

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية      التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

## أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل

دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) بطيوة وهران

مقدمة من طرف الطالبة :

خياط جنات

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	دقيش مختار	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مقررا	كبداني سيدي احمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2019/2018



## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الشكر له سبحانه و تعالى  
أتقدم بوافر الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف  
"الدكتور كبداني سيدي احمد" الذي كان عوناً وسنداً لي  
في إتمام هذا البحث.

كما أتوجه بشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم  
لقبول مناقشة هذا البحث.

و الشكر جزيل الشكر إلى من ساعدني في إتمام هذه  
المذكرة من قريب أو من بعيد.



الإهداء

أبدا بحثي المتواضع بشكر الله تعالى الذي ألهمني

وأعطاني القدرة والصبر

كما أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أبي الغالي وأمي الحبيبة حفظها الله

وإخوتي وكل عائلتي وأحبائي وكل من ساعدني في مشوار دراستي و

رفيقتي دربي "صابرينة"

وإهداء خاص إلى أستاذي المشرف الدكتور "كبداني سيدي

احمد"

ولكل من علمني حرفا في هذه الحياة وساعداني في الوصول إلى

هذا المستوى

جنات

الفهرس العام

## الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	شكروعرفان
-	إهداء
.I	الفهرس العام
.IV	قائمة الأشكال
.V	قائمة الجداول
.VII	قائمة الملاحق
4-1	مقدمة عامة
16-5	I. ادارة الوقت
5	تمهيد
6	1. عموميات حول ادارة الوقت
6	1-1 مفهوم الوقت
6	2-1 مفهوم ادارة الوقت
7	3-1 أهمية ادارة الوقت
8	4-1. أبعاد ادارة الوقت
9	2. مرتكزات حول إدارة الوقت
9	1-2 مبادئ إدارة الوقت
10	2-2 عناصر إدارة الوقت
11	3-2 إدارة الوقت وفق النظريات الإدارية
13	3. أساسيات إدارة الوقت
13	1-3 أساليب إدارة الوقت
14	2-3 طرق إدارة الوقت

15	3-3 المزايا المحققة من إدارة الوقت
16	خلاصة
32-17	II. ضغوط العمل
17	تمهيد
18	1. ماهية ضغوط العمل
18	1-1 مفهوم ضغوط العمل
19	2-1 أهمية ضغوط العمل
19	3-1 خصائص ضغوط العمل
20	4-1 أنواع ضغوط العمل
21	2. مرتكزات ضغوط العمل
21	1-2 عناصر ضغوط العمل
22	2-2 مصادر ضغوط العمل
24	3-2 نماذج ضغوط العمل
27	3 النظريات المفسرة لضغوط العمل وآثاره
27	1-3 نظريات ضغوط العمل
28	2-3 الآثار المترتبة على ضغوط العمل
29	3-3 استراتيجيات ضغوط العمل
32	خلاصة
58-33	III. أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل لدى موظفي مؤسسة سوناطراك (مركب GNL1) وهران
33	تمهيد
34	1. تقديم مؤسسة سوناطراك
34	1-1 تعريف مؤسسة سوناطراك و أهدافها
34	2-1 تعريف مركب GNL1 و مهامه
35	3-1 الهيكل التنظيمي لمركب GNL1

36	2. أداة التحليل
36	1.2 برنامج التحليل
37	2.2 تعريف الاستبانة
37	3. منهجية الدراسة
37	1-3 منهج الدراسة
38	2-3 مجتمع وعينة الدراسة
39	3-3 أداة الدراسة
42	4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
42	1-4 اختبار التوزيع الطبيعي
43	2-4 اختبار فرضيات الدراسة
57	3-4 مناقشة نتائج الدراسة
61-59	خاتمة عامة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
21	عناصر ضغوط العمل الرئيسية	(1-II)
24	نموذج بيرونيومان سنة 1978	(2-II)
25	نموذج جيبسون و زملائه سنة 1982	(3-II)
26	نموذج كرايتنر و كينكي	(4-II)
35	الهيكل التنظيمي مركب GNL1	(1-III)

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
38	توزيع موظفي مؤسسة سوناطراك (مركب GNL1) بحسب المتغيرات الشخصية	(1-III)
40	مقياس التحليل المصحح	(2-III)
40	توزيع متغيرات الدراسة ضمن الاستبيان	(3-III)
41	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير بأبعاده	(4-III)
42	نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي	(5-III)
43	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو إدارة الوقت	(6-III)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو ضغوط العمل إجمالاً	(7-III)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو الضغوط التنظيمية	(8-III)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو الضغوط الشخصية	(9-III)
50	معاملات الارتباط (Pearson) للعلاقة بين ادارة الوقت و أبعاد ضغوط العمل	(10-III)
51	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر إدارة الوقت على الضغوط التنظيمية	(11-III)
52	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر ادارة الوقت على ضغوط البيئة المادية للعمل	(12-III)
52	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر ادارة الوقت على ضغوط الهيكل التنظيمي	(13-III)
53	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر ادارة الوقت على الضغوط الشخصية	(14-III)
54	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ادارة الوقت على الضغوط الشخصية	(15-III)
54	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر ادارة الوقت على ضغوط التحدي	(16-III)
55	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر ادارة الوقت على ضغوط التحكم	(17-III)

55	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ادارة الوقت على ضغوط التحكم	(18-III)
56	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر ادارة الوقت على ضغوط الالتزام	(19-III)
56	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ادارة الوقت على ضغوط الالتزام	(20-III)

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان	1
وصف متغيرات الدراسة	2
اختبار التوزيع الطبيعي و الاتساق الداخلي	3
اختبار تأثير ادارة الوقت على ضغوط العمل	4

مقدمة عامة

## مقدمة عامة

يعتبر موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة فهو أحد الموارد النادرة التي يجب أن يحسن استغلالها إذا ما أراد الإنسان أن تكون له بصمة في مسيرة حياته الشخصية باعتباره السبيل الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات ، والوقت هو مورد متاح لأي شخص دون استثناء و بشكل متساوي و لهذا يجب أن يستغل بشكل جيد .

و الإدارة الفعالة للوقت تتطلب دراسة و برمجة و تخطيط و تحليل و تسجيل دقيق لمختلف النشاطات و المتطلبات اللازم تنفيذها بشكل خاص بالنسبة للأعمال التي تتطلب مهارات و كفاءات، و سوء إدارة الوقت يعتبر من المظاهر السلوكية التي قد تؤدي إلى ضغوط العمل الذي يجعل الفرد يعيش في حالة قلق و توتر و انفعال و غضب مما يؤثر على صفائه الذهني و النفسي و البدني و مواقفهم تجاه عملهم و منظماتهم خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمات و بيئاتها .

يرتبط كثيرا ارتفاع مستوى الضغط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود للفرد ذاته في بيئة العمل ، من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته . لذا فان سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بزيادة أو نقصان المهام، وإنما بالشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل فان أداءه لمهامه يختلف من مهمة لأخرى لذا قد لا يستطيع الفرد أن يتحكم في وقت أداء مهامه إما بسبب ذاته أو بسبب المهمة أو بسبب الآخرين، و هذا خلل يترتب عليه تفاقم مستوى الضغط و تترتب عليه نتائج سلبية كعدم تحقيق الرضا الوظيفي و انخفاض مستوى الأداء و زيادة أعباء العمل .

هذه الضغوط تنطلق و يرجع سببها الحقيقي إلى كيفية التوفيق بين حاجات الفرد المتزايدة و متطلباته الشخصية وواجباته و متطلبات حياته العملية . مما يجعل الفرد يشعر بالارتباك و القلق الذي يؤدي الى التأثير على صحته النفسية و الجسدية لهذا أصبحت المؤسسات اليوم تراعي هذه الجوانب و حرصها الدائم لتلبية احتياجات الفرد و تأمين حياة سعيدة له، إذ تجعل منه عضوا فعالا في مجال عمله و مجتمعه، فان التوزيع العادل للوقت للقيام بمختلف الأعمال تحت درجات معينة من الضغوط يدفع الفرد الى تحقيق انجازات أكثر و يولد لديهم الدافعية التي تؤدي إلى حب الانجاز و المغامرة و الوصول الى الأهداف المنشودة .

باعتبار أن مؤسسة السوناطراك مؤسسة كبيرة الحجم و تعتبر القلب النابض للجزائر نظرا لطبيعة نشاطها وتعدد مهامها و فروعها.و هي من المؤسسات التي تشغل أكبر عدد من الموظفين حيث كل مركب يحوي أكثر من 1000 موظف فكيف بإمكانها تسيير و إدارة هذا القدر من المهام و الموظفين فمن المحتمل أن يتعرض موظفيها إلى ضغوط مهنية تنظيمية أو شخصية، كما يجب عليهم ممارسة إدارة وقت فعالة للموافقة بين كل هذه المهام و المسؤوليات .

ومن خلال ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل لدى موظفي مؤسسة سوناطراك (مركب GNL1) ؟

و تندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هية إدارة الوقت؟ وما هي أهميتها؟

- ماهية ضغوط العمل؟ وما هي إبعادها؟

- كيف تمارس إدارة الوقت تأثيرها على العمال في مؤسسة سوناتراك؟

فرضية الدراسة

- هناك علاقة ما بين إدارة الوقت و ضغوط العمل لموظفي مؤسسة سوناتراك مركب (GNL1)

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الأمور التالية :

تعتبر إدارة الوقت عنصرا أساسيا في جميع نشاطات المنظمة بمختلف مستوياتها، فإدارة الوقت بكفاءة و فاعلية

تمكن من الوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها و ذلك من خلال معرفة الموظفين لكيفية إدارة وقتهم بشكل

صحيح يسمح لهم بتحقيق نتائج أفضل.

يعتبر موضوع ضغوط العمل من الموضوعات الحساسة التي ينبغي على المنظمة أن تعطيها الأولوية و ذلك من

خلال التعرف على مسببات الضغوط في مختلف المستويات و وضع استراتيجيات لتفادي تلك المشاكل التي قد

تعيق أداء المهام بكفاءة و فاعلية .

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة :

- معرفة الخلفية النظرية لكل من إدارة الوقت و ضغوط العمل ؛

- توضيح مختلف الاستراتيجيات للتخفيف من ضغوط العمل و الوقاية منها ؛

- تحديد أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل لموظفي مؤسسة سوناتراك مركب (GNL1) ؛

- تحديد العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت و ضغوط العمل لدى موظفي مؤسسة سوناتراك مركب (GNL1)؛

- تحديد مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفي مؤسسة سوناتراك مركب (GNL1).

منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري لإدارة الوقت و ضغوط العمل، و المنهج

الإحصائي و التحليلي في الدراسة الميدانية .

أسباب اختيار الموضوع

- أسباب موضوعية : نظرا لكبر حجم المؤسسات و تعدد نشاطاتها في مختلف الميادين و المستويات فإنها تحتاج إلى

إدارة وقت فعالة، و للحفاظ على موظفيها بالتخفيف من الضغوط المؤثرة على أداءهم. لذا وجدنا أنه موضوع ذو

أهمية عالية و يعود بالمنفعة على الفرد و المؤسسة من جميع النواحي. ومهما يطول الزمن يبقى موضوع حصري و

يستحق الدراسة، كما يجب على المؤسسة أن تعطي الأولوية من أجل تحقيق أفضل النتائج.

- أسباب شخصية : نظرا لكوني متخرجة جديدة و أنا على أبواب الانضمام الى الحياة المهنية، فمن الضروري

اكتساب معلومات حول كيفية الإدارة الفعالة للوقت و الاستراتيجيات الواجب إتباعها للتكيف أو التغلب على

الضغوط المهنية، إضافة إلى رغبتني بتزويد المؤسسة و الموظفين بأساليب تساعد على الموافقة بين الوقت و

ضغوطات العمل .

## حدود الدراسة

تحددت الدراسة في المجالات التالية :

- المجال المكاني : اقتصر المجال المكاني على مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) بلدية بطيوة ولاية وهران
- المجال الزمني : 2019/01/07 – 2019/02/07
- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على بيان دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل من وجهة نظر مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1).

## الدراسات السابقة

اهتم الباحثون بدراسة إدارة الوقت، و كذلك ضغوط العمل و العوامل المؤثرة فيها فوجدت الكثير من الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين (إدارة الوقت و ضغوط العمل)، فمن خلال هذا قمنا بانتقاء بعض الدراسات بالعربية و قد تم تناولها بناء على تسلسلها الزمني من الأقدم الى الأحدث و تم على النحو التالي :

- دراسة عيسى ابراهيم المعشر (2009)<sup>1</sup>: بعنوان " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" دراسة تطبيقية على الفنادق الأردنية فئة الخمسة، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في القطاع الفندقي الأردني و أثر هذه الضغوط على أداءهم. وقد اعتمد الباحث على أسلوب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :
- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين المتغيرين المستقلين عبء العمل و الهيكل التنظيمي من جهة و أداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى.
- يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين المتغيرين المستقلين الأجور و المكافآت و بيئة العمل من جهة و المتغير التابع الأداء من جهة أخرى .
- دراسة عبير فوزي الخطيب (2009)<sup>2</sup>: بعنوان إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين، كما أوضحت نتائج الدراسة أن تخصيص زمن لعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت، وأن مستوى أداء العاملين يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت .
- دراسة مداح عودة و لوجان ابتسام (2016)<sup>3</sup>: بعنوان " دور ادارة الوقت في الحد من ضغوط العمل" دراسة حالة مؤسسة Polyma بمعسكر، حيث هدفت الدراسة الى تحديد دور ادارة الوقت في الحد من ضغوط العمل في مؤسسة Polyma، فتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :
- إدارة الوقت لا تؤثر عكسيا على ضغوط العمل بشكل عام ؛
- إدارة الوقت لا تساهم في التخفيض من ضغوط العمل بشكل عام ، الا على بعد الضغوط الشخصية ؛
- كلما كانت هناك إدارة جيدة للوقت تنخفض الضغوط الشخصية .

<sup>1</sup> عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009 .

<sup>2</sup> عبير فوزي الخطيب، بعنوان إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009 .

<sup>3</sup> مداح عودة و لوجان ابتسام، دور ادارة الوقت في الحد من ضغوط العمل، رسالة ماستر، جامعة معسكر، 2016 .

## هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: يضم الفصل الأول إدارة الوقت و الذي يعني الاستخدام الرشيد للوقت وقسم هذا الفصل إلى عدد من المباحث وكل مبحث يقسم إلى مطالب التي تضم أساليب الإدارة الفعالة للوقت و هذا يتطلب التخطيط الجيد للمهام و تصنيفها حسب الأولوية، وأثارها التي تعود على الفرد و المنظمة بالمنفعة من خلال زيادة الثقة بالنفس و تحقيق الأهداف المرجوة.

أما الفصل الثاني المتمثل في ضغوط العمل الذي هو استجابة ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع القوى الخارجية في بيئة العمل، وقسم هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث و المطالب المتمثلة في مصادر ضغوط العمل، ثم تم التطرق إلى أثار هذه الضغوط و الاستراتيجيات التي تساعد في الحد أو التقليل منها . للتوضيح أكثر في الموضوع قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة سوناتراك مركب (GNL1) حول اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل و هذا ما يبينه الفصل الثالث الذي تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة و منهجية و أداة الدراسة إضافة إلى الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة و يليه عرض وتحليل النتائج و أخيرا مناقشة هذه النتائج لمعرفة مدى تأثير المتغيرين .

١. إدارة الوقت

## تمهيد :

للوقت علاقة ايجابية أو سلبية مع مختلف نشاط الإنسان، فقد برز مفهوم إدارة الوقت الذي ارتبط بشكل مباشر بالعملية الإدارية ذلك لأن الوقت هو أهم مورد من موارد هذه العملية، فهو يتميز بتخلله إلى كل جزء من أجزائها، كما تزداد أهمية الوقت بالنسبة للموظف باعتباره أحد الركائز التي يقع على عاتقه في تحقيق أهداف المنظمة و لا يتسنى له ذلك إلا بإدارته لمورد الوقت عن طريق تبني مفاهيمه و مبادئه.

و تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم، فالنجاح و الإبداع لا يتحقق إلا إذا تم في حدود الوقت المحدد لتحقيق تلك الأهداف، فعلىنا استغلال هذا الوقت أفضل استغلال لتحسين الأداء و الإنتاجية.

و من خلال هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

1- عموميات حول إدارة الوقت؛

2- مرتكزات حول إدارة الوقت ؛

3- أساسيات حول إدارة الوقت .

## 1.1. عموميات حول إدارة الوقت

تسعى كل منظمة الى استغلال مواردها بشكل فعال و ذلك بهدف النمو، البقاء و الاستمرار، و الوقت من أهم هذه الموارد ،فرغم أنه متاح للجميع بالقدر نفسه، إلا أنهم يختلفون في كيفية استغلال هو إدارته، و لديهم مظاهر عديدة لإضاعته.

### 1-1. مفهوم الوقت

يعتبر الوقت من أعلى الموارد في المنظمة و الذي يجب استغلاله بكفاءة، فهو مورد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر و التخطيط للاستفادة منه في المستقبل فالوقت عنصر نادر غالي القيمة، و رغم أنه متاح و متوفر للجميع، فإنه غير قابل للعودة من جديد، فعندما يذهب الوقت فإنه يمضي إلى غير عودة و يذهب الى غير رجعة، و رغم ذلك فإننا نعامله بأنه لا قيمة له .فالوقت هو أحدث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص، لكنه يصعب عليه تحديدها، و بالرغم أن مفهوم الوقت عالمي فان كل شخص لديه تعريفه الخاص له . و من الصعب تقديم تعريف محدد و دقيق للوقت، و لكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، فمنذ زمن قديم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محددة ثابتة . فإنه يمكن قياس الوقت بحجم انجازاته التي يحققها كل منا خلال هذا الوقت سواء في العمل أو في حياته الشخصية، و تمثل مشكلة إدارة الوقت مشكلة العصر الذي نعيشه سواء في حياتنا العائلية أو الوظيفية<sup>1</sup>

### 2-1. مفهوم إدارة الوقت

هناك مفاهيم مختلفة للوقت تختلف عن بعضها البعض اختلافا جوهريا، تبعا لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم . و من هنا يتبين أن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لأي زمان و مكان و إنسان، فهو لا يقتصر على إنسان دون غيره و لا يقتصر على مكان أو زمان دون آخر.

يشمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص زيادة على وقت العمل، أي الوقت المتبقي من ساعات اليوم بعد انتهاء فترة العمل المحددة، إذا ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين، من خلال و جود عملية مستمرة من التخطيط و التحليل و التقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فاعلية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول الى الأهداف المنشودة .

و يختلف مفهوم إدارة الوقت باختلاف الأفراد و دوافعهم و احتياجاتهم و طبيعة و وظائفهم، كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مجتمع لآخر و من ثقافة إلى أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان احميد ، ادارة الوقت ، الطبعة الأولى ، ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص19.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص21.

- عرف DRUCHER إدارة الوقت و هي "إدارة الذات و أن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته و أن الوقت من أهم الموارد فان لم تتم إدارته لن يتم إدارة شيء آخر"

- عرف EL KHEDIRI الخضيرى إدارة الوقت هي " علم و فن الاستخدام الرشيد للوقت و استثمار الزمن بشكل فعال، و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و المتابعة، و هي إدارة لأنذر عنصر متاح للمشروع."<sup>1</sup>

و من خلال التعاريف يلاحظ أنها تجمع و تؤكد على مفهوم الفعالية في إدارة الوقت و التي تعني عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، و حتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر، و عملية التخطيط تعني السيطرة الشبه الكاملة على كل شيء، على أساس أن إدارة الوقت هي إدارة أنذر عنصر متاح للمشروع .

### 3-1. أهمية إدارة الوقت

تكمن أهمية إدارة الوقت في <sup>2</sup>:

- أ- أنها تتضح من خلال الإدارة السليمة و الفعالة للموارد البشرية ، بحيث تعطي بعدا ارتقائيا للعمل و العاملين، إضافة إلى الإشباع و الإمتاع و الفاعلية و صولا إلى أكبر الانجازات ؛
- ب- إدارة الوقت في العمل الرسمي أصبح يمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية و التطوير الإداري و نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية؛
- ج- أهمية إدارة الوقت في المنظمات تتضح من منطلق أن الوقت من الموارد المتاحة و المتجددة و أنه يعتبر أحد عناصر الكلفة الغير مادية، فإذا تم استثماره و حسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل، فإنه يمكن تعظيم العائد من إنفاق هذا الوقت؛
- د- استخدام التنسيق المسبق و المبكر و أساليب المشاركة و التفاعل و التفعيل البشري و زيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع ؛
- هـ- زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية و مدى قدرتها على تحريك و إقناع القوى العاملة في المؤسسة؛
- و- سلامة التوجيه الايجابي إلى أفضل السبل و أقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة .

<sup>1</sup> ميريل ان.دوجلاس ، دونا ان.دوجلاس، ادارة الوقت ، الطبعة الأولى ، مؤسسة رؤية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 35.

<sup>2</sup> سليم جلدة ، سامي محمد هشام ، فن ادارة الوقت و الاجتماعات ، الطبعة الأولى ، دار الدجلة ، 2007 ، ص 11-13 .

## 4-1. أبعاد إدارة الوقت

تتمثل مهارات إدارة الوقت فيما يلي<sup>1</sup> :

- أ- التخطيط : يعتبر أحد التكتيكات الهامة و الرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد و استخدامه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط . إن أحد عوامل نجاح أي خطة ه و تحديد الجداول الزمنية و التوقيتات المناسبة لانجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة، و يقال أنه كلما زادت فترة التخطيط لانجاز مهمة معينة ، كلما قلة فترة التنفيذ، مما يؤدي بدوره إلى توفير الوقت ؛
- ب- الاتصال : تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية أساسية للإنسان، فهي عملية رئيسية لتفاعل الأفراد و الجماعات و الحضارات مع بعضها البعض .وهكذا يعد استخدام الوقت و التوقيت المناسب من العوامل الهامة في عملية الاتصال ؛
- ج- الإشراف :عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف أو رئيس العمل لمساعدة المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم من المشكلات أثناء العمل، و على أداء و وظائفهم على النحو الأفضل . و بالتالي يمكن أن نقول أن ممارسة الإشراف الفعال يحقق توفيراً لوقت كل من المشرف و المشرف عليه، و أداة مساعدة لتدريب المشرف عليهم على حسن إدارتهم لوقتهم .
- د- التفويض : تفويض السلطة من المبادئ الأساسية في الإدارة الناجحة و هو يعني ببساطة شديدة التنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لانجاز بعض الأعمال، و التفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية، حيث يكون التفويض للسلطة و ليس للمسؤولية ؛
- و- إدارة الاجتماعات : تستهلك الاجتماعات جزءاً كبيراً من وقت المديرين و العاملين في كثير من المنظمات، و المدير الناجح يستطيع أن يوفر كثير من الوقت عندما يدير هذه الاجتماعات بالشكل السليم و المهني، و عندما يتجنب مضيعات الوقت المرتبطة بمراحل إدارة الاجتماعات .

<sup>1</sup> مدحت أب و النصر، ادارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات، الطبعة الثانية ، القاهرة ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2014 ، ص.ص

## 2. مرتكزات حول إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرين في إدارة أعمالهم، حيث يؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الفعالة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء و بتحسين الإنتاجية، فعملية إدارة الوقت تعتبر من النقاط المهمة لتحقيق الأهداف، لذا يجب استغلال هذا الوقت أفضل استغلال، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا تمت إدارته و تخطيطه بشكل سليم .

### 1-2 مبادئ إدارة الوقت

تتمثل مبادئ إدارة الوقت في ما يلي<sup>1</sup> :

#### 1.1.2 المبادئ المتعلقة بالتخطيط

فالتخطيط هو اختيار بين المبادئ المتاحة، و تخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا. ومن أهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

- أ- مبدأ تحليل الوقت : فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية و تسجل مع أوقاتها ؛
- ب- مبدأ التخطيط اليومي : من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف قصيرة الأجل و مع المهمات ؛
- ج- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية : يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لانجاز تلك الأعمال المطلوبة و ذلك حسب أولويتها ؛
- د- مبدأ المرونة : حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب.

#### 2.1.2 : المبادئ المتعلقة بالتنظيم

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته و بيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استثماره. و أهم مبادئ التنظيم :

- أ- مبدأ التفويض : ان تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الادارية، ولكي يكون التفويض فعال يجب أن يتمتع بالدقة و الوضوح و الاتفاق على معايير الانجاز ؛

<sup>1</sup> خديجة حوح و ، دور ادارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، جامعة بسكرة ، 2016-2017 ، ص18

- ب- مبدأ تقسيم نشاط العمل : كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، و التي تتطلب بيئة و موارد مماثلة لانجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية ؛
- ج- مبدأ التحكم في المعوقات : من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع التحكم في النشاطات و ترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية، و ذلك بتقسيم النشاطات و تجميعها حسب التشابه الموجود بينها؛
- د- مبدأ الإقلال من الأعمال: إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي التقليل منها حتى نصل إلى استثمار أكثر فعالية.

### 3.1.2 : المبادئ المتعلقة بالرقابة

- أ- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية و المتابعة : تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن انجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أ و معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به ؛
- ب- مبدأ إعادة التحليل : حيث يجب إعادة تحليل الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر .

### 2-2. عناصر إدارة الوقت<sup>1</sup>

- أ- تخطيط الوقت : هو فن تحقيق المستقبل كما يمكن أن يكون، و هو بالتالي قائم على رسم سيناريوهات و تصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت و المتغيرات ، و إخضاع العوامل و العناصر المختلفة في المشروع للتوظيف الشامل و المتكامل، و ذلك لرفع إنتاجية المشروع و كفاءته بما يساعد على اكتسابه مزايا تنافسية تؤهله للاستمرار. فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر و عمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية هي :
- تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لانجاز الأعمال المطلوبة يحتاج إلى مراجعة ؛
  - تحديد كم و نوع لأعمال المطلوب انجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه و استغلاله ؛
  - ترجمة الأعمال المطلوب انجازها الى طرق متكاملة من الأهداف يتعين الوصول اليها .
- ب- تنظيم الوقت : يقوم التنظيم بدور حيوي متعاظم الاستفادة مع الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق الأهداف المخططة . و تنظيم الوقت قائم على عنصرين أساسيين و هما :
- تحديد الأفراد و ما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد و عمل منصوب عليه في الخطة الموضوعة و كذلك تحديد الإمكانيات و الموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد ؛

<sup>1</sup>مداح عودة ، لوجان ابتسام ، دور ادارة الوقت في الحد من ضغوط العمل ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة معسكر ، 2016/2017 ، ص

- العلاقات التبادلية و التفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض و الناجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل آخر ،فإدارة الوقت قائمة على الوعي و الإدراك الشامل للتعاون المشترك بين الأفراد و المجموعات .
- ج- اتخاذ القرارات و الوقت : تعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية الهامة و تعتمد هذه العملية على أنها مهارة ذهنية أو فكرية و قدرة إبداعية نفترض توفرها في الإداري، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها و وضع اقتراحات معينة لحلها، و تقييم هذه الاقتراحات و اختيار أفضلها أو أنسبها لحل المشكلة .
- د- توجيه الوقت : يشكل التوجيه جزءا كبيرا من الوقت الإداري، و يتمثل ذلك في إرشاد و توجيه العاملين الى كيفية تأدية و تنفيذ العمل .

### 3.2- إدارة الوقت وفق النظريات الإدارية

الإدارة حركة و زمن أو عمل و وقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت الى جانبه، و ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، وانطلاقا من هذا المفهوم برزت و بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة ، و فيما يلي أهم النظريات التي تناولت إدارة الوقت<sup>1</sup> :

#### 1.3.2 : نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)

اهتمت نظرية الإدارة العلمية التي تحدث عنها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) بدراسة الحركة و الوقت، و قد قام بدراسة للوقت في 1881 في شركة ميدفيل للفولاذ، و تكونت دراسة الوقت عنده من جزأين للعمل، عمل تحليلي و آخر إنشائي.

و يتضح أن تايلور استخدم جزءا من دراسة الحركة، كجزء في مطلوب لدراسة الوقت، و تتطلب هذه الدراسة للوقت الكامل للعمل الذي يؤدي مع تحديد أوقات للعتل و الأعياد، و أوقات الراحة، و الأوقات الضائعة أيضا إذ أن الإنسان لا يمكن أن يكون مطلقا، فأى عمل يقوم به لا بد و أن ينتج عنه وقت ضائع، كما أنه يحتاج إلى القليل من الراحة لضمان الاستمرارية فيه. إذا هناك فترات زمنية معيارية إذا زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدرا للوقت .

#### 2.3.2 : نظرية العلاقات الإنسانية (Humain Relation Theory)

لقد اهتم التون ماي و (Elton Mayo) بهذه النظرية التي ركزت على العلاقات الإنسانية و على بناء الأهداف التربوية من و جهة النظر الاجتماعية و الإنسانية و علاقات الطلبة بين بعضهم، و مع غيرهم من داخل و خارج المؤسسة التعليمية و التربوية و قد أشار في هذه النظرية إلى الوقت من خلال إعطاء الطالب مدة للراحة و أخرى للدراسة مما ينعكس إيجابا على روحه المعنوية و بالتالي على الانجاز الدراسي و ذلك من خلال إشعارهم

<sup>1</sup> خديجة حوح و ، نفس المرجع السابق ، ص.ص 11،12

بمسؤوليتهم و أهمية الدور الذي يؤذونه لتحقيق الأهداف التربوية و العمل على إقناع الآخريين أن تنظيم الوقت يؤذي إلى نجاحهما و أنه جزء هام من العملية التربوية .

### 3.3.2 : النظرية الحديثة للمنظمة (Modern Theory Organisation)

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

#### أ- نظرية اتخاذ القرارات (Decisions Making Theory)

من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سايمون (Herbert Simon) فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة و أضافت إليها و طورت مفاهيمها، و احتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا، و استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط و الإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية و صنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، و بالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، و بذلك يمكن القول أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ و زمن حدوثه أيضا.

#### ب- النظرية الرياضية (Mathematical Theory)

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها و ادارة وقتها، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، و في كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى، و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية، اعتبار المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة و المنافسين و الدولة و المنظمات الأخرى و غير ذلك، و بذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، و ظهرت أهميته في الطريقة العلمية و حساب التفاضل و غيرها من الأساليب .

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

### 3 أساسيات حول إدارة الوقت

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

#### 1-3 أساليب إدارة الوقت

هناك أساليب إدارية متعددة لإدارة الوقت و تحقيق أكبر عائد منه أ و استخدامه بشكل يحقق أكبر كمية من الانجازات و الأعمال، أهمها<sup>1</sup>:

أ- الإدارة بالاستثناء : و هي تعني تركيز القائد الإداري أو المدير على النشاطات الرئيسية و تفويض النشاطات الثانوية التي يمكن للمرؤوسين القيام بها بفاعلية و من فوائدها تطوير الموظفين و تحسين الإنتاج و استغلال الوقت بشكل جيد .

ب- الإدارة الذاتية : يتمثل هذا النوع من الإدارة بوجود فلسفة متطورة و منهج متقدم لدى المدير يمكن من خلالهما تطوير الإمكانيات و القدرات و المهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات و أفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام .

ج- الإدارة بالأهداف : يعتبر من الأساليب الحديثة المتطورة و الذي من خلالها يتم تحديد الأهداف و الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة و ذلك بوضع البرامج و الخطط اللازمة لذلك بين الرئيس و المرؤوسين . إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين الى رئيسهم و مناقشتها و إقرارها و يؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت و استثماره الاستثمار الأمثل .

د- الإدارة بالمشاركة : تعتبر من الأساليب الحديثة و تعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك الموظفين في صنع القرار، حيث أن القرار عملية جماعية يشترك فيها صاحب سلطة اتخاذ القرار مع أفراد آخرين. وهذه المشاركة من أسس الإدارة المعاصرة .

<sup>1</sup> عصام لعياضي ، بعض أساليب ادارة الوقت و علاقاتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية ، مذكرة ماجيستر ، مسيلة ، معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية ، 2014 ، ص 22

### 2-3. طرق إدارة الوقت

تعددت الطرق المستخدمة من قبل الإداريين لإدارة الوقت، كثيرون منهم من يقومون بجدولة أعمالهم و نشاطاتهم اليومية و الأسبوعية، حيث نجد أن هناك بعض الطرق العلمية الحديثة التي أثبتت نتائجها على المستوى العملي و تتمثل كما يلي<sup>1</sup>:

- طريقة التقويم : تتمثل هذه الطريقة في قيام الإداري بتحديد مواعيد معينة لنشاطات مخططة مسبقا، و وضعها على التقويم الخاص و الالتزام بهذه المواعيد قدر الإمكان، و يمكن للإداري أن يضع تقويم يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، و ذلك حسب طبيعة العمل، و مدى قدرة الإداري في السيطرة أو التحكم في الجدولة الزمنية.

- طريقة دراسة الأنظمة : تتمثل هذه الطريقة في تقييم العمل الموجود في المنظمة الى أنظمة معينة بحيث يتكون كل نظام من مدخلات و عمليات و مخرجات، مثل الاجتماعات و غير ذلك و من تحليل هذه الأنظمة بشكل علمي و تفصيلي و التعرف على العمليات أ و النشاطات الجزئية، و بعد ذلك يتم متابعة هذه النشاطات بشكل دقيق للوصول إلى مخرجات النظام، تهدف هذه الخطوة إلى معرفة النشاطات الجزئية التي يجب حذفها ا و تعديلها لتقليل الوقت الخاص بهذا النظام .

-طريقة تحليل قائمة الوقت و النشاط : تتمثل هذه الطريقة في قيام الإداري بتسجيل كافة النشاطات و الأوقات المحددة لها في قائمة معينة، تسمى قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية و يحدد في هذه القائمة نوعية النشاط الذي سوف يقوم به أهدافه و الوقت الذي يستغرقه

- طريقة نظم التذكير : تشمل هذه الطريقة على عدد من النظم الفعالة التي تساعد الإداري في تذكر التزاماته و مواعيده مثل نظام العلامات الملونة .

### 3-3. المزايا المحققة من إدارة الوقت

في الواقع ستتحقق الكثير من المزايا و الفوائد و أحسنت إدارة الوقت بصورة صحيحة، و لقد ناقش قلش (2007، 46-48) عدة مزايا و فوائد تعود بالنفع سواء على الفرد أو على المنظمة ككل، و يمكن تلخيصها بالتالي :

- إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة ؛

- عدم تشتت الجهد ؛

- التركيز على الأهداف و السعي لتحقيقها ؛

<sup>1</sup>مداح عودة ، لوجان ابتسام ، نفس المرجع السابق ، ص 15

## ا. ادارة الوقت \_\_\_\_\_

- زيادة الثقة بالنفس ؛
- التفكير بطريقة ايجابية بناءة ؛
- الانتباه للفرص المتاحة ؛
- أداء الأعمال بطريقة دقيقة و منهجية ؛
- القدرة على التفويض الفعال ؛
- التمكن من إدارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم إهدار الوقت ؛
- سريان مفهوم روح الفريق .

خلاصة :

يتضح من خلال هذا الإطار أن الوقت هو مورد هام لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، لكنه اذا ضاع لا يعوض كما أنه مورد مجاني وهدره يكلف خسائر و تعويضات لذلك فان حسن تدبير هذا المورد ضرورة ملحة سواء على الفرد أو الإدارة، و هذا نظرا لارتباطه بالموارد الأخرى، فالشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء، و تبرز كفاءة المدير في كيفية دمج عناصر الإنتاج بمورد الوقت، بما يضمن نمو و بقاء المشروع المنجز أو الذي في طور الانجاز.

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

١١. ضغوط العمل

**تمهيد:**

إن تعدد المثيرات البيئية منها المادية أو السيكولوجية جعلت الإنسان يتأثر بهذه المثيرات، ولا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة، بل ينتقل الى بيئة العمل و يتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي جعلت الإنسان قلق و سهل الاستشارة و الانفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي و علاقته مع زملائه و رؤسائه، وربما صحته النفسية و الجسدية .

ضغوط العمل حالة تنشأ لعدم توافق الفرد مع بيئة العمل بسبب تفاعل عدة عوامل مؤثرة تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة او الفرد، حيث تنبع هذه الضغوط من مجموعة من المصادر أهمها مصادر تنظيمية و مصادر شخصية، وهذا ما يؤثر على سلوك الفرد و نفسيته في المؤسسة .

ومن خلال هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

1. ماهية ضغوط العمل
2. مرتكزات ضغوط العمل
3. النظريات المفسرة لضغوط العمل و آثاره

## 1. ماهية ضغوط العمل

يعتبر ضغوط العمل ظاهرة قديمة قدم الإنسان حيث تقع على الفرد ضغوط كثيرة و مختلفة تختلف حدتها و تأثيرها من فرد لآخر نتيجة لظروف عديدة منها ما هو داخلي و منها ما هو خارجي يسبب للفرد ضيقا و اضطرابا، و نتيجة لضغوط العمل يفقد الفرد القدرة على التوافق بين الموقف الذي يتعرض له و بين قدرته على مواجهة هذا الموقف .

## 1-1. مفهوم ضغوط العمل

ضغوط العمل مصطلح لم يستخدم إلا في القرن الثامن عشر لتعني " اكراه و قسر و جهد قوي، وإجهاد و توتر لدى الفرد أو أعضاء الجسم أو قواه العقلية " .

و منذ ذلك الوقت فقد تبين آراء ووجهات نظر الباحثين حول تعريف ضغط العمل، حيث يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة و ضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل الى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط<sup>1</sup> :

حيث عرف (Baron) ضغط العمل " بأنه استجابات جسمية و نفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها " .

أما (Brodziniski) و زملاءه يعرفون ضغط العمل بأنه " تفاعل بين الفرد و البيئة ينتج عنه تغيرات جسمية و نفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي " (Brodziniksi and other, 1994,77).

و يعرف كل من (Ivencevich and Matteson) الضغوط الوظيفية بأنها " استجابة تكيفية تختلف باختلاف الأفراد للتهديئة من تأثيرات و أوضاع و أحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في التنظيم " (Ivencevich and Matteson, 1996, 697).

و يعرف سمير عسكر ضغط العمل بأنه " مجموعة من التغيرات الجسمية و النفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له " (عسكر، 1988، 10) .

في حين يعرف (Szilagy) و آخرون ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية، تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، و ينتج عن العوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه. (Szilagy, 1991, 180).

من خلال جميع التعاريف يمكن استخلاص أن ضغوط العمل هو حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة وقدرات الفرد على الاستجابة لتلك المتطلبات .

<sup>1</sup> خالد عيادة عليجات، " ضغوط العمل و أثرها على الاداء "، عمان، دار الخليج للنشر و التوزيع، 2014، ص 49.50 .

## 2-1. أهمية ضغوط العمل

أصبح موضوع ضغوط العمل أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري و التنظيمي و هناك جوانب عديدة تكمن في أهمية دراسة هذا الموضوع منها ما يلي<sup>1</sup> :

- أ- حماية متخذ القرار ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن ردود الفعل انفعالات اللحظة و التأثير العاطفي و الوجداني أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار ؛
- ب- توفير الظروف المناسبة في بيئة العمل بالمنظمة و بالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، و بما يمكن من اتخاذ قرارات و ممارسة سلطاته و مهامه الإدارية بشكل أفضل ؛
- ج- زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل و المواقف الصعبة؛
- د- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار.

## 3-1. خصائص ضغوط العمل

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة و الخصائص التي سوف يتم توضيحها فيما يلي<sup>2</sup> :

- إن ضغوط العمل منتشرة دائما و توجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فإزدحام المكاتب، أو تغيير مواعيد دوريات العمل، أو تكاثر الواجبات و كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد و أعصابه و حالته المزاجية ؛
- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها و درجة تأثيرها على الأفراد فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة و قد تكون دافعا للاتحاد في العمل و المنافسة و التفوق، و قد تشكل فرصا للتحسين و التطوير و قد تكون مصدر للابتكار و تطبيق الأفكار الإبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي و التنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثار ايجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة و خطيرة ؛
- يختلف الناس في استجابتهم و ردود أفعالهم اتجاه الضغوط و ذلك ناتج عن كيفية إدراكهم لهذه الضغوط و المعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل و ازدحام جدول الزماني يعني قلقا و ضغوط عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي، و إثبات الذات، و قلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم و غيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة و عدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثار نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة و النشاط عند آخرين .

<sup>1</sup> سامي خديجة، زحاف نعيمة، أثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، مذكرة الماجستير، معسكر، 2016/2017 ص 10

<sup>2</sup> مداح عودة، لوجان ابتسام، نفس المرجع السابق، ص 18

## 4-1. أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها<sup>1</sup>:

## 1.4.1: وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط الايجابية و الضغوط السلبية

أ- الضغوط الايجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة و ضرورية للمورد البشري و المؤسسة .

فبالنسبة لمورد البشري تعمل الضغوط الايجابية على رفع دافعيته و تحسين أدائه ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فإنها تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل و الملل الناتج عن الروتين في العمل، و هو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية و جودة الإنتاج؛

ب- الضغوط السلبية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري و المؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاض في الدافعية و الشعور بالإرهاق و القلق و التشاؤم من المستقبل . أما بالنسبة للمؤسسة فان الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للمورد البشري .

## 2.4.1: وفق معيار الشدة

أ- ضغوط بسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه؛

ب- ضغوط متوسطة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات الى أيام مثل العمل الإضافي؛

ج- ضغوط شديدة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل فقد تصل الى أشهر أو سنوات مثل الفصل من العمل .

## 3.4.1: وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلافا كبيرا بين الباحثين و الكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، والضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، و الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري .

أ- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة؛

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات و الخلافات؛

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية مثل الاختلاف في الجنس و الديانة .

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، 2010، ص 79

## 2. مرتكزات ضغوط العمل

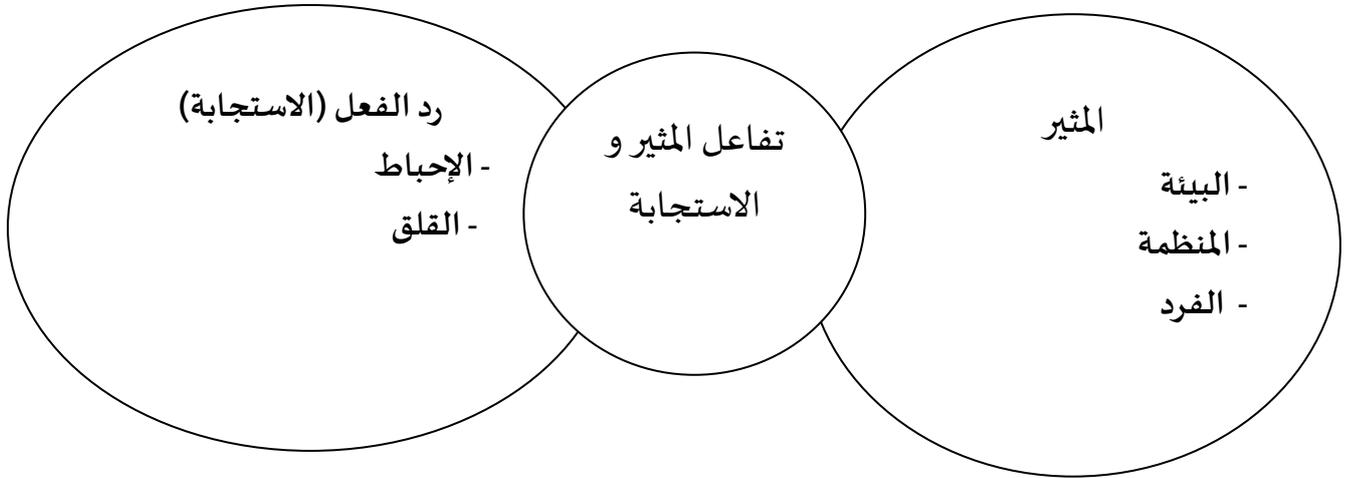
يعد موضوع ضغوط العمل من المواضيع التي شغلت الباحثين حيث يشير الى مجمل المؤشرات المادية، المعنوية و التنظيمية أو البيئية التي تؤثر على سلوك الفرد و التي تؤدي به الى فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه.

## 1-2. عناصر ضغوط العمل

يرى (Szilagy & wallance) أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمة هي<sup>1</sup>:

- أ- عنصر المثير: و يحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط و التي تقتضي الى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد؛
  - ب- عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية و النفسية و السلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط، مثل القلق، التوتر و الإحباط؛
  - ج- عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط و و الاستجابة له .
- و يمكن توضيح المكونات الرئيسية الثلاثة لضغوط العمل من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(1-11):عناصر ضغوط العمل الرئيسية



المصدر: خالد عبادة عليجات، نفس المرجع السابق، ص 54

خالد عبادة عليجات، نفس المرجع السابق، ص 53، 54<sup>1</sup>

## 2-2. مصادر ضغوط العمل

إن الضغوط كما عرفت سابقا هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف و المتطلبات، فان ثمة متطلبات عديدة يواجهها الفرد في حياته اليومية و التي تنتج عنها مصادر عديدة من بينها<sup>1</sup>:

1.2.2: المصادر التنظيمية: و تشمل المصادر التنظيمية على ما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة و الأنشطة و خطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرار. و يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة لضغط العمل إذ أن لمركزية القرارات و ضعف المشاركة في صنعها أو اتخاذها و إتباع أساليب تنظيمية معقدة و غير مرنة و تخصيص و تقسيم العمل بشكل مبالغ فيه إضافة إلى عدم وضوح الاختصاصات و عدم تحديد المسؤولية فإنها تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد و تؤدي الى شعوره بالضغط؛

ب- طبيعة العمل: من الصعب أن نجد وظيفة خالية من أي ضغوط و إن كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها حيث تختلف حدة هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل فالوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات هامة في ظل ظروف عدم التأكد و الوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة اليه حتى ولو كان مستوى مهاراته عالية غالبا ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف مستوى عال من الضغط؛

ج- عبء الدور: يعني زيادة أو قلة الأعمال الموكلة للفرد المطلوب القيام بها، وهناك نوعين من العبء:

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

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

وكلا العباين غير مرغوب فيه و قد يؤدي الى درجة عالية من الضغط و التوتر.

د- غموض الدور: يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات و يعني عدم وضوح عناصر العمل و عدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره الى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته و مسؤوليته؛

هـ- صراع الدور: و يظهر صراع الدور نتيجة تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها، و يظهر كذلك صراع الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، و يتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة؛

و- نظم الأجور و الحوافز: و يقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل و تعمل على تحفيز الأفراد، كما يرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد و شعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد و خدمات. حيث ضعف الرواتب و الأجور و عدم فعالية نظم الحوافز يعني داخل الفرد شعورا بالإحباط و عدم الرغبة في بذل الجهد و يزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة مما ينعكس سلبا على أداء المنظمة التي يعمل فيها؛

<sup>1</sup> خديجة حوجو، نفس المرجع السابق، ص ص 38، 39

ي- فرص الترقى (التطور الوظيفي) : يعتبر التطور الوظيفي أمراً هاماً لكثير من الأفراد ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكبر ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل، ولذلك فإن عدم القدرة على تعزيز المكانة المهنية و المستقبل الوظيفي و مواكبة المستجدات في مجال التخصص يمثل مصدراً من مصادر ضغوط العمل ؛

ن- بيئة العمل المادية : تشمل ظروف العمل المادية على تجهيزات مكان العمل و المواقع و المساحة و الإضاءة و التهوية و ما شابه ذلك من الاعتبارات، و تشكل ظروف العمل ضغط على الفرد على اعتبار أن عدم توافر تلك الظروف بالشكل المناسب يتسبب في زيادة حدة ضغوط العمل، و على العكس من ذلك فإن تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين .

2.2.2: المصادر الوظيفية: و تتمثل المصادر الوظيفية على ما يلي :

أ- السلامة و الصحة المهنية : ان عدم توفر شروط السلامة و الصحة المهنية و قواعدها يعد مصدراً لضغوط العمل كما يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أداءه لعمله، و تظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف التي تكون طبيعتها تعرض العاملين فيها لأخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيميائية خطيرة أو يواجهون آلات ضخمة جبارة وما شابه ذلك ؛

ب- نقص الدعم الاجتماعي : تتمثل علاقات العمل في سوء العلاقة بين الموظف و زملائه (كالتنافس و عدم التعاون) أو بين الموظف و مرؤوسيه (كعدم إطاعتهم لأوامره أو تدني أداءهم)، و لعل علاقة الموظف السيئة برؤسائه لها الأثر الأكبر في تعرضه للضغط من الزملاء أو المرؤوسين لأنه يكون في موقف ضعف أمامهم ؛

ج- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات : يجمع الباحثون و الدارسون على أهمية عملية اتخاذ القرار، حتى أن البعض يرى فيها جوهر العملية التسييرية، و اذا كان ما يحيط بهذه العملية و الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار تعرض متخذه الى الكثير من الضغوط، فإن الفردية في اتخاذ القرار و عدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء و المشرفين، تمثل مصدراً من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات و خاصة تلك التي يتأثرون بها و هم مسئولين عن تنفيذها .

3.2.2: المصادر الشخصية: تلعب الخصائص الشخصية للفرد دوراً هاماً في تحديد مستوى معاناته من الضغط، وفيما يلي أهم هذه المؤشرات الشخصية :

أ- اختلاف شخصية الأفراد : و ذلك من خلال إدراكهم لمكونات و خصائص بيئة العمل و تفسيرهم للقرارات الإدارية و العلاقات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن أن يكون هناك فرد على درجة عالية من النشاط و الحيوية و الاستعداد للتعلم و المخاطرة و التنافس مع الآخرين لتحقيق النتائج، في حين هناك شخص آخر يميل الى البطء في التحرك و تجنب المخاطرة و لا يرغب في خلق أو تعميق التنافس مع الآخرين ولا يتعجل لتحقيق النتائج؛

ب- مركز التحكم في الأحداث : يتباين الأشخاص فيما بينهم في قدرتهم على التحكم و السيطرة على الأحداث المحيطة بهم، فمنهم من لديه قدرة داخلية في السيطرة على الأمور و منهم من تنقصهم هذه القدرة، فيتركون القوة الخارجية تتحكم فيهم، فقد أثبتت التجارب أنه عندما تواجه الفئتين نفس ضغوط العمل يشعر أصحاب الفئة الأولى أن بمقدورهم التأثير على الأحداث فهم يتحكمون فيها باتخاذ قرارات معينة، بينما يتخذ أفراد الفئة الثانية موقفاً سلبياً و دفاعياً من هذه الضغوط بدلاً من مواجهتها لذا يكونون أكثر عرضة للضغوط ؛

ج- الحالة النفسية و البدنية : ان الحالة النفسية و البدنية للفرد لها تأثير على مستوى معاناته من الضغط، حيث أن الإحباط يقلل من مقاومة مسببات الضغط، والفرد الذي يفتقد الثقة بالنفس و التقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعا من التحدي، وكما تؤثر أيضا الحالة البدنية للفرد على مستوى معاناته من الضغط فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضا للمرض في مواجهته مواقف الضغط الحادة؛

د- الخبرة : إن العلاقة بين ضغط العمل و الخبرة علاقة عكسية، حيث تلعب الخبرة دورا كبيرا في تخفيض الضغط الناتج من بيئة العمل، فالأفراد الذين يستمرون لفترة طويلة في المنظمة يتميزون بأنهم يتمتعون بسمات تعطيهم القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة؛

هـ- أحداث الحياة المختلفة : هناك العديد من الأحداث قد يتعرض لها الإنسان في حياته و تسبب له ضغوطات مثل الوفاة، الطلاق، المعاناة من مرض معين و غير ذلك من الأحداث، فالحياة اليومية مليئة بالأحداث التي كلما زاد التعرض لها كلما زادت نسبة التوتر و الضغط الذي يتعرض له الشخص .

و- التحدي: توجد العديد من الطرق التي يمكن أن تسبب من خلالها الضغوط في تغيير حياتنا، فربما نجد أنفسنا مضطرين إلى قبول مسئوليات جديدة، تضاف إلى الأمور التي نقوم بها، أيًا كانت هذه الأمور. وربما نضطر إلى التعامل مع مشرف جديد ربما لا ننسجم معه بشكل جيد. وربما نواجه موقفاً في العمل تتعرض فيه شركتنا لخطر عظيم يتمثل في التوقف عن العمل. وربما نعتقد أننا عرضة للخطر، ولا نرى طريقة للنجاة بأنفسنا. وربما نتطلع إلى البدء في وظيفة جديدة أو القيام بتغيير مهني كبير. وتستطيع كل هذه التحديات التسبب في حدوث الضغوط. ولكننا نستطيع التعامل معها بشكل ناجح، وفي بعض الحالات، نستطيع استخدامها في تحسين توجيهنا أو قدرتنا في التعامل مع وظائفنا. ويتمثل التحدي في معرفة الأمور المتعلقة بالعمل أو الوظيفة التي تسبب في حدوث الضغوط، وكيفية وضعها في سياق الأمور الجيدة التي تتعلق بوظائفها، وكيفية العمل مع مشرفينا أو زملائنا في العمل بطريقة تؤدي إلى تخفيف حدة الضغوط.

ي- الالتزام: استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها و بأهدافها و قيمها .

### 3-2. نماذج ضغوط العمل

النموذج هو رؤية عاكسة يحاول من خلالها الكاتب أو الباحث تبسيط و تجسيد الظاهرة المدروسة، ومن بين النماذج البارزة و المتخصصة في مجال ضغوط العمل نذكر<sup>1</sup>:

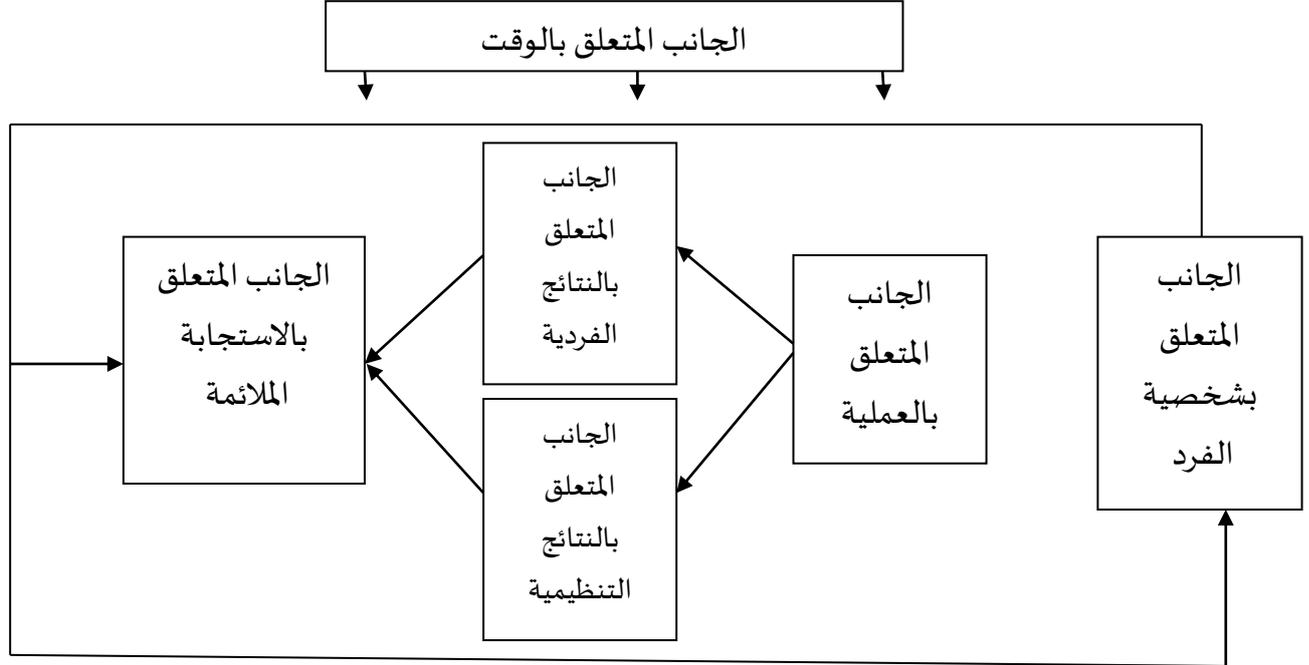
1.3.2 : نموذج بيرونيومان 1978

ظهر هذا النموذج نتيجة للعديد من الدراسات المتعلقة بضغط العمل التي تمت في الفترة ما قبل 1978، و هو يمثل نقطة البداية لتطور العديد من النماذج و النظريات في هذا المجال، و يفترض هذا

<sup>1</sup> عبد الرحمان أحمد بن محمد الهيجمات، ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها نتائجها و كيفية ادارتها)، الرياض، معهد الادارة العامة، 1998، ص62-

النموذج أن الضغوط لدى الفرد تأتي من مصدرين هما الفرد و المنظمة و التفاعل بين الاثنين في زمن محدد يؤدي الى مجموعة من الآثار على الفرد و المنظمة مما يلزم كليهما على الاستجابة .

الشكل رقم (2-11) :نموذج بيرونيومان سنة 1978



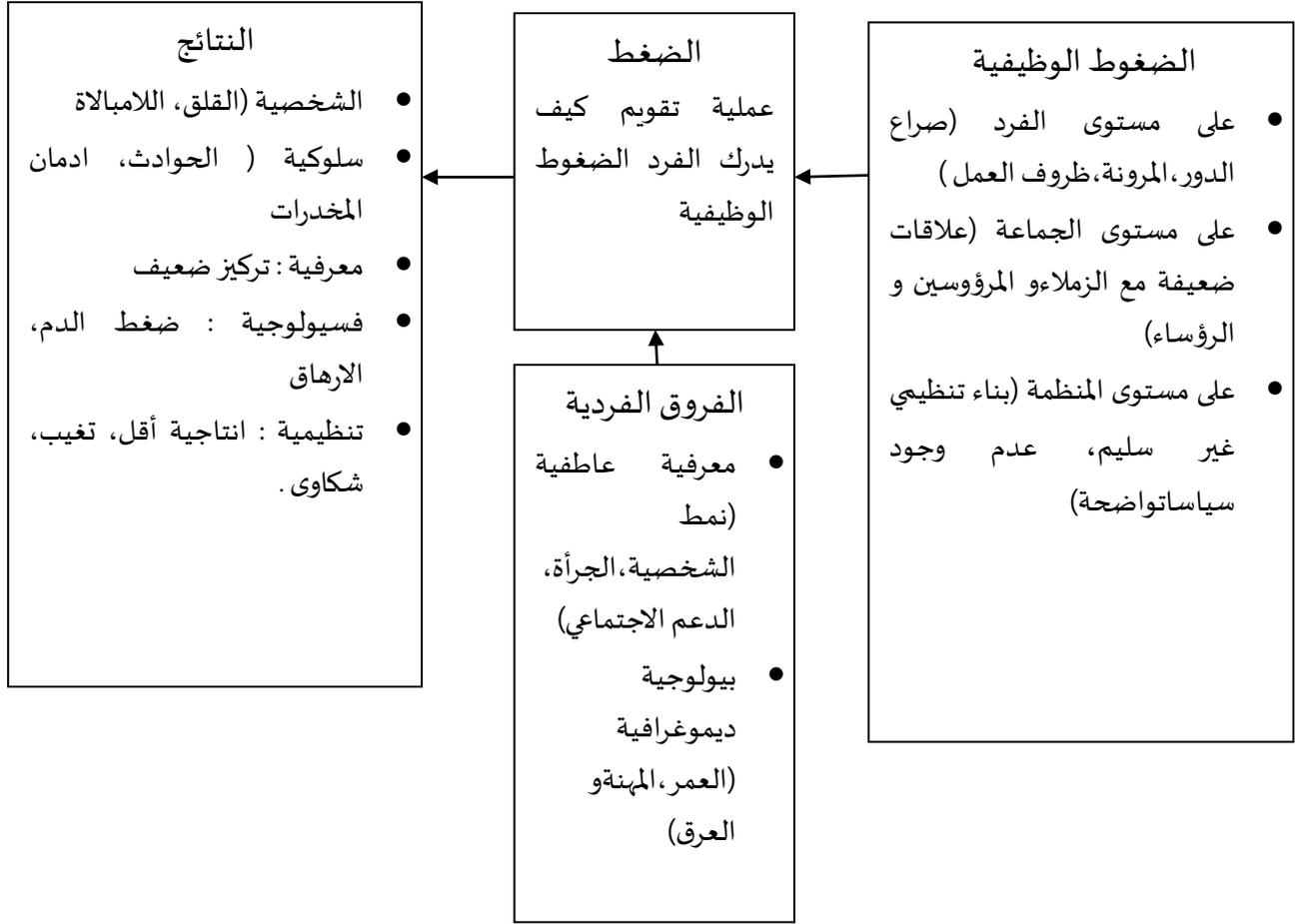
المصدر : عبد الرحمن أحمد بن محمد الهيجات، ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية ادارتها)، معهد الادارة العامة، الرياض، 1998، ص 62

بما أن استمرار المنظمة و بقائها متعلق بأفرادها فان أي ضغط يواجهه هذه الأخيرة يؤثر عليها و يسبب لها آثار تنعكس على المنظمة ككل، لذا وجب وضع خطة استعجاليه لتفادي عواقبها خلال زمن محدد.

2.3.2 : نموذج جيبسون و زملائه (Gibson Ivanc and Donnelly) 1982

من خلال هذا النموذج تتضح الضغوط الوظيفية و تأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به، و يشير هذا النموذج الى الفروق الفردية سواء المعرفية، العاطفية، البيولوجية و الديموغرافية على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها، مثلما يوضح الشكل الموالي :

الشكل رقم(II-3): نموذج جيبسون و زملائه سنة 1982



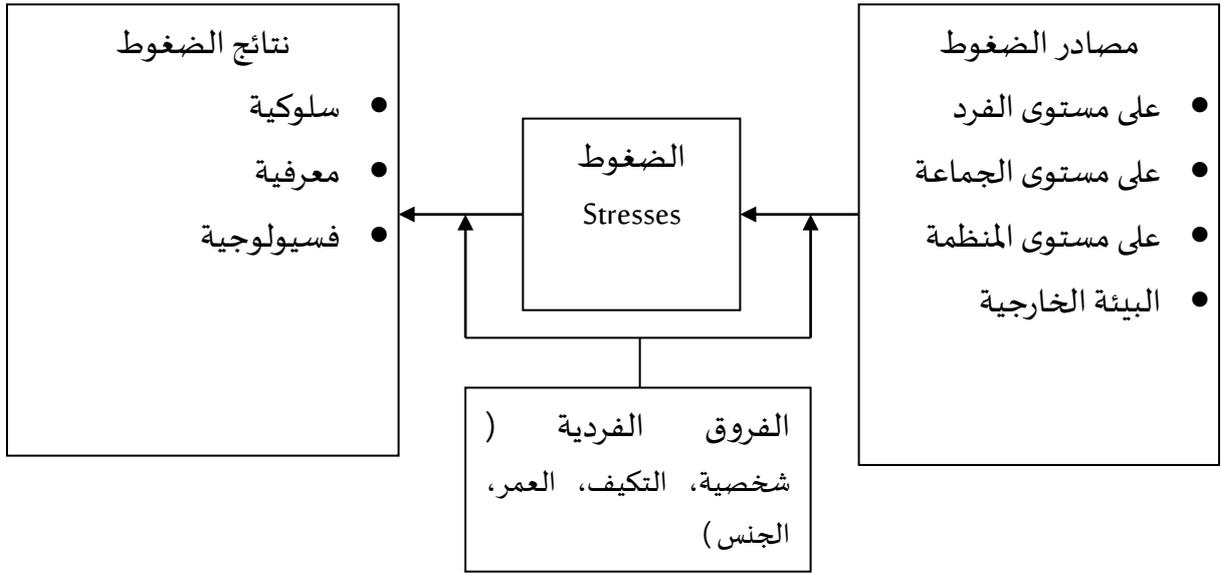
المصدر: عبد الرحمان أحمد بن محمد الهبيجات، نفس المرجع السابق، ص 64

إن السمات الخاصة التي يتميز بها الفرد تمكنه من تفادي الضغوط الوظيفية سواء كانت مادية داخل العمل مع زملائه، من خلال الإجراءات و السياسات أو غيرها التي تنجر عنها عدة نتائج تمس الجانب الشخصي، السلوكي، المعرفي، الفسيولوجي و كذا التنظيمي.

### 3.3.2 : نموذج كرايتنر و كينكي (Kreitner and Kinicki)

يشبه هذا النموذج الى حد ما نموذج جيبسون و زملائه، حيث يقسم مصادر الضغوط الى ضغوط على مستوى الفرد، الجماعة و المنظمة و الى ضغوط خارجية و حسب هذا النموذج فان الفروق الفردية تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و بالتالي على مستوى الضغوط و نتائجها، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة، كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (II-4): نموذج كرايتنر و كينكي



المصدر: عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجات، نفس المرجع السابق، ص 65

من خلال النموذج السابق نجد أن الفروقات الفردية تلعب دورا رئيسيا في تحديد مدى مقاومة الفرد للضغوط المختلفة التي تواجهه والتي يسعى الى تفادي نتائجها السلبية .  
يتضح من استعراض النماذج السابقة بشأن دراسة ضغوط العمل أنه لا يوجد اتفاق جامع بين الكتاب حول نموذج واحد يمكن استخدامه لدراسة ضغوط العمل، وأن كل نموذج يركز على عناصر و متغيرات معينة.

## 3 النظريات المفسرة لضغوط العمل وآثاره

## 3-1. نظريات ضغوط العمل

يتعامل الباحثون مع ضغوط العمل و تأثيرها على صحة و أداء الفرد على أساس التكامل و التداخل بين العقل و الجسم، و عليه يمكن إدراج بعض النظريات التي تناولت مسألة الضغوط و فسرتها كما يلي<sup>1</sup>:

1.1.3 : نظرية هانز سلي Hanz silly (1946)

يعتبر الباحث Hanz silly من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضغوط، ويرجع الفضل الى كتاباته و محاضراته في تعريف الجمهور بتأثير الضغوط على الإنسان.

وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الضغوط المهنية، اذ تنطلق من مسلمة أن الضغط متغير غير مستقر و هو استجابة لعامل ضاغط يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، وأن هناك استجابة و أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج. و تعتبر أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط عالية هدفها الدفاع و المحافظة على الكيان و الحياة .

و حدد ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط و هي كالتالي :

- الفزع : وفيه يظهر الجسم تغيرات و استجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط و نتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم ؛
- مرحلة المقاومة : هنا يكون الجسم في ظهور تكوين المقاومة ضد الضغط، و تختفي الأعراض التي ظهرت في المرحلة الأولى؛
- مرحلة الاجهاد : مرحلة تعقب المقاومة و يكون فيها الجسم قد تكيف غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفدت، و إذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة و مستمرة فقد ينتج عنها أمراض التكيف .

2.1.3 : نظرية التقدير المعرفي للازاروس Lazarus (1970)

يعتبر Lazarus هذه النظرية من أهم النظريات التي تناولت ضغط العمل و قد جاءت نتيجة الاهتمام الكبير بعملية الإدراك و العلاج الحسي، فالتقدير المعرفي حسب ما جاء فيها هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد. كما تركز هذه النظرية في تفسيرها للضغوط على أهمية التفكير و العوامل المعرفية للفرد و مدى مقاومته و قدرته على الصمود و المواجهة، ويستند لازاروس في نظريته الى نوعين من التقدير المعرفي :

التقدير الاول: هو عبارة عن إدراك الفرد للأحداث المسببة للضغط .

التقدير الثانوي : هو عبارة عن مجموعة من الطرق التي يتبعها الفرد في مواجهة المشكلات التي تظهر في الموقف .

3.1.3 : نظرية النسق النظري لسبيلبرجر Spielberg (1972)

قام Spelberger نظريته على أساس التمييز بين القلق كسمة و القلق كحالة، حيث يقول أن " القلق كسمة هو استعداد طبيعي يعتمد على الخبرة الماضية أما القلق كحالة هو قلق موضوعي يعتمد على الظروف الضاغطة".

<sup>1</sup> وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى، الضغوط النفسية و التخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي، المفاهيم النظرية و البرامج، دار الوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص 151-153.

كما اهتم بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة و التي تكون ضاغطة وميز بين حالات القلق الناتجة عنها، كما بين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنبها .

4.1.3 نظرية هنري موراي Henry Murray (1978)

يعتبر Henry Murray مفهوم الحاجة و مفهوم الضغط مفهومين أساسيان، على أساس أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك و مفهوم الضغط يمثل المحددات الجوهرية للسلوك في البيئة ذلك لشخص تتيسر له الجهود للوصول الى هدف معين .

و يوضح أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول و أن الفرد بخبرته يصل الى ربط موضوعات معينة بحاجات معينة و يطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحفز و الضغط و الحاجة النشطة فهذا يعبر عنه بمفهوم ألفا .

### 2-3 الآثار المترتبة على ضغوط العمل

1.2.3 : الآثار السلبية على الفرد و المؤسسة<sup>1</sup>

إن تأثيرات الضغوط متعددة و قد يكون إيجابي أو ضغوط ذات نتائج سلبية حيث حدد COX النتائج السلبية للضغوط مجموعة من التأثيرات التالية على الفرد :

أ- التأثيرات الشخصية : و التي تشمل قلق، العدوانية، اللامبالاة، الإحباط، الحزن و الكآبة، التعب و العصبية مع الشعور بالوحدة؛

ب- تأثيرات سلوكية : و التي تضم ارتفاع في حوادث العمل ؛

ج- تأثيرات ادراكية : و تضم عدم القدرة على اتخاذ القرارات السريعة، التركيز المحدود، الحساسية الزائدة اتجاه الانتقادات و الانغلاق العقلي ؛

د- تأثيرات فيزيولوجية : تضم ارتفاع نسبة السكر في الدم، زيادة معدل ضربات القلب و الإحساس اللحظي بالدوار و الحرارة؛

هـ- تأثيرات تنظيمية : تشمل الغياب عن العمل الذي يؤدي الى تأخير مسألة الترقية، عدم الاستقرار في العمل، الانعزال عن الزملاء، عدم الرضا الوظيفي، قلة الولاء و الالتزام التنظيمي .

يترتب على ضغوط العمل مجموعة من الآثار السلبية التي تصيب المنظمة و المتمثلة في :

أ- الجانب الاقتصادي للتكاليف المالية المترتبة على الضغوط : و هي تقسيم تكاليف ضغوط العمل و تكاليف الغياب و التوقف عن العمل و تكلفة تعيين عمال جدد و تكاليف غير مباشرة مثل ضعف الروح المعنوية و سوء الاتصال؛

ب- الغياب و التسرب الوظيفي : تعاني المنظمات كثيرا من غياب أو تأخير الموظفين مما يؤدي الى انخفاض الإنتاج؛

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 340

ج- عدم الدقة في اتخاذ القرارات: أن اتخاذ القرار تحت الضغط يؤدي إلى عدم جودة القرار المتخذ .

2.2.3: الآثار الإيجابية على الفرد و المؤسسة

من أهم الآثار الإيجابية المترتبة على ضغوط العمل تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ- قد تؤدي الى اقتراب و تلاحم الزملاء مع بعضهم لمواجهة مما يؤدي الى رفع روح المعنوية بين العاملين و رفع مستوى الأداء و الاستقرار في الحياة العملية و المنظمة و تحقيق الأداء المتميز ؛
- ب- قد يؤدي الى تدعيم و تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة حيث تقتضي تلك الضغوط وجود الاتصال و التعاون المشترك بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل التعاون و الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة ؛
- ج- وجود ضغوط العمل قد يؤدي الى إحساس الفرد بالتحدي، و هو ما قد يؤدي الى تنمية المعارف لدى الفرد و اثاره الدوافع للقيام بالعمل و السعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات ؛
- د- قد يؤدي الى زيادة مهارات العاملين العلمية و رفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم ؛
- هـ- تؤدي الى اكتشاف القدرات المتميزة من بين العاملين بالمنظمات المختلفة فقد توجد تحديات مختلفة بالعمل يجب مواجهتها لتحقيق أهداف المنظمة ؛
- و- قد يؤدي الخوف من الفشل نتيجة ضغوط العمل الى زيادة تركيز الفرد في العمل و التركيز على نتائج العمل مما يؤدي بالشعور بالانجاز .

### 3-3. استراتيجيات ضغوط العمل

هناك بعض الأساليب التي يمكن أن تستفيد بها المنظمة أو الفرد للتقليل من الأضرار الناتجة عن التعرض لضغوط العمل و ذلك من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

1.3.3: الاستراتيجيات الفردية

هناك أساليب تساعد على التعود و المرونة في مواجهة المواقف الصعبة و من تلك الأساليب ما يلي:

- أ- الأساليب الفسيولوجية: و من بين هذه الأساليب السماح بأخذ فترة قصيرة من النوم أثناء اليوم، لأنها تساعد على استعادة النشاط و تقليل الاستجابة للضغوط، و كذلك التأمل حيث يتعلم الفرد كيف يصفى ذهنه من التفكير في أي شيء، وأيضاً التدريب على الاسترخاء، حيث يتعلم الفرد في هذه الطريقة كيف يكون متوتراً ثم يرخي عضلاته، و بمعرفة الفرق بين الحالتين يستطيع الفرد الاستفادة بهذه الطريقة اذا شعر بالضغط؛
- ب- الأساليب الفكرية: محاولة البعض التخفيف من الضغط من خلال محاولات التكيف النفسي، حيث أن المبدأ الأساسي من الأساليب الفكرية هو أننا لا نستطيع دائماً تغيير العالم من حولنا و لكن نستطيع ان نغير من ردود أفعالنا اتجاهه ؛
- ج- إدارة نمط الحياة: من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك، و من ذلك اتباع نظام غذائي سليم، و محاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد؛

<sup>1</sup> مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، اثر ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف، 2010، ص 37

<sup>2</sup> مداح عودة، لوجان ابتسام، نفس المرجع السابق، ص ص 27، 28

د- الإدارة الفعالة للوقت : ان عدم تنظيم وقت العمل يؤدي الى تراكم الأعمال و الاهتمام بالأعمال الأقل أهمية، ولضمان الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة تحديد الأولويات للعمل و تنفيذها فلا بد من تحديد الأمور الأكثر أهمية، بالإضافة الى عدم السماح بالمقاطعة أثناء العمل لأنها مضيعة للوقت ولا تساعد في التركيز في الأمور التي يتم دراستها، وكذلك تفويض السلطة للآخرين، وهي أحد الأساليب الفعالة في الإدارة الفعالة للوقت وهي تفويض المساعدين في اتخاذ القرار في الأمور المتعلقة بالعمل .

### 2.3.3 : الاستراتيجيات التنظيمية

تطرقنا فيما سبق الى الاستراتيجيات الفردية لتخفيض الضغوط، والآن ننتقل الى الاستراتيجيات المتبعة من طرف المنظمة للتخفيف من هذه الضغوط و المتمثلة في :

أ- تصميم وظائف ذات معنى : تفتقد الكثير من الوظائف معناها و قيمتها للعديد من الأسباب، منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي لذة و متعة في أداء العمل، وعليه فيجب تصميم أو إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية، كما يتيح مقدرًا مناسبًا من السلطة في الأداء؛

ب- نظام المشاركة في اتخاذ القرار : تؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرار الى الشعور الغربة و ضغوط العمل، و يفيد المديرين أن يشعروا نظم المشاركة في الأرباح و الملكية المشتركة، وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطتهم لمؤوسمهم؛

ج- الكشف عن مسببات ضغوط العمل : يمكن لأحد المديرين اكتشاف أن الضوضاء الموجودة في مكتب مؤوسميه تسبب الضغط لبعضهم، و أي ضغوط أخرى و التعرف على هذه المسببات يساعد المديرين أو الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية في إيجاد الحلول؛

د- الأنشطة العلاجية في مناخ العمل : و ذلك من خلال مستشار نفسي و اجتماعي للعمل و تخصيص حجرات لممارسة التمارين الرياضية، و حجرات للتركيز و الاسترخاء، فلقد ارتادت بعض الشركات العالمية تجربة جديدة في هذا المجال، فقد أنشئوا حجرة تسمى حجرة السلوك العدواني، وعلى الشخص الذي يدخل هذه الغرفة أن يضرب بيده أو بالمضرب بعض الأكياس لكي يفرغ المشاعر النفسية السيئة.

خلاصة:

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

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

كما توصلنا الى أن هناك آثار ايجابية ناتجة عن ضغوط العمل بالإضافة الى وجود آثار سلبية تقع على كل من الفرد و المنظمة .

|||. أثر ادارة الوقت على ضغوط العمل لدى

موظفي مؤسسة سوناپراك مركب

(GNL1)

تمهيد :

هناك الكثير من الأساليب التي تمكن من معرفة مدى أثر ادارة الوقت على ضغوط العمل بالشكل الذي يمكن لاستخراج نتائج واقعية و ذات مصداقية يمكن اعتمادها لاحقا كمراجع لدراسات أخرى، وفي حالات اخرى يمكن الاعتماد عليها في تصحيح بعض الأخطاء المهنية التي يقع فيها بعض العمال، الأمر الذي سيساهم بشكل متواصل في تحسين الأداء .

بعد تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ادارة الوقت و ضغوط العمل، سنحاول إسقاط المعلومات النظرية على مؤسسة سوناطراك (مركب GNL1) بولاية وهران (بطينة) لتحديد أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل، وذلك من خلال استخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية المتمثل في (SPSS) معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة و معالجتها إحصائيا و اختبار الفرضيات و من ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها. حيث جاء هذا الفصل في العناصر التالية:

1. تقديم مؤسسة سوناطراك؛
2. منهجية الدراسة ؛
3. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

## 1. تقديم مؤسسة سوناطراك<sup>1</sup>

### 1.1 تعريف مؤسسة سوناطراك وأهدافها :

المؤسسة الوطنية للنقل و تسويق المحروقات

SONATRACH : « Société national a transport et de commercialisation des hydrocarbures

هي عبارة عن مؤسسة عمومية، تنشط كذلك في نشاطات أخرى مثل توليد طاقة جديدة و المتجددة و تصفية مياه البحر حيث تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت خلالها من شركة فنية إلى مجموعة معروفة حاليا و أصبحت إحدى أهم الشركات البترولية و الغازية .

إن هدف شركة سوناطراك هي الاهتمام بالدراسات المتعلقة بنقل المحروقات، الشراء أو البيع سواء على شكل سائل أو غاز .

هذه الشركة قد مكنت الجزائر من عقد العديد من الاتفاقيات، كما تهدف شركة سوناطراك إلى تطوير شبكة نقل المحروقات، تخزينها و شحنها بالإضافة الى تمييع الغاز الطبيعي و معالجته .

### 2.1 تعريف مركب GNL1 ومهامه :

ان مركب تمييع الغاز الطبيعي من بين المركبات التابعة للفرع المكلف بتمييع و تحويل المحروقات و التي تساهم في بناء و تنمية الاقتصاد الوطني.

المركب هو منطقة صناعية مختصة في معالجة و تمييع الغاز الطبيعي الأتي من الحقل الغازي لحاسي الرمل المصدر الأساسي للغاز الطبيعي في الجزائر . يقع في الغرب الجزائري في بلدية بطيوة التي تقع شمال شرق ولاية وهران بمسافة تبعد 40 كلم و 500 كلم شمال حاسي الرمل .

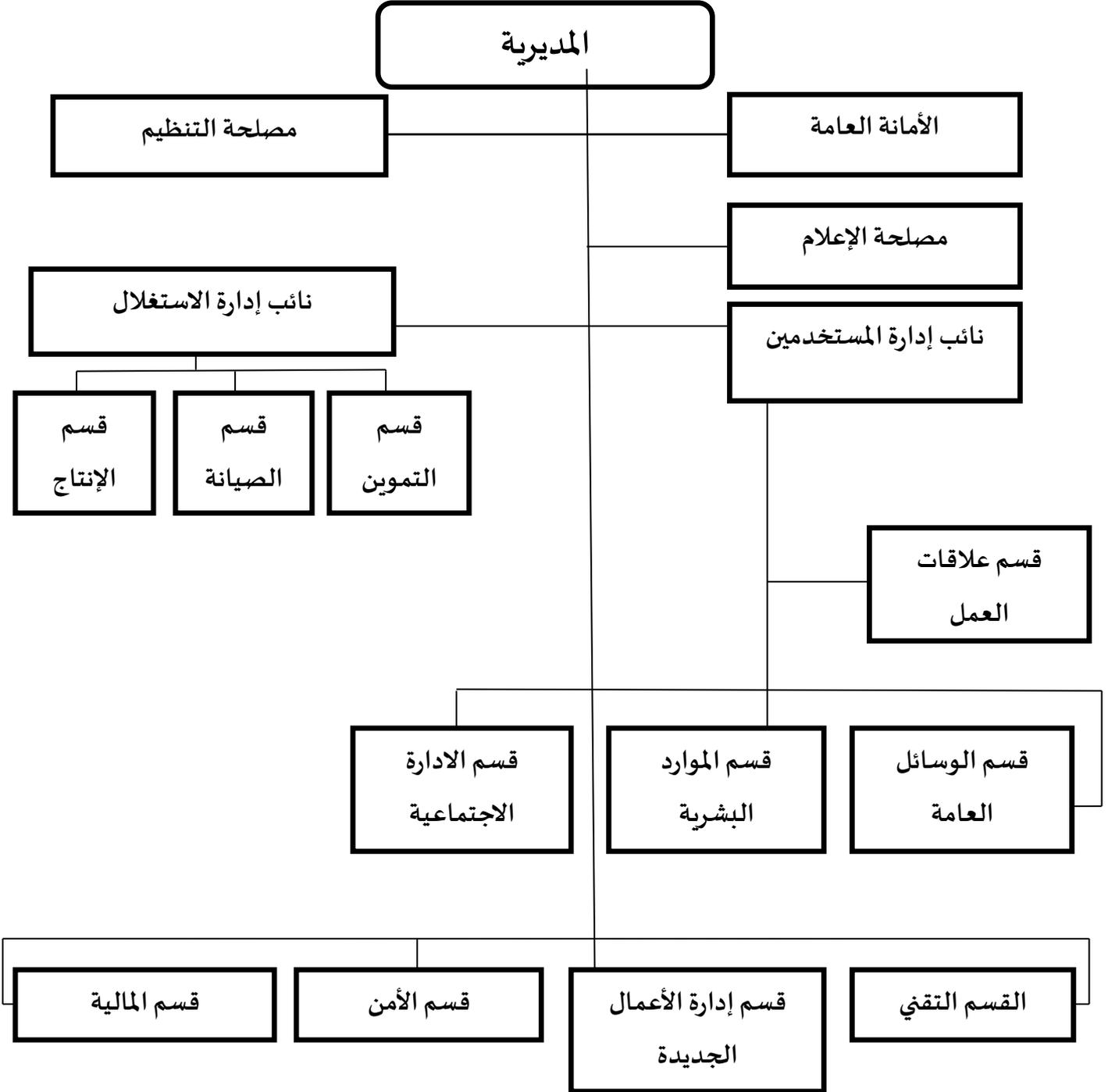
المهمة الأساسية للمركب هي معالجة الغاز الطبيعي الاتي من حاسي الرمل، بعد هذا يتم التمييع عند 162° تحت الضغط الجوي المخزن في أحواض سعة كل حوض واحد منها 100000 متر مكعب للغاز الطبيعي و هذا يكون في حوالي خمسة ايام من الممكن تحويل الغاز الطبيعي المميع من المركب GNL1/Z الى المركب GNL2/Z و العكس يوجد مضختان لإرسال المنتج النهائي إلى محطتين للتعبئة هي 12 ساعة و نصف، بعد تعبئة السفن تأخذ مسارات مختلفة عبر العالم و هي اوروبا و الولايات المتحدة الامريكية .

<sup>1</sup>وثائق مؤسسة سوناطراك مركب GNL1

3.1 الهيكل التنظيمي لمركب GNL1 :

الشكل : (1-III)

الهيكل التنظيمي لمركب GNL1



المصدر: وثائق مؤسسة سوناطراك مركب GNL1

## 2. أداة التحليل

يقوم الكثير من الباحثين بإجراء التحليلات الإحصائية لبياناتهم المختلفة بهدف إيجاد مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي لمجموعة من البيانات، وحساب مقاييس التشتت، وحساب معاملات الارتباط، وغير ذلك من التحليلات الإحصائية. و ذلك من خلال مجموعة من البرامج الإحصائية و أدوات التحليل الإحصائي.

### 1.2 برنامج التحليل SPSS

#### 1-1-2 تعريف برنامج SPSS

برنامج ال SPSS هو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات الآتية :

#### Statistical Package for Social Sciences

أي " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات و تحليلها.

يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، وقد أنشئ خصيصا لتحليل بيانات البحوث الاجتماعية لكنه لا يقتصر عليها فقط، بل يشتمل على معظم الاختبارات الإحصائية تقريبا، وله قدرة فائقة على معالجة البيانات، ولهذا يرى الباحثون أنه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية .

#### 2.1.2 مزايا برنامج ال SPSS

يعد برنامج ال SPSS من أفضل و أشهر البرامج الإحصائية لما يملكه من خصائص و مميزات منها :

- شامل تقريبا لمعظم الاختبارات و الإحصاءات؛
- متوافق مع معظم برامج البيانات المشهورة مثل: Excel؛
- أصبح مستخدما في العديد من الشركات الكبرى و حتى المتوسطة؛
- أصبح معتمدا لدى أغلب الجامعات في تدريس الطلاب مبادئ التحليل الإحصائي لأهميته في سوق العمل .

## 2.2 الاستبيان

### 1.2.2: تعريف الاستبيان

يعد الاستبيان أداة من أدوات البحث العلمي، حيث يستخدم لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث، فيتم إعداد استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي ينبغي على المستجيب أن يجيب عليها. ولهذا يستخدم الاستبيان بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية و استطلاعات الرأي العام و ميول الأفراد.

### 2.2.2 مزايا الاستبيان

من الملاحظ أن أداة الاستبيان منتشرة في الدراسات الابتكارية و التطبيقية، وذلك لأسباب منها:

- أنها افضل طريقة للحصول على معلومات و حقائق جديدة لا توفرها مصادر اخرى؛
- أنها تتميز بالسهولة و السرعة في توزيعها على مساحة جغرافية واسعة؛
- توفر الوقت و التكاليف؛
- أنها تعطي للمستجيب حرية الإدلاء بأية معلومات يريدتها.

## 3. منهجية الدراسة

يتناول هذا الجزء من الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث المنهج المستخدم و مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة و طريقة إعدادها، و التأكد من صدقها، و الكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانيا، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدا عليها في تحليل نتائج الدراسة، وصلا إلى مناقشة هذه النتائج.

### 1.3 منهج الدراسة

يهدف الوصول الى تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على منهج البحث الوصفي، من خلال اجراء مسح مكتبي و الاطلاع على الدراسات و البحوث النظرية و الميدانية، وذلك لأجل وضع اطار نظري و الوقوف عند أهم الدراسات بغيت تأطير إشكالية الدراسة، أما على صعيد البحث الميداني فقد تم اجراء دراسة تحليلية لكافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة على الاستبانة، و ذلك من خلال استخدام الطرق الإحصائية المناسبة، للوصول الى نتائج تم من خلالها الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة .

### 2-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سوناطراك (مركب GNL1)، والبالغ عددهم (1000) موظف . وقد تم سحب عينة عشوائية و كان عددها (60) موظفا من أقسام مختلفة، و قد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة المبحوثة بشكل شخصي خلال الفترة الممتدة ما بين ( 07 جانفي 2019) الى ( 07 فيفري 2019)، وبعدها لم يتم استرجاع جل الاستبيانات و كانت (55) و قد تم استبعاد (2) منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لنقص كبير في البيانات، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (53) استبيانا لتشكّل ما نسبته (88.3%) من عينة الدراسة المبحوثة و نسبة (5.3%) من مجتمع الدراسة الكلي. حيث جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية وفق الجدول رقم (1-III) التالي:

#### الجدول رقم (1-III)

توزيع موظفي مؤسسة سوناطراك (مركب GNL1) بحسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	43.4
	أنثى	30	56.6
الخبرة المهنية	05 سنوات فأقل	21	39.6
	10-06 سنوات	14	26.4
	15-11 سنة	13	24.5
	أكثر من 15 سنة	5	9.4
الحالة الاجتماعية	أعزب	20	37.7
	متزوج	31	58,5
	حالات أخرى	2	3.8
الوظيفة	اطار	41	77.4
	متحكم	12	22.6
	منفذ	00	00.0
الفئة العمرية	25 سنة فأقل	7	13.2
	35-26 سنة	24	45.3
	45-36 سنة	21	39.6
	46 سنة فأكثر	1	1.9

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر من خلال الجدول رقم (III-1) أن (56.6%) من الموظفين اناث و هي النسبة الأكبر، و تليها (43.4%) ذكور . وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية يوضح الجدول أعلاه أن (39.6%) من الموظفين كانت خبرتهم المهنية أقل من (05 سنوات) و كانت هي أكبر نسبة وتليها فئة الموظفين التي تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 06 الى 10 سنوات و التي قدرت نسبتها (26.4%)، في حين مثلت نسبة (9.4%) إجمالي الموظفين التي تزيد خبرتهم المهنية عن أكثر من 15 سنوات و هي أقل نسبة . و فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فان (58.5%) من الموظفين متزوجين تليها فئة العزباء التي قدرت نسبتها ب (37.7%) و فئة الحالات الأخرى مثلت أقل نسبة و قدرت ب (3.8%). و فيما يتعلق بمتغير الوظيفة فان أكبر نسبة مثلتها الإطارات و قدرت ب(77.4%) من الموظفين و تليها فئة المتحكمين التي قدرت نسبتهم ب(22.6%) من الموظفين . ويوضح الجدول أعلاه أن (45.3%) من الموظفين التي تتراوح أعمارهم ما بين 26 الى 35 سنة و هي أكبر نسبة تليها فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة بنسبة (39.6%)، في حين جاءت فئة الموظفين التي تزيد أعمارهم عن 46 سنة في الترتيب الأخير بنسبة (1.9%).

### 3.3 أداة الدراسة :

يهدف قياس اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل من خلال دراسة ايجابيات موظفي مؤسسة سوناطراك، تم بناء استبانة مكونة من ثلاث أجزاء جاءت على النحو التالي :

- الجزء الأول : متضمنا المتغيرات الشخصية ( الجنس، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، الوظيفة و الفئة العمرية)؛
  - الجزء الثاني : و يتضمن هذا الجزء 18 فقرة تغطي متغير الدراسة المستقل المتمثل في ادارة الوقت؛
  - الجزء الثالث : و يتضمن هو الآخر 25 فقرة تغطي متغير الدراسة التابع و هو ضغوط العمل، و قد تم توزيع الفقرات الى محورين تعكس ضغوط العمل و قد تمثل المحور الأول في الضغوط التنظيمية و التي يمكن أن تنشأ عن طبيعة الهيكل التنظيمي و كذا الظروف المادية للعمل، في حين جاء المحور الثاني تحت مسمى الضغوط الشخصية حيث يعبر عنه من خلال طبيعة التحدي و مجال التحكم المهني و كذا مجال الالتزام .
- و قد تم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي ( أوافق بشدة، أوافق، محايد ،لا أوافق، لا أوافق بشدة ) و قد أعطيت الدرجات التالية على التوالي ( 1،2،3،4،5) . و يهدف تحديد اتجاهات تم تعديل المقياس الخماسي إلى آخر فتوي ثلاثي حيث حدد طول كل فئة من خلال القانون التالي:

(الحد الأعلى للمقياس الخماسي – الحد الأدنى للمقياس الخماسي)/ عدد الفئات المراد تشكيلها

$$1,33=3/(1-5)$$

ليصبح مقياس التحليل وفق ما يوضحه الجدول رقم (2-III) التالي:

الجدول (2-III)

مقياس التحليل المصحح

الفئة	قيم المتوسط الحسابي	مستوى الاتجاه
الأولى	من 1 إلى أقل من 2,33	ضعيف
الثانية	2,33 إلى أقل من 3,66	متوسط
الثالثة	3,66 إلى 5	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة

والجدول رقم (3-III) يبين توزيع متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات والمجاور التي تقيسها.

الجدول (3-III)

توزيع متغيرات الدراسة ضمن الاستبيان

تسلسل الفقرات	البعد أو المتغير
18-1	ادارة الوقت
25-1	ضغوط العمل
16-1	الضغوط التنظيمية
5-1	البيئة المادية للعمل
16-6	الهيكل التنظيمي
25-17	الضغوط الشخصية
18-17	التحدي
22-19	مجال التحكم
25-23	مجال الالتزام

المصدر: من إعداد الطالبة

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة

-صدق أداة الدراسة: تم الاستعانة بدراسة سابقة لمداح عودة و لوجان ابتسام سنة 2016 بعنوان "دور إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر.

- ثبات أداة الدراسة: تم التعرف على ثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach-Alpha) لكل متغير وأبعاده وكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (4-III):

الجدول (4-III)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير بأبعاده

قيم معامل (Cronbach-Alpha)	البعد أو المتغير	تسلسل الفقرات
0.444	ادارة الوقت	18-1
/	الضغوط التنظيمية	16-1
0.575	البيئة المادية للعمل	5-1
0.880	الهيكل التنظيمي	16-6
/	الضغوط الشخصية	25-17
0.622	التحدي	18-17
0.632	مجال التحكم	22-19
0.547	مجال الالتزام	25-23

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

ويتبين من خلال الجدول رقم (4-III) أن معامل الثبات لأداة الدراسة لمتغير إدارة الوقت بلغ (0.44) هذا ما يدل على أن أسئلة إدارة الوقت تتمتع بدرجة ضعيفة من الثبات. في حين أن معاملات الثبات لمتغير ضغوط العمل بأبعاده، جاءت متوسطة، حيث بلغت مختلف النسب أكثر من معامل الثبات المقبول 50% وهذا ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة متوسطة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

5.3 متغيرات الدراسة

**المتغيرات المستقلة:** النوع الأول منها يشتمل على تلك المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، الفئة العمرية)، أدرجتها الدراسة بهدف الوصول إلى وصف لعينة الدراسة. والنوع الثاني يضم متغير مستقل واحد متمثل في إدارة الوقت.

**المتغيرات التابعة:** هي على عكس المتغيرات المستقلة تتمثل في ضغوط العمل والتي حددتها الدراسة بالنظر إلى منشأها إلى متغيرين، الأول تلك الضغوط التي أطلقت عليه الدراسة مسمى الضغوط التنظيمية من خلال (البيئة المادية للعمل، الهيكل التنظيمي)، في حين يشكل كل من (التحدي، مجال التحكم، مجال الالتزام) مصدر لما اصطلحت عليه الدراسة الضغوط الشخصية.

6.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة:

يهدف وصف خصائص عينة الدراسة تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، هذا من جهة ومن ناحية أخرى تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على طبيعة اتجاهات موظفو مؤسسة سوناطراك عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد الدراسة.

كما عملت الدراسة على إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الاستبيان، وهو ضروري لاختبار فرضيات الدراسة من اجل اختبار فرضيات وجود علاقة بين المتغيرات من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson) واختبارات الانحدار بهدف الإجابة على فرضية وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط العمل لموظفي مؤسسة سوناطراك (مركب GNL1) وهران.

#### 4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 1.4 اختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء اختبار فرضيات الدراسة تم إخضاع المتوسطات العامة للمحاور الرئيسية في الدراسة لاختبار (Kolmogorov-Smirnov) للكشف ما إذا كانت إجابات مفردات عينة الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً وقد جاءت نتائج ذلك الاختبار كما يعرضها الجدول رقم (5-III) التالي:

##### الجدول (5-III)

##### نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي

البعد أو المتغير	القيمة الإحصائية للاختبار	الدلالة الإحصائية
ادارة الوقت	1.010	0.260
الضغوط التنظيمية	0.756	0.617
البيئة المادية للعمل	1.306	0.066
الهيكل التنظيمي	1.104	0.174
الضغوط الشخصية	0.984	0.288

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

##### التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (5-III) المبين أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة جاءت دالة إحصائياً وذلك بناء على كل قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) مما يشير إلى أن البيانات الخاصة بإجابات مفردات عينة الدراسة حول المحاور المدروسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

##### 2.4 اختبار فرضيات الدراسة

هدفت الدراسة الى بيان ماهية اتجاهات أو تصورات أفراد عينة الدراسة نحو متغير ادارة الوقت لدى موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1)، واتجاهاتهم نحو متغير ضغوط العمل بأبعادها، و كذلك السعي الى بيان

العلاقة بين إدارة الوقت و ضغوط العمل بأبعادها من وجهة نظر موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1)، بالإضافة الى تحديد تأثير إدارة الوقت على ضغوط العمل بأبعادها. ولتحقيق هذه الأهداف نقوم باختبار الفرضيات التالية :

**الفرضية الأولى H01 :** يمارس موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) إدارة الوقت بمستوى متوسط.

ويهدف اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة لمستوى إدارة الوقت و التي جاء عرضها على النحو التالي :

### الجدول (III-6)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو إدارة الوقت

المستوى حسب المتوسط	الرتبة حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد أو المحور
عالي	/	0,29	3,66	ادارة الوقت
عالي	7	0,87	3,87	لدي الوقت الكافي للقيام بالأعمال الواجبة علي
عالي	11	1,21	3,70	أوقات الدخول و الخروج من العمل لا تسمح بتأدية مهام أخرى
عالي	2	0,59	4,13	أحدد أهدافي بدقة من أجل تحقيقها
متوسط	16	1,06	3,23	استخدم التقويم السنوي لضبط المواعيد النهائية و الأعمال التي يجب القيام بها
متوسط	14	0,99	3,32	أضع قائمة مهام يومية و أرجع اليها عدة مرات في اليوم
عالي	8	1,00	3,87	أحدد أولويات المهام حسب الأهمية و أنظم وقتي بناءا عليها
عالي	12	1,03	3,66	لدي القدرة للحصول على الوقت للقيام بأعمال مهمة طارئة أو مفاجئة
متوسط	15	1,04	3,28	لدي القدرة على رفض أي مهام أو طلب عندما يكون لدي ضغط في الوقت

متوسط	18	1,11	2,79	أعمل على تفويض المسؤولية و المهام للآخرين من أجل اتاحة المزيد من الوقت لنفسني
عالي	3	0,81	4,13	أعمل على تنظيم مكنتي أو مكان عملي لمنع الفوضى و الارتباك
متوسط	13	0,97	3,34	يسهل علي الغاء المهام الأقل أولوية
متوسط	17	1,15	2,85	أجد أن القيام بكل الأعمال بنفسني غير فعال للغاية
عالي	4	0,51	4,04	أعمل على اعادة جدولة المهام كلما تغيرت أولويتها
عالي	1	0,53	4,21	أحرص على أن تكون اجتماعاتي و مهامي منظمة و بكفاءة
عالي	9	0,84	3,83	أعرف بدقة قدرتي على القيام بالمهام دون أن يشكل ذلك ضغوط علي
عالي	6	0,90	3,98	اعرف ما هي مسؤولياتي وواجباتي في جميع الأوقات
عالي	5	0,84	3,98	أحاول تخطيط وتنظيم مهامي الصعبة خلال أوقاتي الأكثر إنتاجية
عالي	10	1,07	3,75	اعمل دوما على الانتهاء من أي عمل أو أي مهمة قبل الشروع في مهام أخرى

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### التعليق :

النتائج المبينة من خلال الجدول رقم(III-6) تظهر أن المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة نحو ادارة الوقت بشكل كلي جاء بدرجة عالية بقدر ( 3.66) و انحراف معياري قدره (0.29)، و هذا يعني أن اتجاهات الأفراد نحو عبارات ادارة الوقت أي أغلبهم أجابوا بموافق و موافق بشدة و هذا ما يفسر أن معظم موظفي مؤسسة سوناطراك مركب(GNL1) يحسنون ادارة وقتهم بطريقة تمكنهم من انجاز أكبر كمية من الأعمال في وقت قصير. و هذا ما توضحه عبارة " أحرص على أن تكون اجتماعاتي و مهامي منظمة و بكفاءة" و عبارة " أحدد أهدافي بدقة من أجل تحقيقها " التي جاءت متوسطاتهم الحسابية بدرجة عالية و قدرت ب(4.21)و(4.13) بالإضافة الى عبارات أخرى معظمها جاءت بدرجة عالية في الجدول أعلاه .

الفرضية الثانية H02: يتعرض موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) لضغوط العمل بشكل عام بمستويات متوسطة .

ويهدف اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل اجمالاً ويليها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعادها (الضغوط التنظيمية، الضغوط الشخصية) والتي جاء عرضها على النحو التالي:

#### أولاً: ضغوط العمل

يتضمن هذا المحور تحليل نتائج مستويات الضغوط العمل إجمالاً بأبعادها كما تدركها العينة المدروسة في مؤسسة سوناطراك (مركب GNL1) بطيوة وهران كما يعرضها الجدول (7-III) التالي:

#### الجدول (7-III)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو ضغوط العمل إجمالاً

رقم البعد	البعد أو المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	الضغوط التنظيمية	3.01	0.59	2	متوسط
2	الضغوط الشخصية	3,98	0.46	1	عالي
	ضغوط العمل إجمال	3,49	0,32	-	متوسط

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

#### التعليق :

النتائج المبينة من خلال الجدول رقم (7-III) تظهر أن المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة نحو الضغوط العمل بشكل كلي جاء بدرجة متوسطة بقدر (3.49) وانحراف معياري قدره (0.32)، وأن بعد الضغوط الشخصية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(3,98) يليه بعد ضغوط التنظيمية بمتوسط (3.01)، وهي إشارة إلى أن أفراد العينة ترى بأنها تتعرض لضغوط العمل بدرجة متوسطة.

ولتفصيل أكثر دقة لمعرفة اي الضغوط هي ذات مستوى عالي مقارنة بالأخرى، سنقوم بدراسة كل بعد على حد، الأمر الذي يجعل الفرضية الثانية غير واضحة المعالم.

بالتالي، ويهدف الإجابة على الفرضية الثانية الموضوعية سابقاً تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى H02: يتعرض موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) لضغوط تنظيمية بمستوى متوسط ؛

- الفرضية الفرعية الثانية H02: يتعرض موظفي مؤسسة سوناپراك مركب (GNL1) لضغوط شخصية بمستوى متوسط ؛

وبهدف اختبار هذه الفرضيات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل بأبعادها (الضغوط التنظيمية، الضغوط الشخصية) والتي جاء عرضها على النحو التالي:

#### ثانيا: الضغوط التنظيمية

جاءت نتائج مستويات الضغوط التنظيمية بأبعادها كما تدرکہا العينة المدروسة في مؤسسة سوناپراك كما يعرضها الجدول (8-III) التالي:

#### الجدول (8-III)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو الضغوط التنظيمية

رقم البعد	البعد أو المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
	الضغوط التنظيمية	3,01	0,59	-	متوسط
I.	البيئة المادية للعمل	2,93	0,69	-	متوسط
1	أعاني من الازدحام في مصلحة العمل	2,42	0,94	5	متوسط
2	أنظمة التكييف الخاصة بالمصلحة العمل غير كافية لمواجهة الحرارة ولا البرودة	2,66	1,14	4	متوسط
3	أنزعج من كثرة الضوضاء في عملي	3,36	1,27	1	متوسط
4	أتخوف من الإصابة بالأمراض داخل العمل نتيجة نقص أجهزة التنفس الاصطناعي	3,06	1,09	3	متوسط
5	أنزعج من صوت آلات العمل في مكتبي	3,17	1,221	2	متوسط
II.	الهيكل التنظيمي	3,09	0,78	-	متوسط

متوسط	1	1,08	3,49	نظام العلاوات والمكافئات المعمول به في المؤسسة لا يتسم بالعدالة والموضوعية	1
متوسط	11	1,21	2,81	لا تملك المؤسسة رؤية تنظيمية واضحة	2
متوسط	10	1,24	2,85	إدارة المؤسسة غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات بين العمال	3
متوسط	2	0,94	3,42	إدارة المؤسسة لا تشركني في اتخاذ القرارات التي ترتبط بمهامي	4
متوسط	5	1,10	3,34	لا تملك ادارة المؤسسة سياسة توظيف مناسبة لتغطية النقص في العمال	5
متوسط	6	1,07	3,32	أنزعج من أساليب تعامل إدارة المؤسسة مع العمال المخالفين للقوانين واللوائح التنظيمية	6
متوسط	3	1,06	2,38	نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة لا يسمح بالربط بين كافة العاملين من جميع المستويات	7
متوسط	9	1,28	2,96	الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتيح فرص النمو والترقية	8
متوسط	7	1,31	3,11	المسؤولون والمشرفون المباشرون لا يتعاملون مع العمال بالمساواة	9
متوسط	8	1,13	2,98	قيادة المؤسسة لا تهتم بقضايا عمال المؤسسة	10
متوسط	4	1,22	3,36	تقييم أداء العاملين في المؤسسة لا يتم وفق أسس عادلة بين الموظفين	11

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### التعليق:

النتائج المبينة من خلال الجدول رقم (III-8) تظهر أن المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة نحو الضغوط التنظيمية بشكل كلي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.01) وانحراف معياري قدره (0.59)، مما يشير الى أن أفراد العينة يتعرضون للضغوط التنظيمية بمستوى متوسط، وأن بعد ضغوط الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(3,09) يليه محور ضغوط البيئة المادية للعمل بمتوسط (2.93)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة ترى بأن الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية للعمل و الهيكل التنظيمي يتعرضون لها بدرجة متوسطة. دلالة على أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) لا يتسم بالعدالة في نظام العلاوات و المكافئات و أن ادارة المؤسسة لا تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي للعبارة " نظام العلاوات و المكافئات المعمول به في المؤسسة لا يتسم بالعدالة والموضوعية" الذي جاء بمستوى متوسط و المقدر ب (3.49). في حين أن البيئة المادية للعمل في المؤسسة تتسم بظروف عمل غير مناسبة كالانزعاج من كثرة الضوضاء و صوت الآلات في المكاتب و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي للعبارة " أنزعج من كثرة الضوضاء في عملي" الذي جاء بمستوى متوسط و المقدر ب(3.36). و هذا ما يسبب لعينة الدراسة القلق الذي ينجم عنه ضغط في العمل. هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى H02<sub>1</sub> و عليه تقبل الفرضية H0 الصفرية و ترفض الفرضية البديلة .

### ثالثا: الضغوط الشخصية

جاءت نتائج مستويات الضغوط الشخصية بأبعادها كما تدركها العينة المدروسة في مؤسسة سوناطراك (مركب GNL1) بطيوة وهران كما يعرضها الجدول (III-9) التالي:

### الجدول (III-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو الضغوط الشخصية

رقم البعد	البعد أو المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
	الضغوط الشخصية	3,98	0,46	-	عالي
ا.	بعد التحدي	3,86	0,68	-	عالي
1	مهما تكن ظروف العمل في المؤسسة أستطيع التكيف معها ومواجهتها	3,72	0,88	2	عالي
2	أبادر لحل مشكلات العمل ولا أشعر بالخوف من مواجهتها	4,02	0,72	1	عالي

عالي	-	0,59	3,88	بعد التحكم	.ii
عالي	2	0,78	4,04	نجاحي في حياتي المهنية يعتمد على مجهوداتي وليس على الحظ و الصدفة	1
عالي	1	0,66	4,15	أنفذ قرارتي بنفسي واثق في قدرتي على اختيار واتخاذ القرار الصائب	2
عالي	3	0,77	3,89	لا أتوقع الفشل وسوء الحظ في كل شيء	3
متوسط	4	1,13	3,45	أدرك ما يجري حولي من أحداث في المؤسسة وأشعر بالقدرة على التأثير فيها	4
عالي	-	0,51	4,20	بعد الالتزام	.iii
عالي	1	0,72	4,32	لدي قيم ومبادئ معينة ألتزم بها وأحافظ عليها	1
عالي	2	0,62	4,26	أبادر بالوقوف بجانب زملائي في العمل عند مواجهتهم لأي مشكلة	2
عالي	3	0,75	4,04	أشعر بالمسؤولية اتجاه العمال وأبادر لمساعدتهم	3
عالي	-	0,46	3,98	الضغوط الشخصية	

المصدر:المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### التعليق:

النتائج المبينة من خلال الجدول رقم(III-9) تظهر أن المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة نحو الضغوط الشخصية بشكل كلي جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.98) وانحراف معياري قدره (0.46)، وأن كل الأبعاد التي يعبر من خلالها عن الضغوط الشخصية جاءت هي الأخرى بمستويات عالية و بمتوسطات متقاربة. وأن بعد الضغوط الخاص الالتزام جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.20) و انحراف معياري (0.51) و هذا باعتبار أن معظم أفراد العينة لديهم قيم ومبادئ يلتزمون بها كما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة "لدي قيم ومبادئ معينة ألتزم بها وأحافظ عليها" التي جاءت بمستوى عالي والمقدرة ب(4.32) في الجدول أعلاه، و يليه بعد التحكم بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.59) دلالة على أن معظم أفراد العينة يشغلون وظيفة إطار أي ينفذون قراراتهم بنفسهم و هذا ما يفسره المتوسط الحسابي للعبارة " أنفذ قراراتي بنفسي واثق

في قدرتي على اختيار واتخاذ القرار الصائب" الذي جاء بمستوى عالي و المقدر ب(4.15)، و في الأخير بعد ضغوط التحدي جاء بمتوسط حسابي بقدر (3.86) و انحراف معياري يقدر ب ( 0.68) و هذا باعتبار أن معظم أفراد العينة يبادرون لحل مشكلات العمل. و هذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية حيث ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يتعرض موظفي مؤسسة سوناطراك مركب(GNL1) لضغوط شخصية بمستوى عالي .

### نتائج تحليل التباين للانحدار

الفرضية الثالثة  $H_03$ : يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت و ضغوط العمل لموظفي مؤسسة سوناطراك مركب(GNL1) وهران. و بهدف اختبار هذه الفرضية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى  $H_03_1$  : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و بعد الضغوط التنظيمية لموظفي مؤسسة سوناطراك مركب(GNL1)؛
  - الفرضية الفرعية الثانية  $H_03_2$  : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و بعد الضغوط الشخصية لموظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1)؛
- و لاختبارها تم إيجاد معاملات الارتباط بين بعد إدارة الوقت و أبعاد ضغوط العمل ( الضغوط التنظيمية و الشخصية ) و قد جاءت النتائج كما يعرضها الجدول رقم (III-10) التالي :

### الجدول (III-10)

معاملات الارتباط(Pearson) للعلاقة بين ادارة الوقت و أبعاد ضغوط العمل

الضغوط الشخصية	الضغوط التنظيمية	المتغيرات أو الأبعاد	
0.425	-0.092	معامل الارتباط	ادارة الوقت
0.002	0.512	مستوى الدلالة	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### التعليق:

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الذي يوضح العلاقة بين إدارة الوقت و بعد الضغوط التنظيمية قد بلغ (-0.092) بمستوى (0.512) و هو غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، ولهذا نرفض الفرضية الفرعية  $H_03_1$  الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و بعد الضغوط التنظيمية، أما العلاقة التي تربط بين ادارة الوقت و بعد الضغوط الشخصية حيث بلغ معامل الارتباط (0.425) بمستوى (0.002) و هو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) و هذا ما يعبر عن وجود

علاقة بين إدارة الوقت و بعد الضغوط الشخصية لموظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1). وعليه تقبل الفرضية الفرعية H03<sub>2</sub>.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار.

و يهدف الإجابة على الفرضية جاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (11-III) التالي:

### الجدول (11-III)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر إدارة الوقت على الضغوط التنظيمية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
خطأ المفسر	1	0.157	0.157	0.437	0.512
الخطأ غير المفسر	51	18,348	0.360		
الخطأ الكلي	52	18,505			
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.008					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### التعليق:

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (11-III) عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين إدارة الوقت و الضغوط التنظيمية ، بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.512) جاءت أكبر من مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ). وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين أي عدم وجود أثر بين إدارة الوقت و الضغوط التنظيمية .

الجدول (12-III)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر إدارة الوقت على ضغوط البيئة  
المادية للعمل

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
خطأ المفسر	1	0,698	0,698	1,457	0,233
الخطأ غير المفسر	51	24,418	0,479		
الخطأ الكلي	52	25,115			
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,028					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (12-III) عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط البيئة المادية للعمل، بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.233) جاءت أكبر من مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ). وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين أي عدم وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط البيئة المادية .

الجدول (13-III)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر إدارة الوقت على ضغوط الهيكل  
التنظيمي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
خطأ المفسر	1	0,002	0,002	0,003	0,957
الخطأ غير المفسر	51	31,725	0,622		
الخطأ الكلي	52	31,727			
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,000					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

**التعليق:**

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم(III-13)عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط الهيكل التنظيمي، بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.957) جاءت أكبر من مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ). وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين أي عدم وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط الهيكل التنظيمي .

**الجدول (III-14)**

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر ادارة الوقت على الضغوط الشخصية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
خطأ المفسر	1	2,007	2,007	11,245	0,002
الخطأ غير المفسر	51	9,102	0,178		
الخطأ الكلي	52	11,109			
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,181					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

**التعليق:**

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم(III-14) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين ادارة الوقت و الضغوط الشخصية، بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.002) جاءت أصغر من مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ). وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين أي وجود أثر بين إدارة الوقت و الضغوط الشخصية. و18% من التباين الحاصل في الضغوط الشخصية مرده هو ادارة الوقت، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة.

الجدول (15-III)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ادارة الوقت على الضغوط الشخصية

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد ضغوط العمل
0,002	3,353	0,425	0,198	0,663	الضغوط الشخصية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

بما ان مستوى الدلالة 0,002 اقل من 0,05، اذن يوجد تأثير لإدارة الوقت على الضغوط الشخصية وبمعامل ارتباط موجب قدره 0,425، وكما تم الإشارة إليه أنفاً، فان 18% فقط ما يفسر ذلك، لكن لتحليل أكثر عمقا سنقوم بدراسة الأثر المترتب عن إدارة الوقت على أبعاد الضغوط الشخصية الثلاثة، وذلك كما يلي :

الجدول (16-III)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر ادارة الوقت على ضغوط التحدي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المصدر
0,074	3,333	1,508	1,508	1	خطأ المفسر
		0,452	23,068	51	الخطأ غير المفسر
			24,575	52	الخطأ الكلي
معامل التحديد $(R^2) = 0,061$					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (16-III) عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين ادارة الوقت و ضغوط التحدي، بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.074) جاءت أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ . وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين أي عدم وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط التحدي .

الجدول (17-III)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر إدارة الوقت على ضغوط التحكم

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
خطأ المفسر	1	3,956	3,956	14,163	0,000
الخطأ غير المفسر	51	14,245	0,279		
الخطأ الكلي	52	18,200			
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,217					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (17-III) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط التحكم، بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.000) جاءت أصغر من مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ). وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين أي وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط التحكم . و 21% من التباين الحاصل في ضغوط التحكم مرده هو إدارة الوقت، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة.

الجدول (18-III)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة الوقت على ضغوط التحكم

أبعاد ضغوط العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
ضغوط التحكم	0,931	0,247	0,466	3,763	0,000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

بما ان مستوى الدلالة 0,000 اقل من 0,05، اذن يوجد تأثير لإدارة الوقت على ضغوط التحكم ذو علاقة موجبة الذي توضحها قيمة Beta المقدره ب(0,466)

الجدول (19-III)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر إدارة الوقت على ضغوط الالتزام

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
خطأ المفسر	1	1,068	1,068	4,342	0,042
الخطأ غير المفسر	51	12,538	0,246		
الخطأ الكلي	52	13,606			
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,078					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (19-III) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط الالتزام، بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.042) جاءت أصغر من مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ). وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين أي وجود أثر بين إدارة الوقت و ضغوط الالتزام. و7.8% من التباين الحاصل في ضغوط الالتزام مرده هو إدارة الوقت، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة.

الجدول (20-III)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة الوقت على ضغوط الالتزام

أبعاد ضغوط العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
ضغوط الالتزام	0,483	0,232	0,280	2,084	0,042

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

بما أن مستوى الدلالة 0,042 اقل من 0,05، إذن يوجد تأثير لإدارة الوقت على ضغوط ، فان 7.8% فقط ما يفسر ذلك. ومنه نجد العلاقة موجبة بين إدارة الوقت و ضغوط الالتزام الذي تفسرها قيمة Beta المقدره ب(2.084).

### 3-4 : مناقشة نتائج الدراسة

- نستخلص من نتائج الدراسة أن موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) يجيدون ادارة وقتهم و يتمكنون من انجاز عملهم في وقت قصير، ويرجع هذا إلى أن مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) تقوم بالتخطيط الجيد لأهدافها المستقبلية و وضوحها، و يعرف موظفيها جيدا مسؤولياتهم وواجباتهم و لهم القدرة على التحكم فيما ؛
- كما يتعرض موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل، وهذا من خلال تعرضهم لضغوط تنظيمية التي يسببها الهيكل التنظيمي الذي لا يشركهم في اتخاذ القرارات و لا يتيح فرص النمو و الترقية، إضافة الى البيئة المادية للعمل؛
- كما يتعرض موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) إلى مستوى عالي من الضغوط الشخصية، لأن غالبية الموظفين يشغلون منصب إطار أي ينفذون قراراتهم بنفسهم مما يزيد من الضغوط لديهم ؛
- نستخلص من نتائج الدراسة أن إدارة الوقت ليس لها تأثير على ضغوط العمل إجمالاً لذا تم التفصيل في أبعادها؛
- نستخلص من نتائج الدراسة أن ليس لإدارة الوقت تأثير على الضغوط التنظيمية؛
- نستخلص من نتائج الدراسة أن إدارة الوقت تؤثر على الضغوط الشخصية بدلالة إحصائية أقل من مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ؛
- نستخلص من نتائج الدراسة أن إدارة الوقت لها علاقة موجبة بضغوط التحكم و ضغوط الالتزام.

### 4-4 مناقشة الفرضيات

- الفرضية الأولى H01 : يمارس موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) إدارة الوقت بمستوى متوسط من خلال النتائج المتوصل إليها أعلاه تم الحكم على نفي الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على " يمارس موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) إدارة الوقت بمستوى عالي"
- الفرضية الثانية H02 : يتعرض موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) لضغوط العمل بشكل عام بمستويات متوسطة .
- من خلال النتائج المتوصل إليها أعلاه تم الحكم على ثبات صحة الفرضية الصفرية .
- الفرضية الثالثة H03: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و ضغوط العمل لموظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1).
- من خلال النتائج المتوصل إليها أعلاه تم الحكم على ثبات صحة الفرضية، حيث وجدنا من خلال الدراسة أنه هناك أثر ادارة الوقت على الضغوط الشخصية (ضغوط التحدي و الالتزام).
- الفرضية الرئيسية : هناك علاقة ما بين إدارة الوقت و ضغوط العمل لموظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1)

من خلال النتائج المتوصل إليها أعلاه تم الحكم على نفي صحة الفرضية حيث لا توجد علاقة بين ادارة الوقت و ضغوط العمل إجمالاً، إنما توجد علاقة بين ادارة الوقت و أبعاد الضغوط الشخصية المتمثلة في ضغوط التحدي و الالتزام .

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

ازداد الاهتمام بالموارد البشري مع تطور الفكر الإداري لما له من عطاءات لا متناهية للمؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها، فتعرض هذا المورد البشري لضغوط العمل و هدر لوقته لا بد من أن ينجم عنه خفض في مستوى أداءه و خدماته المقدمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال هذا حاولت دراستنا معرفة أثر ادارة الوقت على ضغوط العمل.

يختلف مفهوم إدارة الوقت باختلاف الأفراد ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مجتمع لآخر ومن ثقافة إلى أخرى، حيث تتضح أهمية إدارة الوقت في المنظمات من منطلق أن الوقت من الموارد المتاحة والمتجددة وأنه يعتبر أحد عناصر الكلفة الغير مادية، فإذا تم استثماره وحسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل، فإنه يمكن تعظيم العائد من إنفاق هذا الوقت، وحتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر لكي نحقق الكثير من المزايا والفوائد لو أحسنت إدارة الوقت بصورة صحيحة.

أصبح موضوع ضغوط العمل أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري و التنظيمي، حيث تعتبر ضغوط العمل حالة تنشأ لعدم توافق الفرد مع بيئة العمل بسبب تفاعل عدة عوامل مؤثرة تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة او الفرد، فقد تفاوتت من حيث طبيعتها و درجة تأثيرها على الأفراد فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة و قد تكون دافعا للاتحاد في العمل و المنافسة و التفوق من خلال مجموعة من المصادر سواء تنظيمية أو شخصية، تترتب عليها أثار نفسية أو سيكولوجية أو غيرها على الموظفين، لذا اهتم الباحثون بدراسة العديد من السبل و الطرق التي يمكن أن تستفيد بها المنظمة أو الفرد للتقليل من الأضرار الناتجة عن التعرض لضغوط العمل.

بعد استعراضنا للجانب النظري لمتغيرات الدراسة "ادارة الوقت" و "ضغوط العمل"، وإسقاط ما تم عرضه على مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) لولاية وهران توصلنا الى أنه لا توجد علاقة بين إدارة الوقت و ضغوط العمل إجمالاً في المؤسسة محل الدراسة .

## نتائج الدراسة

من خلال عرض و تحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة و اختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود مستوى جيد لإدارة الوقت في مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1)؛
- موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) يجيدون إدارة وقتهم و يتمكنون من انجاز عملهم في وقت قصير، ويرجع هذا إلى أن مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) تقوم بالتخطيط الجيد لأهدافها المستقبلية و وضوحها، و يعرف موظفيها جيداً مسؤولياتهم و واجباتهم و لهم القدرة على التحكم فيها؛
- يتعرض موظفي مؤسسة سوناطراك مركب (GNL1) إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل، وهذا من خلال تعرضهم لضغوط تنظيمية التي يسببها الهيكل التنظيمي الذي لا يشركهم في اتخاذ القرارات و لا يتيح فرص النمو و الترقية، إضافة إلى البيئة المادية للعمل؛

- إدارة الوقت ليس لها تأثير على ضغوط العمل إجمالاً؛
- إدارة الوقت تؤثر على الضغوط الشخصية ( ضغوط التحدي و ضغوط الالتزام)؛
- إدارة الوقت لها علاقة موجبة بضغوط التحكم و ضغوط الالتزام؛
- نستخلص من النتائج انه كلما كانت إدارة الوقت ذات مستوى عالي فإنها تمارس ضغوطا شخصية على الموظفين، بمعنى أن الفرد الذي يحسن من إدارة وقته ترفع عنده ضغوط التحكم فهو يحاول أن يتحكم جيدا في عمله، وكذا ترتفع عنده ضغوط الالتزام، لأنه كلما تحسنت ادارة الوقت كلما تطلب من الفرد ان يلتزم في عمله لأنه سيصبح غير راض عن طريقة عمله إذا انحازت عن وضع سابق كان يعتبره جيدا.

### ملاحظات عامة حول الموضوع

إن استغلال الوقت و تحقيق الإدارة الفعالة له يعد من بين المهام الأساسية لنجاح المؤسسات، فهو يعتبر عملية مستمرة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لكل النشاطات و ذلك خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة، حيث هناك أساليب إدارية متعددة لإدارة الوقت تعمل على مساعدة و توجيه المديرين و الموظفين لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل الاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل داخل المنظمة ومنها الإدارة بالاستثناء، الإدارة الذاتية، الإدارة بالمشاركة و الإدارة بالأهداف

ضغوط العمل تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل فيها وتعتبر من الظواهر الحتمية التي يمكن القضاء عليها، لكن يمكن التخفيف من حدتها و ذلك من خلال تبني المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات و الطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها و من بينها الإدارة الفعالة و الفاعلة للوقت.

### توصيات :

- و من خلال النتائج المتوصل إليها ، نقدم بعض الاقتراحات :
- يجب أن توزع المهام الوظيفية بين الموظفين في مؤسسة سوناطراك بنا يناسب اختصاصهم و قدراتهم، وأن يكون هناك عدالة في توزيع المهام بين الموظفين حتى لا يؤدي ذلك لاجهاد بعض الموظفين دون غيرهم؛
- لابد من التحسين المستمر لظروف العمل؛
- ضرورة الأخذ بأراء الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؛
- ضرورة الاهتمام بالضروف البيئية و المادية لأماكن العمل؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوع ضغوط العمل بحيث يبقى مستواه ضمن المستوى المتوسط و المقبول؛
- تحديد أدوار الأفراد و توضيحها بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته و مهامه وسلطاته؛

- ضرورة الموافقة بين المبادئ الشخصية و ظروف العمل؛
- السماع لاقتراحات الموظفين في حل النزاعات و المشاكل مهما كانت رتبهم في المؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

1. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
2. خالد عيادة عليما، " ضغوط العمل و أثرها على الاداء "، عمان، دار الخليج للنشر و التوزيع، 2014؛
3. سليم جلدة ،سامي محمد هشام ، فن ادارة الوقت والاجتماعات ، الطبعة الأولى ، دار الدجلة ، 2007؛
4. قاسم نافي علوان ، نجوى رمضان احميد ، ادارة الوقت ، الطبعة الأولى ، ، عمان ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009،
5. مدحت أبو النصر، ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الثانية ، القاهرة ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014؛
6. ميريل ان.دوجلاس ، دونا ان.دوجلاس، ادارة الوقت ، الطبعة الأولى ، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع ، 2008؛
7. وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى، الضغوط النفسية و التخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي، المفاهيم النظرية و البرامج، دار الوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008؛

### ثانياً: الرسائل الجامعية

1. خديجة حوح و، دور ادارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، جامعة بسكرة ، 2016-2017؛
2. سالي خديجة، زحاف نعيمة، أثر الضغوطا لمهنية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، مذكرة الماستر، معسكر، 2016/2017؛
3. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، 2010؛
4. عبد الرحمان أحمد بن محمد الهيجات، ضغوط العمل ( منهج لدراسة مصادرها نتائجها و كيفية ادارتها)، الرياض، معهد الادارة العامة، 1998؛
5. عصام لعياضي ، بعض أساليب ادارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية ، مذكرة ماجستير ، مسيلة ، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية ، 2014؛
6. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، اثر ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف، 2010.
7. مداح عودة ، لوجان ابتسام ، دور ادارة الوقت في الحد من ضغوط العمل ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة معسكر ، 2016/2017؛

الملاحق

# كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## قسم العلوم الاقتصادية

### تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

#### إستبيان

#### تحية طيبة وبعد

في إطار الإعداد لمذكرة ماستر بعنوان "دور إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا وذلك بالإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك، ونفيدكم علماً بأن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها. وشكراً

#### الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الخبرة المهنية:  05 سنوات فأقل  06 - 10 سنوات  11 - 15 سنة  أكثر من 15 سنة

الطالبة: .....  
الفئة العمرية: أقل من 25 سنة  26-35 سنة  36-45 سنة  64 سنة فأكثر

الجنس:  ذكر  أنثى

الحالة الاجتماعية:  أعزب  متزوج  حالات أخرى

الوظيفة:  إطار  متحكم  منفذ

#### الجزء الثاني: إدارة الوقت

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي الوقت الكافي للقيام بالأعمال الواجبة علي					
2	أوقات الدخول و الخروج من العمل لا تسمح بتأدية مهام أخرى					
3	احدد أهدافي بدقة من اجل تحقيقها					
4	استخدم التقويم السنوي لضبط المواعيد النهائية و الأعمال التي يجب القيام بها					
5	أضع قائمة مهام يومية وارجع إليها عدة مرات في اليوم					
6	احدد أولويات المهام حسب الأهمية وانظم وقتي بناءا عليها					
7	لدي القدرة للحصول على الوقت للقيام بأعمال مهمة طارئة أو مفاجئة					
8	لدي القدرة على رفض أي مهام أو طلب عندما يكون لدي ضغط في الوقت					
9	اعمل على تفويض المسؤولية والمهام للآخرين من اجل إتاحة المزيد من الوقت لنفسني					
10	اعمل على تنظيم مكتبي أو مكان عملي لمنع الفوضى والارتباك					
11	يسهل علي إلغاء المهام الأقل أولوية					



					لدي قيم ومبادئ معينة ألتزم بها وأحافظ عليها	23	مجال الالتزام
					أبادر بالوقوف بجانب زملائي في العمل عند مواجهتهم لأي مشكلة	24	
					أشعر بالمسؤولية اتجاه العمال وأبادر لمساعدتهم	25	

الملحق 02 : وصف متغيرات الدراسة

## Frequencies

### Notes

Output Created	21-MAY-2019 10:41:28	
Comments		
Input	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	53
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5 /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

### Statistics

		الجنس	الخبرة المهنية	الحالة الاجتماعية	الوظيفة	الفئة العمرية
N	Valid	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	23	43,4	43,4	43,4
Valid أنثى	30	56,6	56,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات فأقل 05	21	39,6	39,6	39,6
سنوات 06 – 10	14	26,4	26,4	66,0
Valid سنة 11 – 15	13	24,5	24,5	90,6
أكثر من 15 سنة	5	9,4	9,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	20	37,7	37,7	37,7
Valid متزوج	31	58,5	58,5	96,2
حالات أخرى	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اطار	41	77,4	77,4	77,4
Valid متحكم	12	22,6	22,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	7	13,2	13,2	13,2
سنة 35-26	24	45,3	45,3	58,5
Valid سنة 45-36	21	39,6	39,6	98,1
سنة فأكثر 46	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

## Descriptives

### Notes

Output Created		21-MAY-2019 10:43:21
Comments		
Input	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdanil\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	53
	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14 v15 v16 v17 v18 v19 v20 v21 v22 v23 إدارة_الوقت /STATISTICS=MEAN STDDEV.
	Resources	
	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,08

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

### Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	
,878	3,87	لدي الوقت الكافي للقيام بالأعمال الواجبة علي
1,218	3,70	أوقات الدخول و الخروج من العمل لا تسمح بتأدية مهام أخرى
,590	4,13	أحدد أهدافي بدقة من أجل تحقيقها
1,068	3,23	استخدم التقويم السنوي لضبط المواعيد النهائية و الأعمال التي يجب القيام بها
,996	3,32	أضع قائمة مهام يومية و أرجع اليها عدة مرات في اليوم
1,001	3,87	أحدد أولويات المهام حسب الأهمية و أنظم وقتي بناءا عليها
1,037	3,66	لدي القدرة للحصول على الوقت للقيام بأعمال مهمة طارئة أو مفاجئة
1,045	3,28	لدي القدرة على رفض أي مهام أو طلب عندما يكون لدي ضغط في الوقت
1,116	2,79	أعمل على تفويض المسؤولية و المهام للآخرين من أجل اتاحة المزيد من الوقت لنفسني
,810	4,13	أعمل على تنظيم مكنتي أو مكان عملي لمنع الفوضى و الارتباك
,979	3,34	يسهل علي الغاء المهام الأقل أولوية
1,150	2,85	أجد أن القيام بكل الأعمال بنفسني غير فعال للغاية
,517	4,04	أعمل على اعادة جدولة المهام كلما تغيرت أولويتها
,532	4,21	أحرص على أن تكون اجتماعاتي و مهامي منظمة و بكفاءة
,849	3,83	أعرف بدقة قدرتي على القيام بالمهام دون أن يشكل ذلك ضغوط علي
,909	3,98	اعرف ما هي مسؤولياتي وواجباتي في جميع الأوقات
,843	3,98	أحاول تخطيط وتنظيم مهامي الصعبة خلال أوقاتي الأكثر إنتاجية
1,072	3,75	اعمل دوما على الانتهاء من أي عمل أو أي مهمة قبل الشروع في مهام أخرى
,29638	3,6646	إدارة الوقت
		Valid N (listwise)

### Descriptives

#### Notes

Output Created	21-MAY-2019 10:47:48
Comments	
Input	Data
	C:\Users\loran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset
	DataSet1

	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data		53
	File		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	All non-missing data are used.	
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=v24 v25 v26 v27 v28 v29 ضغط_البيئة_المادية_للعمل v30 v31 v32 v33 v34 v35 v36 v37 v38 v39 ضغط_الهيكل_التنظيمي الضغط_التنظيمية /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Resources	Processor Time		00:00:00,00
	Elapsed Time		00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

Descriptive Statistics الضغوط التنظيمية			
Std. Deviation	Mean	N	
,949	2,42	53	أعاني من الازدحام في مصلحة العمل بسبب سوء تصميمها
1,143	2,66	53	أنظمة التكيف الخاصة بالمصلحة العمل غير كافية لمواجهة الحرارة ولا البرودة
1,272	3,36	53	أنزعج من كثرة الضوضاء في عملي.
1,099	3,06	53	أتخوف من الإصابة بالأمراض داخل العمل نتيجة نقص أجهزة التنفس الاصطناعي
1,221	3,17	53	أنزعج من صوت آلات العمل في مكنتي
,69497	2,9321	53	ضغوط البيئة المادية للعمل
1,085	3,49	53	نظام العلاوات والمكافآت المعمول به في المؤسسة لا يتسم بالعدالة والموضوعية
1,210	2,81	53	لا تملك المؤسسة رؤية تنظيمية واضحة

1,246	2,85	53	إدارة المؤسسة غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات بين العمال
,949	3,42	53	إدارة المؤسسة لا تشركني في اتخاذ القرارات التي ترتبط بمهامي
1,108	3,34	53	لا تملك ادارة المؤسسة سياسة توظيف مناسبة لتغطية النقص في العمال
1,070	3,32	53	أنزعج من أساليب تعامل إدارة المؤسسة مع العمال المخالفين للقوانين واللوائح التنظيمية
1,060	2,38	53	نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة لا يسمح بالربط بين كافة العاملين من جميع المستويات
1,285	2,96	53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتيح فرص النمو والترقية
1,311	3,11	53	المسؤولون والمشرفون المباشرون لا يتعاملون مع العمال بالمساواة
1,135	2,98	53	قيادة المؤسسة لا تهتم بقضايا عمال المؤسسة
1,226	3,36	53	تقييم أداء العاملين في المؤسسة لا يتم وفق أسس عادلة بين الموظفين
,78111	3,0926	53	ضغوط الهيكل التنظيمي
,59654	3,0123	53	الضغوط التنظيمية
		53	Valid N (listwise)

## Descriptives

### Notes

Output Created	21-MAY-2019 10:50:59
Comments	
Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	53
File	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=v40 v41 ضغوط_التحدي v42 v43 v44 v45 ضغوط_التحكم v46 v47 v48 ضغوط_الالتزام الضغوط_الشخصية /STATISTICS=MEAN STDDEV.
	Resources	Processor Time 00:00:00,00 Elapsed Time 00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

#### الضغوط الشخصية Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
,885	3,72	53	مهنا تكن ظروف العمل في المؤسسة أستطيع التكيف معها ومواجهتها
,720	4,02	53	أبادر لحل مشكلات العمل ولا أشعر بالخوف من مواجهتها
,68746	3,8679	53	ضغوط التحدي
,784	4,04	53	نجاحي في حياتي المهنية يعتمد على مجهوداتي وليس على الحظ و الصدفة
,662	4,15	53	أنفذ قراراتي بنفسني واثق في قدرتي على اختيار واتخاذ القرار الصائب
,776	3,89	53	لا أتوقع الفشل وسوء الحظ في كل شيء أدرك ما يجري حولي من أحداث في المؤسسة وأشعر بالقدرة على التأثير فيها
,59162	3,8821	53	ضغوط التحكم
,728	4,32	53	لدي قيم ومبادئ معينة ألتزم بها وأحافظ عليها
,625	4,26	53	أبادر بالوقوف بجانب زملائي في العمل عند مواجهتهم لأي مشكلة
,759	4,04	53	أشعر بالمسؤولية اتجاه العمال وأبادر لمساعدتهم
,51152	4,2075	53	ضغوط الالتزام
,46221	3,9858	53	الضغوط الشخصية
		53	Valid N (listwise)



## الملحق 03 : اختبار التوزيع الطبيعي و الاتساق الداخلي

### NPar Tests

Notes		
Output Created		21-MAY-2019 10:24:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	53
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)= إدارة_الوقت ضغوط_البيئة_المادية_للعمل ضغوط_الهيكل_التنظيمي الضغوط_التنظيمية_الضغوط_الشخصية /MISSING ANALYSIS.
	Resources	
	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	98304

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		إدارة الوقت	ضغوط البيئة المادية للعمل	ضغوط الهيكل التنظيمي	الضغوط التنظيمية
N		53	53	53	53
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,6646	2,9321	3,0926	3,0123
	Std. Deviation	,29638	,69497	,78111	,59654
	Absolute	,139	,179	,152	,104
Most Extreme Differences	Positive	,139	,161	,152	,104
	Negative	-,097	-,179	-,107	-,050
Kolmogorov-Smirnov Z		1,010	1,306	1,104	,756
Asymp. Sig. (2-tailed)		,260	,066	,174	,617

#### Kolmogorov-Smirnov Test

الدلالة الاحصائية لاختبار باللون الاصفر اكبر من 0.05 في حالة اذا كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي يمكن ان نستخدم الاختبارات المعلمية مثل الانحدار البسيط والمتعدد، وفي حالة العكس (اقل من 30 مشاهدة أو اذا كانت اكثر من 30 ولكن ليست موزعة طبيعيا اقل من 0.05

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الضغوط الشخصية
N		53
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,9858
	Std. Deviation	,46221
	Absolute	,135
Most Extreme Differences	Positive	,092
	Negative	-,135
Kolmogorov-Smirnov Z		,984
Asymp. Sig. (2-tailed)		,288

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Reliability

#### Notes

Output Created	21-MAY-2019 10:26:30
Comments	
Data	C:\Users\loran\Desktop\kabd ani\linamaster.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>

	N of Rows in Working Data	53
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14 v15 v16 v17 v18 v19 v20 v21 v22 v23 v24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

## Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics إدارة الوقت

Cronbach's Alpha	N of Items
---------------------	------------

## Reliability

### Notes

Output Created		21-MAY-2019 10:32:36
Comments		
	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdanil\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	53
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
		RELIABILITY /VARIABLES=v24 v25 v26 v27 v28 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntax		
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

**Scale: ALL VARIABLES**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.575	5 وصف متغيرات الدراسة

## Reliability

### Notes

Output Created	21-MAY-2019 10:34:53	
Comments		
Input	Data	C:\Users\loran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	53
	File	
Matrix Input		
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
Missing Value Handling	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Cases Used		

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=v29 v30 v31 v32 v33 v34 v35 v36 v37 v38 v39 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

## Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics ضغوط الهيكل التنظيمي

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	11

## Reliability

**Notes**

Output Created		21-MAY-2019 10:35:33
Comments		
	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	53
	File	
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
		RELIABILITY
		/VARIABLES=v40 v41
Syntax		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** ضغوط التحدي

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	2

## Reliability

### Notes

Output Created	21-MAY-2019 10:36:03
Comments	
	C:\Users\loran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	DataSet1
Input	<none>
	<none>
	<none>
	N of Rows in Working Data 53
	File
	Matrix Input
	Definition of Missing
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	RELIABILITY
	/VARIABLES=v42 v43 v44 v45
Syntax	/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
	/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time 00:00:00,00
	Elapsed Time 00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

## Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,632	4

## Reliability

Output Created	21-MAY-2019 10:36:17
Comments	
Input	Data C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset DataSet1
	Filter <none>
	Weight <none>
	Split File <none>

	N of Rows in Working Data	53
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY
		/VARIABLES=v46 v47 v48
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

## Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,547	3

الملحق 04 : اختبار تأثير إدارة الوقت على الضغوط التنظيمية

Regression

Notes	
Output Created	21-MAY-2019 11:05:49
Comments	
Input	<p>Data C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav</p> <p>Active Dataset DataSet1</p> <p>Filter &lt;none&gt;</p> <p>Weight &lt;none&gt;</p> <p>Split File &lt;none&gt;</p> <p>N of Rows in Working Data File 53</p> <p>Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.</p>
Missing Value Handling	<p>Cases Used Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.</p>
Syntax	<p>REGRESSION</p> <p>  /MISSING LISTWISE</p> <p>  /STATISTICS COEFF</p> <p>OUTS R ANOVA</p> <p>  /CRITERIA=PIN(.05)</p> <p>POUT(.10)</p> <p>  /NOORIGIN</p> <p>  /DEPENDENT</p> <p>الضغوط_التنظيمية</p> <p>  /METHOD=ENTER</p> <p>إدارة_الوقت.</p>
Resources	<p>Processor Time 00:00:00,02</p> <p>Elapsed Time 00:00:00,02</p> <p>Memory Required 2436 bytes</p> <p>Additional Memory Required for Residual Plots 0 bytes</p>

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة الوقت <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الضغوط التنظيمية

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,092 <sup>a</sup>	,008	-,011	,59980

a. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,157	1	,157	,437	,512 <sup>b</sup>
Residual	18,348	51	,360		
Total	18,505	52			

a. Dependent Variable: الضغوط التنظيمية

b. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,692	1,032		3,578	,001
	إدارة الوقت	-,185	,281	-,092	-,661	,512

a. Dependent Variable: الضغوط التنظيمية

# Regression

## Notes

Output Created		21-MAY-2019 11:11:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	53
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT
		ضغوط_البينة_المادية_للعمل
		/METHOD=ENTER
	إدارة_الوقت.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Memory Required	2436 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة الوقت <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: ضغوط البيئة المادية للعمل  
b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,167 <sup>a</sup>	,028	,009	,69194

- a. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,698	1	,698	1,457	,233 <sup>b</sup>
	Residual	24,418	51	,479		
	Total	25,115	52			

- a. Dependent Variable: ضغوط البيئة المادية للعمل  
b. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,364	1,190		3,667	,001
	إدارة الوقت	-,391	,324	-,167	-1,207	,233

- a. Dependent Variable: ضغوط البيئة المادية للعمل

**Regression**

**Notes**

Output Created		21-MAY-2019 11:11:51
Comments		
Input	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	53
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT
		ضغوط_الهيكل_التنظيمي
		/METHOD=ENTER
Resources		إدارة_الوقت.
	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2436 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة الوقت <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ضغوط الهيكل التنظيمي

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,008 <sup>a</sup>	,000	-,020	,78871

a. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,002	1	,002	,003	,957 <sup>b</sup>
	Residual	31,725	51	,622		
	Total	31,727	52			

a. Dependent Variable: ضغوط الهيكل التنظيمي

b. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,020	1,357		2,226	,030
	إدارة الوقت	,020	,369	,008	,054	,957

a. Dependent Variable: ضغوط الهيكل التنظيمي

## Regression

**Notes**

Output Created		21-MAY-2019 11:13:01
Comments		
Input	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	53
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT
		الضغوط_الشخصية
		/METHOD=ENTER
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Memory Required	2436 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
		إدارة_الوقت

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	إدارة الوقت <sup>b</sup>	.	Enter
---	--------------------------	---	-------

a. Dependent Variable: الضغوط الشخصية

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 <sup>a</sup>	,181	,165	,42246

a. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,007	1	2,007	11,245	,002 <sup>b</sup>
	Residual	9,102	51	,178		
	Total	11,109	52			

a. Dependent Variable: الضغوط الشخصية

b. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,557	,727		2,142	,037
	إدارة الوقت	,663	,198	,425	3,353	,002

a. Dependent Variable: الضغوط الشخصية

## Regression

#### Notes

Output Created		21-MAY-2019 11:13:21
Comments		
Input	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	53
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT ضغط_التحدي
		/METHOD=ENTER
		إدارة_الوقت.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Memory Required	2436 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة_الوقت <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ضغط\_التحدي

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,248 <sup>a</sup>	,061	,043	,67254

a. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,508	1	1,508	3,333	,074 <sup>b</sup>
	Residual	23,068	51	,452		
	Total	24,575	52			

a. Dependent Variable: ضغط التحدي

b. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,763	1,157		1,524	,134
	إدارة الوقت	,575	,315	,248	1,826	,074

a. Dependent Variable: ضغط التحدي

## Regression

### Notes

Output Created		21-MAY-2019 11:13:40
Comments		
Input	Data	C:\Users\oran\Desktop\kabd ani\linamaster.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	53
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ضغط_التحكم /METHOD=ENTER إدارة_الوقت.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2436 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة_الوقت <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ضغط\_التحكم

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466 <sup>a</sup>	,217	,202	,52849

a. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,956	1	3,956	14,163	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,245	51	,279		
	Total	18,200	52			

a. Dependent Variable: ضغط التحكم

b. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,472	,909		,519	,606
	إدارة الوقت	,931	,247	,466	3,763	,000

a. Dependent Variable: ضغط التحكم

## Regression

#### Notes

Output Created		21-MAY-2019 11:13:56
Comments		
Input	Data	C:\Users\loran\Desktop\kabdani\linamaster.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	53
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ضغط_الالتزام /METHOD=ENTER إدارة_الوقت.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2436 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\oran\Desktop\kabdani\linamaster.sav

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة_الوقت <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: ضغط\_الالتزام  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,280 <sup>a</sup>	,078	,060	,49583

a. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,068	1	1,068	4,342	,042 <sup>b</sup>
	Residual	12,538	51	,246		
	Total	13,606	52			

a. Dependent Variable: ضغط الالتزام

b. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,436	,853		2,856	,006
	إدارة الوقت	,483	,232	,280	2,084	,042

a. Dependent Variable: ضغط الالتزام

## ملخص

هدفت الدراسة الى تحديد اثر ادارة الوقت على ضغوط العمل في مؤسسة سوناتراك مركب (GNL1)، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية ما هو أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل لدى موظفي مؤسسة سوناتراك (مركب GNL1)، باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار استبانة شملت ثلاثة محاور، وعلى ضوء ذلك تم جمع البيانات و تحليلها و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتمثلت العينة في 53 موظفا من مجتمع الدراسة المتكون من 1000 موظف، فتم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها أن إدارة الوقت لا تؤثر على ضغوط العمل بشكل عام، إنما وجدنا تأثير و علاقة موجبة بين ادارة الوقت و الضغوط الشخصية و بالأخص ضغوط التحكم و الالتزام. فكلما كانت هناك إدارة جيدة للوقت كلما زادت الضغوط الشخصية .

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، ضغوط العمل، ضغوط تنظيمية، ضغوط شخصية.

## Résumé

L'étude visait à déterminer l'effet de la gestion du temps sur la pression du travail au niveau du complexe (GNL1) Sonatrach, En répondant au principal problématique qui est L'impact de la gestion du temps sur la pression du travail des employés de cet établissement. On utilisant une approche descriptive analytique. Pour atteindre les objectifs de l'étude Nous avons sélectionné un questionnaire à trois axes, et pour cela les données ont été collectées, analysées et examiner les hypothèses on utilisant le programme statistique SPSS. Un certain nombre de résultats ont été atteints, la gestion du temps N'affecte pas les pressions de travail globales, mais nous avons trouvé une relation positive entre la gestion du temps et les pressions personnelles, en particulier le contrôle du stress et l'engagement.

**Mots-clés:** gestion du temps, pressions au travail, pressions réglementaires, pressions personnelles.