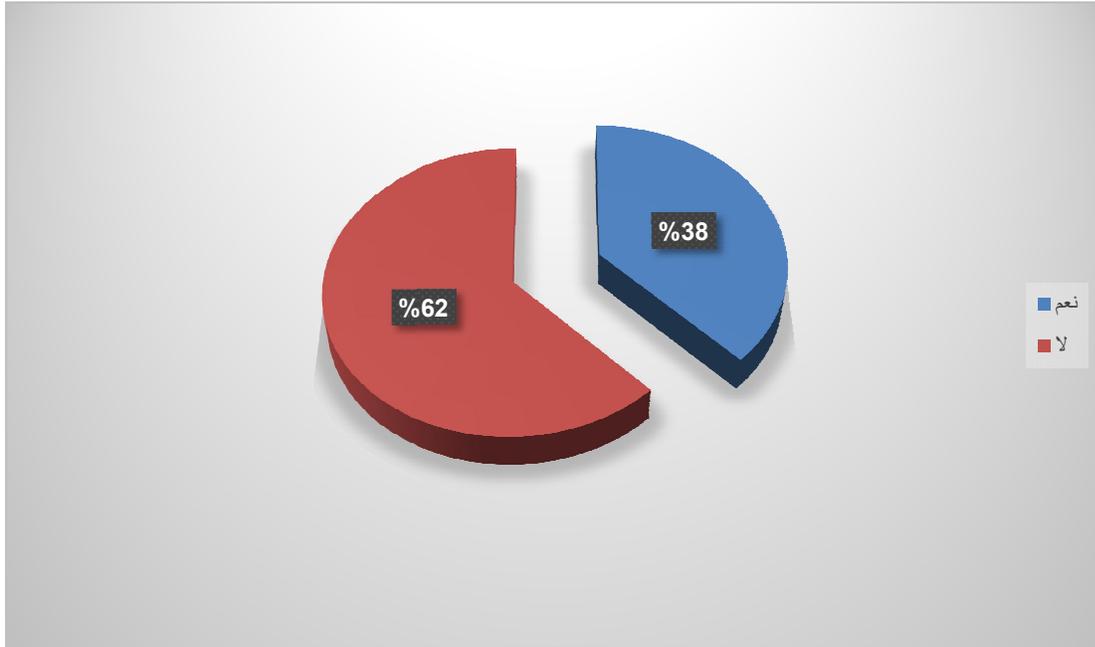
ترى نسبة الأغلبية (62.5%) أن تتجنب الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية وهذا ما يؤدي إلى الاضطراب النفسي وعدم تحمل الآخرين ، بينما ترى نسبة (37.5%) وجوب الاختلاط بالآخرين وإقامة العلاقات مع الناس وتجد هذا النوع أحسن من الآخر في التعامل مع الزبائن

السؤال رقم (09) : في رأيكم أهدار الوقت يسبب الجمع بين العمل المكتبي والميداني ؟

الغرض منه: معرفة إذا كان إهدار الوقت مسببا في الجمع بين العمل المكتبي والميداني

الافتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	37.5 %
لا	25	62.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (17): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول الجمع بين العمل المكتبي والميداني من أسباب إهدار الوقت



الشكل رقم (27): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:15.

ترى نسبة الأغلبية (62.5%) لا ترى أن إهدار الوقت قد يسبب الجمع بين العمل المكتبي والعمل الميداني وقد يسبب الضغوطات في العمل وتراكمه، بينما ترى نسبة (37.5%) ترى أن إهدار الوقت ليس من بين الأسباب التي تؤدي بالجمع بين العمل المكتبي والميداني وتقول ذلك إلى أسباب أخرى ككثرة العمل وبعد مكان العمل عن المنزل... الخ

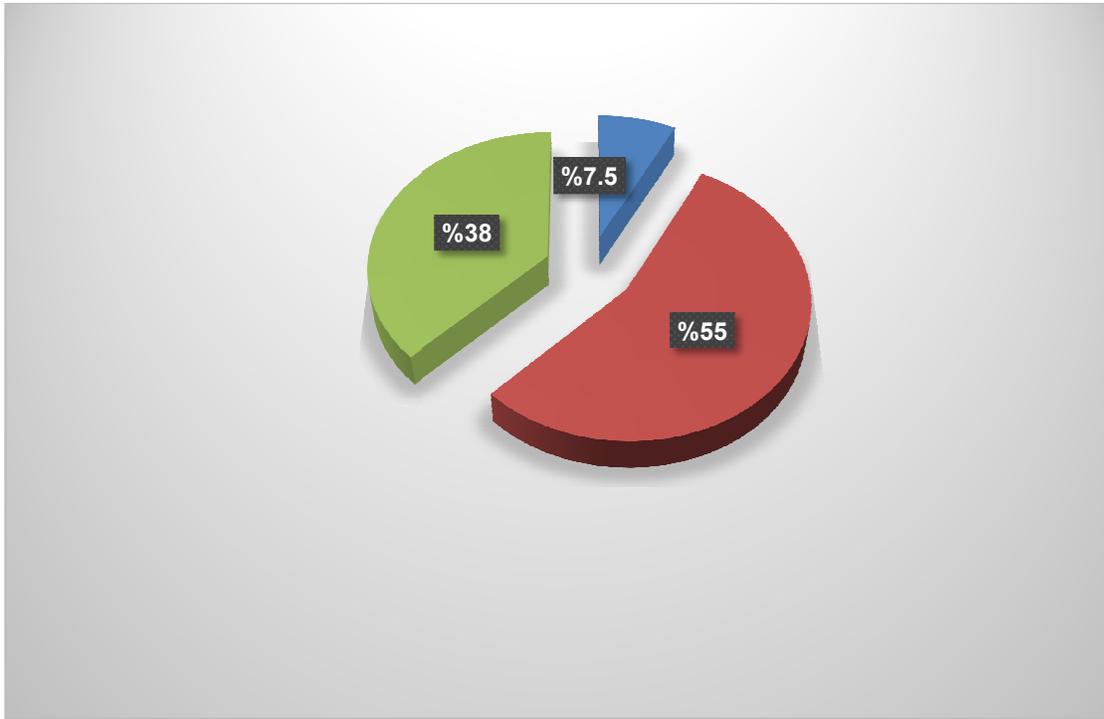
المحور الثاني: ضغوط العمل:

السؤال رقم (01) : هل لديك أعباء أو مسؤوليات كثيرة؟

الغرض منه: معرفة مدى الأعباء والمسؤوليات

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 55	22	نعم
% 7.5	03	أحيانا
% 37.5	15	لا
% 100	07	المجموع

الجدول رقم (18): يبين إذا كان للعمال أعباء أو مسؤوليات كثيرة



الشكل رقم (28): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:16.

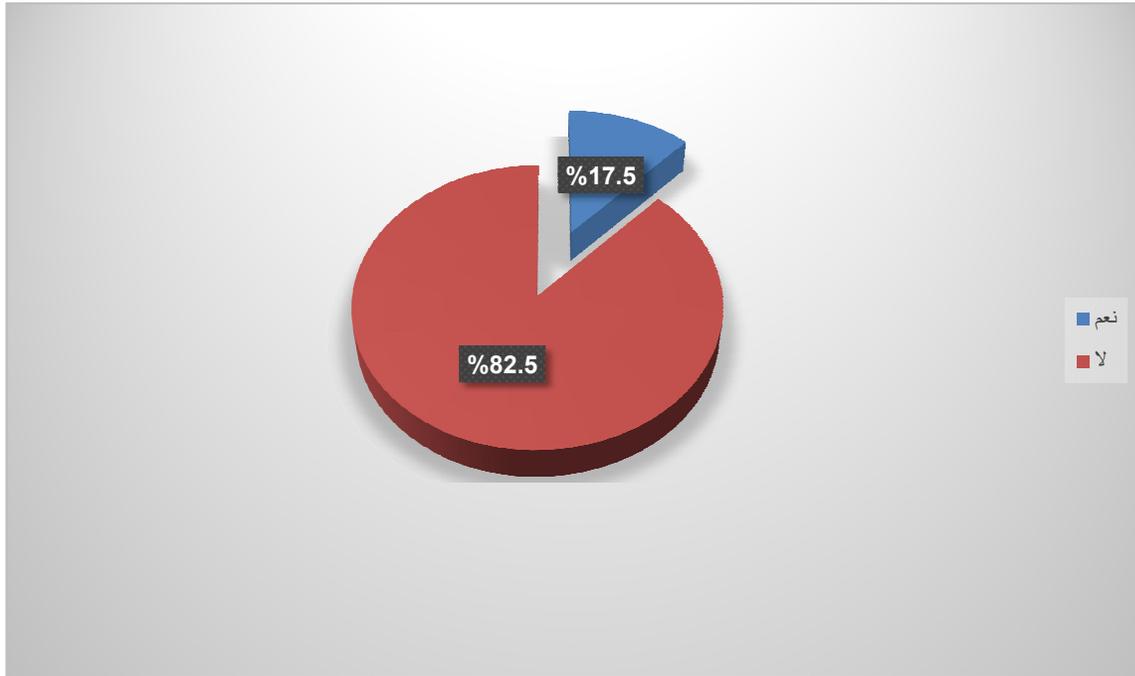
ترى نسبة (55%) أن لديها أعباء ومسؤوليات كثيرة بالإضافة على ضيق الوقت وهذا ما يعتبر من ضغوطات العمل بينما ترى نسبة (7.5%) أن المسؤوليات على حسب أوقات معينة وظروف خاصة، و كذلك ترى نسبة (37.5%) أن ليس لديها أي أعباء و مسؤوليات كثيرة في العمل

السؤال رقم (02): هل تشعر بالتعب والإجهاد بسبب نقص المعلومات لأداء المهام ؟

الغرض منه: معرفة مدى التعب والإجهاد بسبب نقص المعلومات

الاقتراح	عدد التكرارات	النسب المئوية
نعم	33	% 82.5
لا	07	% 17.5
المجموع	40	% 100

الجدول رقم (19): يوضح مدى إحساس المبحوثين بالتعب والإجهاد بسبب نقص المعلومات



الشكل رقم (29): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:17

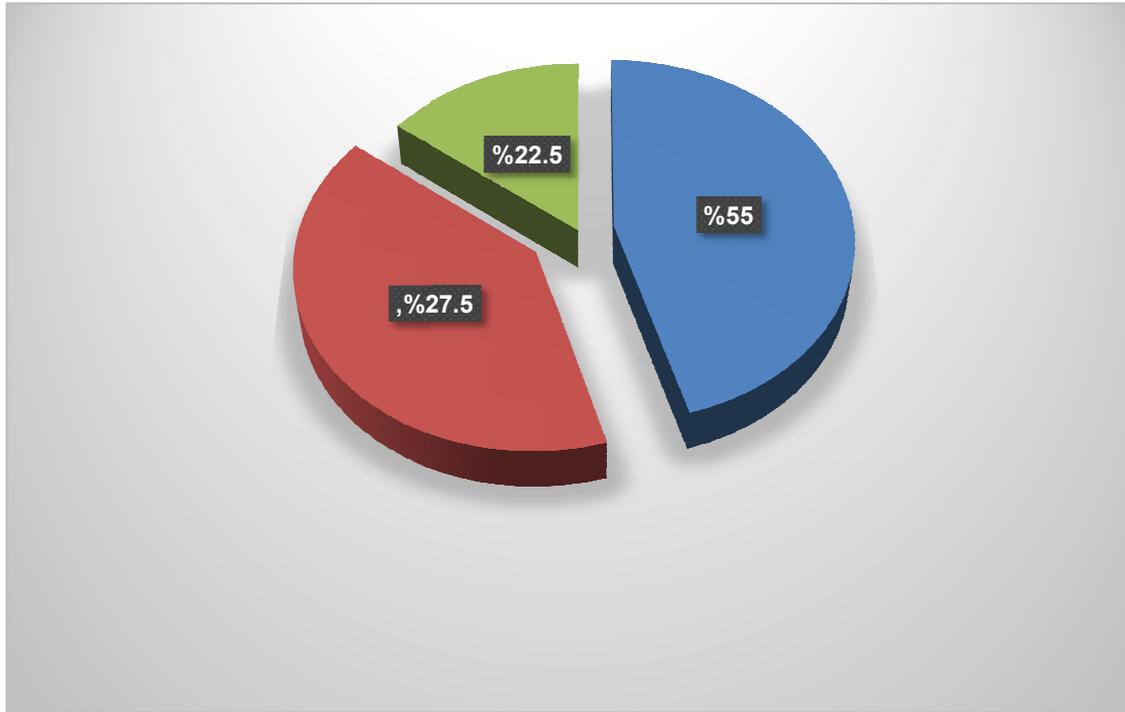
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (82.5%) قد أجابت أن تشعر بالتعب والإجهاد بسبب نقص المعلومات لأداء المهام الموكل إليه بينما ترى نسبة (17.5%) أن نقص المعلومات لا يؤثر في أدائها للمهام و يسبب لها أي مجهود أو تعب .

السؤال رقم (03): هل تعاني من نفاذ الصبر أثناء عمل الأشياء الصعبة؟

الغرض منه: معرفة مدى نفاذ الصبر عند القيام بالأعمال الصعبة

النسب المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
27.5 %	11	كثيرا
55 %	20	قليلا
22.5 %	09	أحيانا
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (20): يوضح مدى نفاذ صبر الموظفين عند تأديتهم للأعمال الصعبة



الشكل رقم (30): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:18.

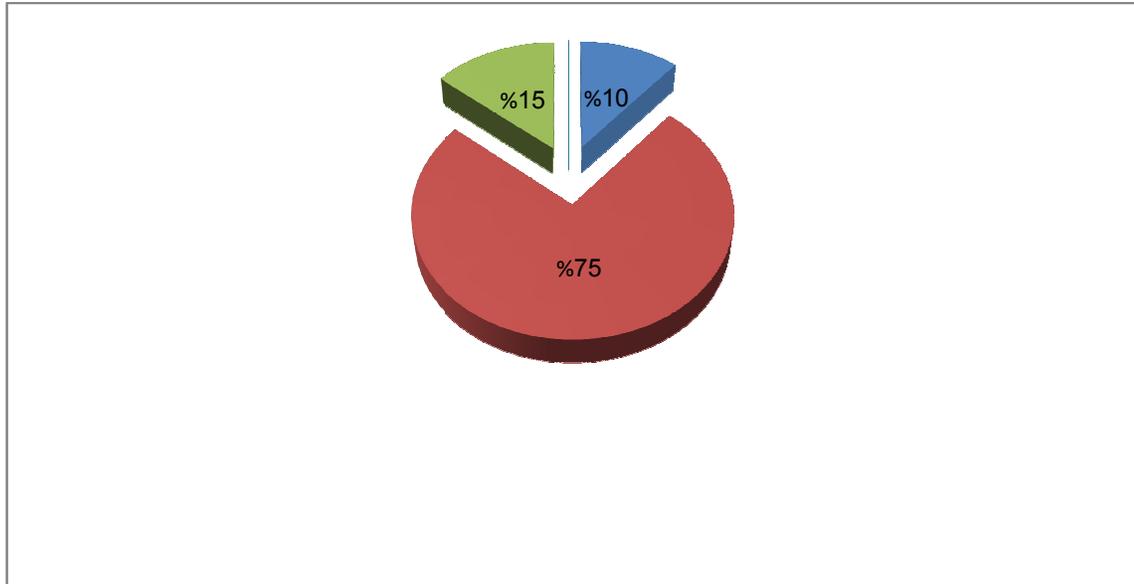
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (27.5%) قد أجابت تعاني من نفاذ الصبر في الكثير من المرات بسبب صعوبة المهمة أو العمل الموكل إليها، بينما ترى نسبة (55%) وهي الأغلبية عكس ذلك فلا تعاني من نفاذ الصبر وتحاول دائما معرفة الحلول السهلة التي تساعد على إتمام الأعمال بينما (22.5%) وهي الأقلية أنها تعاني أحيانا وأحيانا لا على حسب المهام المقدمة لها.

السؤال رقم (04) : هل تشعر بضيق الصدر بسبب الصراعات الشخصية في العمل ؟

الغرض منه: معرفة إذا كانت الصراعات الشخصية تسبب ضيق في الصدر

النسب المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 75	30	نعم
% 10	04	لا
% 15	06	أحيانا
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (21): توزيع الباحثين حسب آرائهم في معرفة الفئة التي تعاني من الضيق الصدر بسبب الصراعات الشخصية في العمل



الشكل رقم(31): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:19.

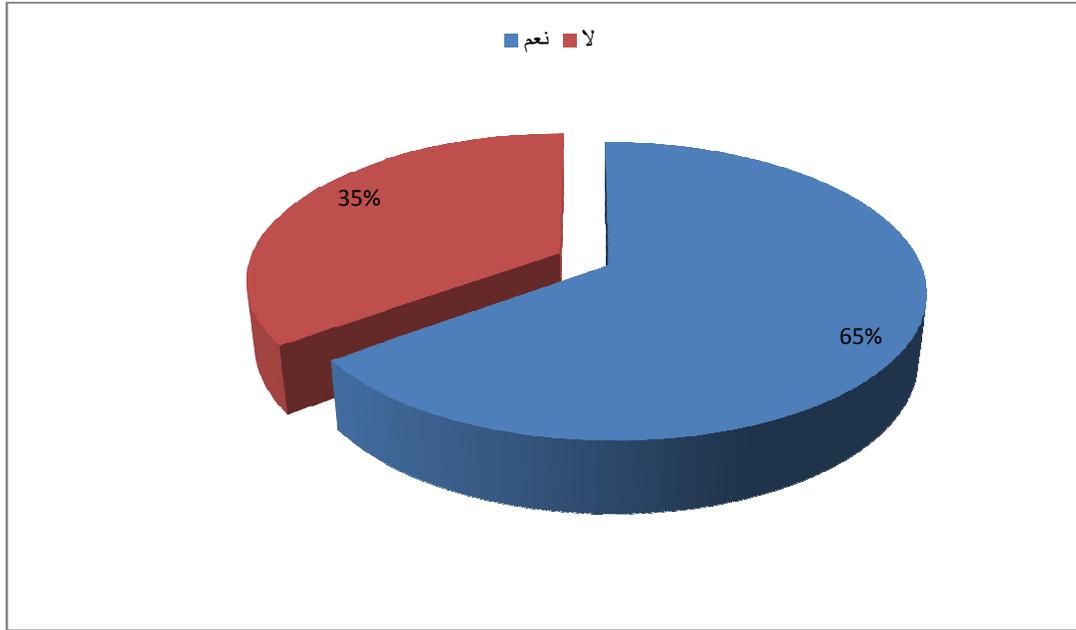
بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة (15%) ترى أن الصراعات الشخصية تسبب لها أحيانا ضيقا في الصدر، بينما ترى نسبة (10%) أنها الصراعات الشخصية لها تؤثر عليها في أداؤها للعمل، بينما ترى أغلبية الباحثين أي نسبة (75%) أن الصراعات الشخصية تسبب لها ضيقا في الصدر ومشاكل كبيرة في العمل وهذا ما يؤدي بها في التفكير بترك العمل نهائيا.

السؤال رقم (05): هل يؤثر عليك القلق في انجاز المهام الموكلة إليك؟

الغرض منه: معرفة مدى تأثير القلق في انجاز المهام

الاقتراح	عدد التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	65 %
لا	14	35 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (22): يوضح مدى تأثير القلق على المبحوثين



الشكل رقم (32): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:20.

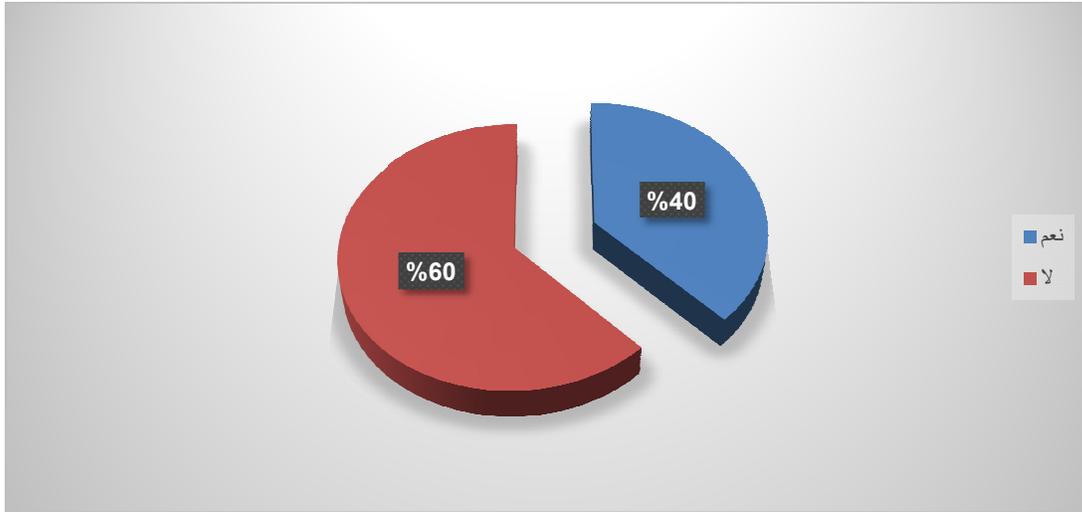
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (65%) قد أجابت أن القلق يؤثر عليها في انجاز مختلف الأعمال الموكلة إليها بينما ترى نسبة (17.5%) عكس ذلك فالقلق لا يؤثر عليها وأثناء العمل تقوم بالتركيز على التام على ما هو موكل إليها.

السؤال رقم (06): هل تضطر للغياب بسبب ضغوط العمل؟

الغرض منه: معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على انضباط العمال

الاقتراح	عدد التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	% 60
لا	16	% 40
المجموع	40	% 100

الجدول رقم (23): يوضح الغيابات عند المبحوثين بسبب ضغوط العمل



الشكل رقم (33): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 21.

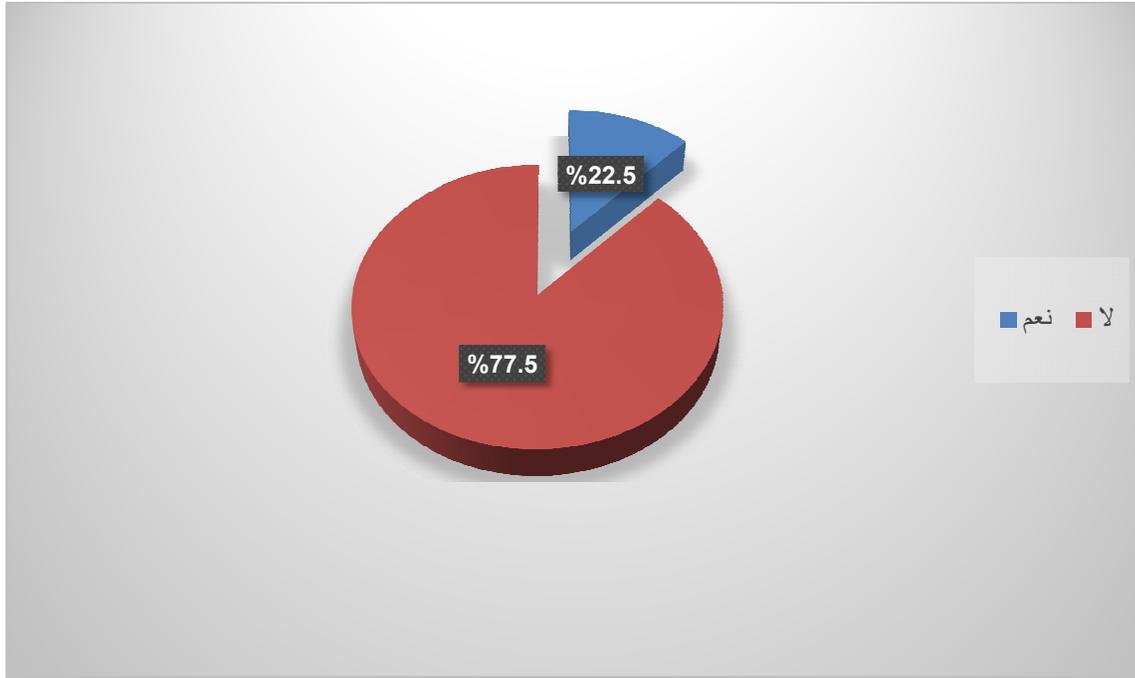
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (60%) قد أجابت أن تضطر للغياب بسبب ضغوطات العمل الكثيرة التي تواجهها بينما ترى نسبة (40%) أنها لا تحتاج للغياب رغم الضغوط التي تواجهها إنما تحاول حلها بالطرق المتاحة لها

السؤال رقم (07): هل تفرض عليك طبيعة عملك التعامل مع الزوار؟

الغرض منه: معرفة مدى التعامل مع الزبائن

الاقتراح	عدد التكرارات	النسب المئوية
نعم	31	77.5 %
لا	09	22.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (24): يوضح مدى تعامل المبحوثين مع الزبائن



الشكل رقم (34): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:22.

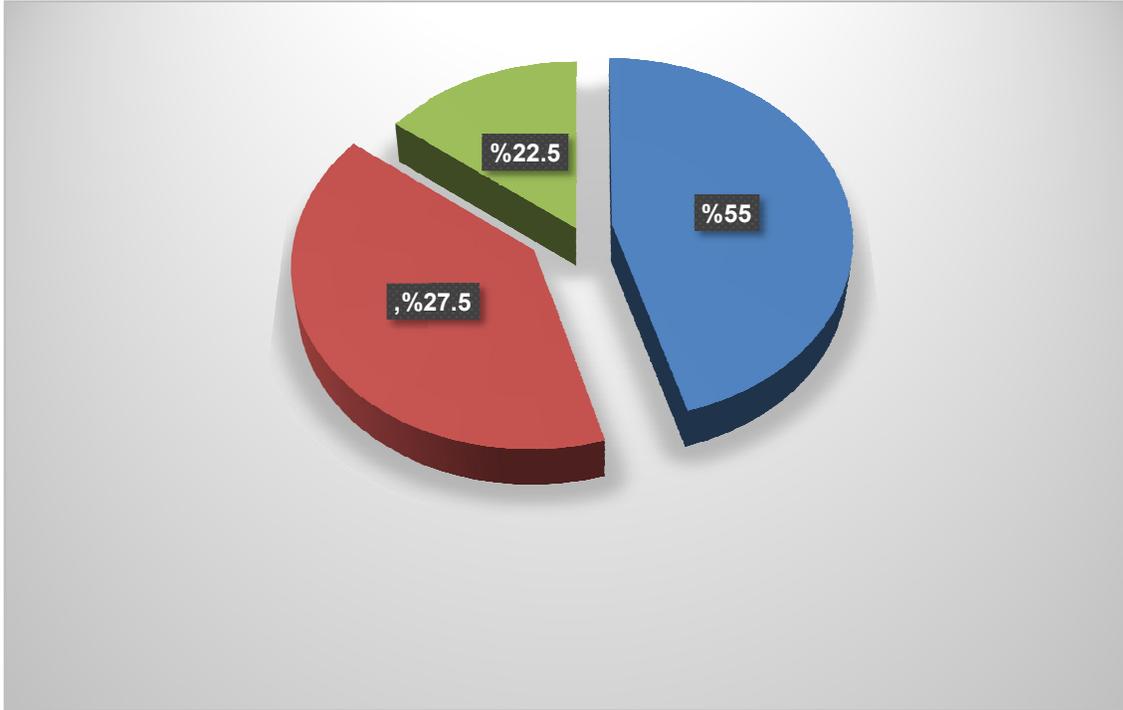
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (77.5%) قد أجابت أن طبيعة عملها تفرض عليها التعامل مع الزبائن بشكل مباشر وهذا ما يسبب لها الكثير من المشاكل وذلك راجع إلى أن طبيعة الزبائن تختلف من شخص لآخر بينما ترى نسبة (22.5%) أن طبيعة عملها ليس له علاقة مباشرة في التعامل مع الزبائن

السؤال رقم (08): هل تحس بالملل بسبب روتينية العمل ؟

الغرض منه: معرفة مدى الإحساس بالملل

النسب المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
% 27.5	11	كثيرا
% 55	20	قليلا
%22.5	09	أحيانا
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (25): يوضح مدى الإحساس بالملل عند المبحوثين بسبب وتيرة العمل



الشكل رقم (35): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:23.

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (27.5%) قد أجابت تعاني كثيرا من الملل بسبب روتين العمل الذي يتكرر كل يوم وهذا ما يؤدي بدوره إلى نقص الجهد المبذول في اتقان العمل، بينما ترى نسبة (55%) وهي الأغلبية عكس ذلك فهي تعاني من الملل قليلا وذلك راجع إلى حبها للعمل، بينما (22.5%) وهي الأقلية أنها تعاني أحيانا من الملل إذا طالت مدة الروتين.

السؤال رقم (09) : هل تشكو من تعرض الصداع بسبب كثرة المكالمات الهاتفية أثناء العمل ؟

الغرض منه: مدى تأثير المكالمات الهاتفية على نفسية العامل

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 37.5	15	يوجد
% 30	12	لا يوجد
%32.5	13	أحيانا
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (26): مدى تعرض المبحوثين للصداع من المكالمات الهاتفية الواردة إليهم



الشكل رقم (36): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:24.

من خلال قراءة الجدول وعرض بياناته نجد أن نسبة (37.5%) تجد أن تشكو من كثرة الصداع بسبب المكالمات الواردة وكثرة الشكوى ، بينما كانت نسبة (30%) والتي تقول أن أحيانا يتولد لها صداع بسبب المكالمات بحسب مزاجها في ذلك اليوم، أم نسبة (32.5%) تقول أنها لا تشكو من الصداع وتحاول قدر الإمكان إرضاء الزبائن التي تتوافد اتصالاتهم وشكواهم على المؤسسة

3-مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات:

لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى خمسة محاور وفق الفرضيات المطروحة، وقد وزعنا عبارات الاستبيان حسب هاته المحاور على النحو التالي :

المحور الأول : خصائص عينة البحث

و ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة المتعلقة بالسن ، الجنس ، المستوى الدراسي، الشهادة المتحصل عليها وهذا لمعرفة بعض السمات الشخصية للمبحوث و كذلك تم طرح بعض الأسئلة حول المسمى الوظيفي وكذلك سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة بالإضافة إلى تحديد سنوات الخبرة في المنصب الحالي و هذا لمعرفة السمات الوظيفية للمبحوث وكل هذا تهيئة له للإجابة عن الأسئلة الخاصة بالموضوع و مقارنة الإجابات بهاته السمات و خاصة الوظيفية منها.وكانت النتائج كالتالي:

01- انطلاقا من نتائج ونسب الجداول رقم (04) نستنتج أن موظفي المؤسسة عبارة عن مزيج متكامل بين عنصر التجديد المتمثل في الشباب والخبرة التي تدعمها الأقدمية، ولهؤلاء (عناصر الأقدمية) القدرة على المحافظة على تماسك جماعات العمل.

02- من نتائج الجدول رقم (05) نجد أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية (80%) بينما الإناث (20%) ، ومرد هذا إلى أن تراجع المشاركة النسوية في الإدارة الرياضية (المديرية) راجع إلى المفهوم الاجتماعي المحلي الراض نسبيا للمشاركة النسوية في الإدارة و خاصة الإدارة في المجال الرياضي .

03- من نتائج الجدول رقم (06) يتبين لنا أن نسبة المتحصلين على المستوى الثانوي (67.5%) و المتحصلين بدورهم على بعض الشهادات من معاهد التدريب المختلفة، في حين أن الذين يملكون شهادات عليا لا يمثلون سوى (32.5%) وهذا ما يدل على أن مستوى التحصيل العلمي مازال متدنيا في هذه المؤسسة

والملاحظ هنا أن نسبة هامة من المتحصلين على شهادات أخرى يعملون بنظام عقود ما قبل التشغيل (بصفقة غير دائمة)، وهذا ما يؤثر على درجة التحكم في التسيير الجيد لأموال المؤسسة وكذلك عدم تمتعهم ببعض الميزات والحقوق .

06- إن الغرض من هذا السؤال رقم (08) هو معرفة عدد سنوات الخبرة لمختلف موظفي المؤسسة سواء الدائمون أو غير الدائمون (عقود متجددة) حيث انه ومن خلال مناقشتنا مع بعض الموظفين وجدنا أن أغلبية هؤلاء هم رؤساء مكاتب وهذا ما يدل على الاعتماد في تسيير المؤسسة على عنصر الأقدمية بنسبة (25%) أما باقي الفترات الزمنية لسنوات الخبرة (20%) فهي متقاربة في النسب مما يدل على الاعتماد على عنصر الأقدمية في عملية التسيير مما يخلق مشكلا في التسيير الجيد ويعزى هذا إلى نقص إتاحة الفرص لعنصر الشباب.

المحور الثاني: إدارة الوقت:

01- انطلاقا من الجداول (09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) وبعد تحليلها ظهرت أن أغلبية النتائج تبين إهمال الإدارة في لا تقوم بعملها على أكمل وجه وذلك راجع إلى سوء تسيير الوقت وهذا ما يؤدي إلى إهدار الوقت من طرف العمال وكذا كثرة الغيابات وعدم توفر الوسائل المساعدة والتكنولوجيا من بين المشاكل التي تواجه المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تقول لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضية وهذا ما توصلت إليه دراسة "جهاد بن محمد رشيد" والتي خلصت إلى وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير إدارة الوقت ومتغير ضغوط العمل. فكلما كان هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى ضغوط العمل.

المحور الثالث: معوقات البرامج التدريبية

01- نلاحظ من خلال قراءة الجداول رقم (18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26) والتي خرجت بنتيجة مفادها كثرة الضغوط المهنية وتنوعها من بين الأسباب التي تؤدي إلى تهرب العاملين وعدم توفرهم على فضاءات لاسترجاع الأنفاس وكثرة الأعمال الموكلة إليهم وتعدد الزبائن ونفس الروتين داخل المؤسسة يتكرر كل يوم، وكل هذا ينجر عنه كثرة الصداع والملل والغيابات وكذا القلق ويؤدي هذا إلى استقالة الكثير من العمال وهذا ما يؤثر بطبيعة الحال على عمل المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية والتي جاء فيها: هناك علاقة عكسية بين هدر الوقت ومستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي، وهذا ما توصلت إليه دراسة "إيهاب عبد الرزاق النعاس" والتي خلصت إلى إهدار الوقت دون وقوف الموظف على الأساليب التي أدت إلى تقصيره.

4- استنتاجات عامة:

- 01- أثبتت الدراسة أن هناك إهدار كبير في الوقت من طرف للعاملين (موظفي) المؤسسة وهذا راجع إلى عدم الاعتماد على سياسات واضحة لتنظيم الوقت وضبط الأداء
- 02- إن أفراد مجتمع الدراسة كانوا ذو مؤهل علمي (ثانوي) مع تحصل بعضهم على شهادات تدريبية مختلفة حيث بلغت هذه النسبة (42.5%) من عينة البحث في حين أن الذين يحملون دراسات عليا لا يمثلون إلا نسبة (15%) وهذا يدل على أن مستوى التحصيل العلمي مازال متدنيا في المؤسسة
- 03- اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من استفادة الموظفين المحظوظين فترات راحة لتحسين أدائهم والإقلال من الضغوط ومن أهمها:

- عدم إشراك العاملين في برامج ترفيهية للحد من ضغوط العمل
 - عدم وجود حوافز مادية تشجع على اتقان العمل
- 04- أوضحت الدراسة أن هناك عوامل هامة تحد من عمل المبحوثين ومن أهمها حسب رأيهم:
- ضعف التخطيط في إدارة الوقت.
 - عدم وجود مصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد العاملين.
 - عدم وضوح أهداف المؤسسة إن وجدت.

من خلال مناقشتنا لمختلف النتائج التي توصلنا إليها ومقارنته بالجانب النظري لهذا البحث نجد أنه لا يمكن تعميم النتائج على المستوى الوطني و ذلك لما لمسناه من تردد في الإجابات و كذلك عدم الاهتمام الواضح ومن خلال وجود النقص الكبير عملية تنظيم الوقت وهذا ما وجدناه من غياب إرادة حقيقة لتحسين الأداء الإداري ، وكذلك من هاته النتائج نكون قد أجبنا على الإشكاليات الجزئية المطروحة عن طريق توضيح ضيق الوقت وضغوط العمل في الإدارة الرياضية و قد تم إيضاح أهم المعوقات وطرح بعض الحلول التي يمكن أن تفعل هاته الأخيرة ، و نعتبر هذا هو الجديد الذي نتمنى أن نكون قد أضفناه في هذا البحث من خلال إبراز الأهمية البالغة للوقت أو بالأحرى الضغوط المهنية في الإدارة و خاصة الإدارة في المجال الرياضي.

الخاتمة

بعد أن تم عرض مختلف عناصر هذا البحث والمتمحور حول "علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل" واعتمادا على ما تم تقديمه وانطلاقا من هدف هذه الدراسة والمتمثل في دراسة للتعرف على مضيعات الوقت والتي غالبا ما يتعرض لها العمال خلال إنجازهم لمهامهم وانه يمكن في الأخير أن نصل إلى خاتمة نهائية لهذا البحث.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة الميدانية والتي أجريت بالمركب الجوي الرياضي سيدي خالد، يمكن أن نقول بصفة عامة أن هذا المركب لا يتوفر على المنشآت والوسائل الرياضية التي تسمح للعمال لتحقيق مردود عال وبالتالي فإن درجة تحكم المؤطرين في هذه الوسائل وكيفية استغلالها، يلعب دور فعال كذلك إلى جانب حسن تسيير هذه المنشآت والوسائل الرياضية وبالتالي فإن رفع المردود الخاص بالعمال يبقى منحصر في هذه العوامل، والمتمثلة في توفر الوقت وحسن تسييره وكذا محاولة القضاء على ضغوط العمل داخل المركب ، إضافة إلى درجة تحكم المؤطرين لهذه المنشآت والوسائل الرياضية، وهذا يساعد وبدرجة كبيرة بنقله نوعية من تأدية العمل للمهام الموكلة إليهم قصد النهوض والخروج بخدمات تلي رغبات الزبائن.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

I. المصادر

- القرآن الكريم
- القواميس والمعاجم:

02. إبن منظور: "لسان العرب"، دار صادر للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، ج 2، 1968م.

II. المراجع :

01. أحمد ماهر : " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات "، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000
02. أحمد ماهر : "إدارة الموارد البشرية"، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 2004م .
03. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: "إدارة الوقت"، ب ط، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ب س .
04. إليك ماكينزي : "مصيدة الوقت"، ترجمة مكتبة جرير، ط1، دار مكتبة جرير، الرياض (السعودية)، 2002م
05. إنتصار يونس : " السلوك الإنساني"، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993م.
06. بن صوشة : "الوقت والنجاح"، سلسلة الطموحين فقط، ج2، ط1، 2003م.
07. جمال مرسي، ثابت إدريس : "السلوك التنظيمي"، ط1، دار الجامعة، الإسكندرية،(مصر)، 2001م.
08. جمعة سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب والممارسة"، ط1، دار إيتراك، القاهرة (مصر)، 2004م .
09. رانجيت سينج، "تعزيز الجودة الشخصية" مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2005م.
10. رنجي مصطفى عليان، "إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)"، ط2، دار جرير، عمان (الأردن)، 2005م
11. سعد زغلول بشير : "دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss" ب ط، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد (العراق)، 2003م.
12. سيد أحمد كاسب : " برنامج تنمية المهارات القيادية "، دورة تدريبية، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة (مصر)، 2008م.
13. سيد محمد جاد الرب : " السلوك التنظيمي"، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005م .
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنضمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004م .
15. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss"، ط1 الشروق، 2007م.

16. علي السلمي : "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق"، دار غريب، القاهرة (مصر) 1999م.
17. علي بن عيسى الزهران، "إدارة الوقت"، مكتب تشاد (مؤسسة مكة المكرمة الخيرية)، ج1، السعودية.
18. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : "أسس البحث العلمي"، الإسكندرية(مصر)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002م
19. فريد كتمل أبو زينة و آخرون : "مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي"، ج2، دار المسيرة، عمان، ط1، 2006م.
20. كامل عويضة : "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت لبنان، 1996م.
21. كويك نوتس: "كيف تتخلص من الإجهاد البدني في العمل"، ترجمة عماد الحداد، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة(مصر)، 2004م.
22. ماجدة العطية : "سلوك المنظمة"، ط1، دار الشروق، عمان (الأردن)، 2003م.
23. ماري ريتشاردز: "التوتر"، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 2006م .
24. محمد بن عبدالله محمد الزنان: "تخفيف ضغوط العمل" ب ط، الهيئة الملكية للجبيل وينبع السعودية، 2003م.
25. محسن الخضيري : "الإدارة التنافسية للوقت"، ط 7، دار إيتراك، الإسكندرية(مصر)، 2000
26. محمد أحمد عبد الجواد: "أوقات الدعاة المسروقة"، سلسلة الإدارة ببساطة، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة (مصر)، ج2، 2003م.
27. محمد أمين شحادة: "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، ط1، دار بن الجوزي، السعودية، 2006م
28. محمد حسنين العجمي: "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008م.
29. محمد لطفي : "الأسس النفسية لانتقاء الرياضيين"، ب ط، دار الأميرية، القاهرة، (مصر)، 2002م.
30. محيي محمد مسعد : "كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، الإسكندرية (مصر)، المكتب العربي الحديث، 2003م.
31. موريس أنجريس : "منهجية البحث العلمي"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004م .
32. نجاح بنت قبلان قبلان: "مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية"، ط1، مطبوعات مكتبة الملك فهد، الرياض (السعودية)، 2004م.
33. يوسف القرضاوي : "الوقت في حياة المسلم"، ط1، دار الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991م

II. المجلات و الدوريات :

1. بشير محمد عربيات : "واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالأردن"، مجلة مؤتة، دراسات العلوم التربوية، المجلد 28، العدد 01، 2001م
2. آل سيف ع : "فن إدارة الوقت"، نشرة الإتقان لتطوير مهاراتك الإدارية، المجلد 3، العدد 3، نوفمبر 1998م

III. مذكرات ورسائل تخرج :

- 1) إيهاب عبد الرزاق النعاس : " أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة "، ماجستير غير منشورة، تحت إشراف علي منصور، معهد التخطيط للدراسات العليا، جامعة طرابلس، 2003.
- 2) حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي : "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006م.
- 3) خالد بن عبد الرحمان الجريسي : " إدارة الوقت من المنظور الإسلامي"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام الأوزاعي، لبنان.
- 4) زياد بن عبد الله الدهشة : "المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفق النظرية هيرز بيرج"، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2006م.
- 5) سعد بن عميقان الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية، 2005م.
- 6) سعد عايد الروقي : "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، إشراف: عبد الرحمان هيحان، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)
- 7) سعيد محمد عبد الله غنام : "ضغوط العمل لدى المراقب الجوي"، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004م.
- 8) علي بن سعيد الزهران : "إدارة الوقت لدى حراس الحدود"، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية، 2006م.
- 9) علي بن مرعى القحطاني : " القروض الشخصية وعلاقتها ب ضغوط العمل"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 2006م.
- 10) محمد كنفوش : " إدارة الوقت "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب (البليدة)، 2004-2005م .
- 11) محمد القحطاني، " إدارة الوقت لدى حراس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف جامعة نايف، السعودية، 2007م.

12) نايف بن فهد التويم، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 2005م

13) هاني بن ناصر بن حمد أراجحي: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض"، دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

V. ملتقيات دولية :

1. زايد لطفي الطحaine : " الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعة الأردنية الحكومية"، الملتقى الدولي الأول، تنظيم قسم إدارة و تسيير رياضي، المسيلة، الجزائر، 2008/04/9

2. عبد الودود أحمد خطاب، نراس يونس محمد آل مراد : "تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة صلاح الدين"، المؤتمر الدولي: "تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق"، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة، الجزائر،

VII. مواقع إلكترونية :

1) أبو زياد : "المكتبة المقروءة" منتدى الكتاب موقع البرمجة اللغوية العصبية www.nlpnote.com

2) ماثيو جيدر : "منهجية البحث العلمي"، ترجمة ملكة أبيض،

www.dr-mohamed-abd-ilnaby.spaces.live.com

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

****استبيان****

في إطار انجاز بحث يندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان : علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل في المركبات الرياضية

نضع بين أيديكم استمارة استبيان الخاصة بالبحث ونرجو منكم

الإجابة عنها

السنة الجامعية 2018/2017

معلومات شخصية:

العمر : سنة.

الجنس:..... المستوى الدراسي :.....

سنوات الخبرة.....

العبارات الخاصة بإدارة الوقت:

الأسئلة :

1- هل ترى أن ضيق الوقت هو عذر في عدم إنجاز المهام ؟

نعم لا أحيانا

2 هل تضيع بعض الوقت في التنقل إلى موقع العمل ؟

نعم لا

3 هل عدم توفر الحاسب الآلي كبديل عن التدوين الكتابي هو سبب في إهدار الوقت؟

نعم لا

4- هل تقوم بالأعمال الصعبة عندما ؟

تكون بمزاج جيد تكون بمزاج سيء

مزاجي لا يؤثر على عملي سواء كان العمل صعبا أم سهلا

5- هل ترى أن غموض الدور وعدم وضوح الأهداف يؤثر في إنجاز المهام ؟

نعم لا لا يعلم

6. هل يوجد من زملائك من يمد العون لإنجاز الأعمال في وقتها ؟

يوجد لا يوجد أحيانا

7- هل توجد أيام خاصة بالاستقبال في المؤسسة ؟

يوجد لا يوجد

8- هل تقوم بتجنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية؟

نعم لا

9- في رأيكم أهدار الوقت بسبب الجمع بين العمل المكتبي والميداني؟

نعم لا

العبارات الخاصة بضغط العمل:

الأسئلة :

1- هل لديك أعباء أو مسؤوليات كثيرة؟

نعم أحيانا لا

2- هل تشعر بالتعب والإجهاد بسبب نقص المعلومات لأداء المهام؟

نعم لا

3- هل تعاني من نفاذ الصبر أثناء عمل الأشياء الصعبة؟

كثيرا قليلا أحيانا

4- هل تشعر بضيق الصدر بسبب الصراعات الشخصية في العمل؟

نعم لا أحيانا

5- هل يؤثر عليك القلق في إنجاز المهام الموكلة إليك؟

نعم لا

6- هل تضطر للغياب بسبب ضغوط العمل:

نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم فما هي عدد المرات مرة / مرات.

7- هل تفرض عليك طبيعة عملك التعامل مع الزوار؟

نعم لا

8- هل تحس بالملل بسبب روتينية العمل؟

كثيرا قليلا في بعض الأحيان

9- هل تشكو من تعرض الصداع بسبب كثرة المكالمات الهاتفية أثناء العمل؟

أحيانا

لا

نعم

ملخص الدراسة:

✓ عنوان الدراسة :

علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي

✓ هدف الدراسة:

تهدف من خلال دراستنا للتوصل إلى :

- ① التعرف على مضيعات الوقت.
 - ② التعرف على أبرز الطرق في مواجهة مضيعات الوقت.
 - ③ التطرق لأهم أساليب إدارة الوقت واستغلاله.
 - ④ التعرف على مصادر ضغوط العمل.
 - ⑤ إبراز الآثار التي تسببها ضغوط العمل و سبل التخفيف منها.
- ✓ مشكلة الدراسة : هل هناك علاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي ؟

الإشكاليات الجزئية :

- ① هل لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي؟
- ② هل هناك علاقة بين هدر الوقت ومستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي؟

✓ فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: هناك علاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي.

الفرضيات الجزئية:

- ① لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي.
- ② هناك علاقة عكسية بين هدر الوقت و مستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركب الرياضي.

✓ إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : قمنا باختيار عينة قدرت بـ 40 عاملا .

✓ المجال الزمني و المكاني :

الحدود الزمنية: : أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2018/2017 ابتداء من 25/ديسمبر/2017 الوقت الذي وافقت فيه

اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 15/ماي/2018

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى المركب الرياضي الجواربي بسبيدي خالد

- ✓ منهج الدراسة: إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة ترابطية لأنه يناسب موضوع بحثنا .
- ✓ الأدوات المستعملة في الدراسة : بالإعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان.

① النتائج المتوصل إليها:

وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير إدارة الوقت ومتغير ضغوط العمل، فكلما كان هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى ضغوط العمل

① الإقتراحات :

- ① التخطيط للقيام بالأعمال الصعبة عندما يكون العامل في قمة نشاطه وتركيزه، وهذا لتفادي التوتر الناتج عن العجز في إتمام المهام الصعبة
- ② تنظيم الوقت الشخصي بوضع قائمة للأعمال المناطة به، وذلك لتفادي ضعف تقدير الوقت المخصص لإتمام العمل، والذي بدوره يؤدي إلى الشعور بالذنب للتهاون في تقدير الوقت المخصص للعمل.
- ③ التخطيط الجيد للمكالمات الهاتفية، والذي يؤدي إلى تفادي الإزعاج الناجم عن كثرة المقاطعات الهاتفية.
- ④ عدم التردد في طلب المساعدة من الزملاء عند تراكم الأعمال .