

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

➤ التخصص : علم النفس تنظيم و عمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس

عنوان :

إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل

تحت إشراف:

بلحاج صديق

من إعداد الطالبة:

❖ بوقرو أميرة

❖ جمعي زهية

السنة الجامعية 2020/2019

## إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذين قال الله فيهما: "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى نبع الحنان وحضن الأمان إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من كان السند الأول والأخير للوصول إلى ما أنا فيه الآن أبي أطال الله في عمره.

إلى جميع اخوتي أمير وعدلان.

إلى جميع الأقارب منهم جدي وأولا.

إلى جميع الزملاء والأصدقاء.

وإلى كل من تجمعني بهم مودة ومحبة.

إلى كل من تذكره ذاكرتي ونسته مذكرتي.

أميرة

## إهداء:

أهدي ثمرة جهدي إلى الذي يرسم البسمة والأمل في حياتي، إلى أعذب كلمتين تتحدث بهما الشفاه أبي وأمي، إلى الذان علماني  
معنى الصبر عند الشدائد إلى والدي الغالي أدعو ربي أن يمد في عمرك.

إلى لؤلؤة حياتي المملوءة بالحب والأمل والعطف والحنان، إلى البسمة الخالدة في حياتي إلى من كان دعائها سر نجاحي وحضنها بلسم  
جراحي، إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها دائما لتبقى بجانبني.

إلى محل فخري واعتزازي، إلى سندي في الحياة أخي علي وإلى أخواتي العزيزات.

إلى رفيق دربي عمر وكل أصدقائي وزملائي في الدراسة وكل من أحبهم ولم يكتبهم قلمي.

زهية

## شكر وعرهان:

نشكر الله عز وجل على أن وفقنا لإتمام هذا العمل...

كما نوجه شكرنا إلى الأستاذ الفاضل **صديق بلحاج** لما قدمه لنا من توجيهات لإنجاز هذا العمل.

ونتقدم أيضا شكرنا إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

## فهرس المحتويات

إهداء (01)

إهداء (02)

شكر وعرفان

مقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

الإشكالية

الفرضيات

أهمية الدراسة

مفاهيم مصطلحات الدراسة

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة: إدارة الوقت

تمهيد

مفهوم إدارة الوقت

أنواع الوقت

خصائص الوقت

أبعاد إدارة الوقت

متطلبات إدارة الوقت

خطوات إدارة الوقت

نظريات إدارة الوقت

أساليب إدارة الوقت الفعالة

خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل

عناصر ضغوط العمل

مراحل ضغوط العمل

أنواع ضغوط العمل

مصادر ضغوط العمل

النظريات المفسرة لضغوط العمل

أساليب التعامل مع ضغوط العمل

علاقة إدارة الوقت بضغوط العمل

خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

تمهيد

الدراسة الاستطلاعية

المنهج المتبع

أدوات جمع البيانات

مجالات وحدود الدراسة

مجتمع الدراسة

الأساليب الإحصائية

خاتمة

قائمة المراجع

## مقدمة

ظهر الاهتمام بالوقت في أوائل القرن العشرين، وبنهاية الخمسينات بدأ التركيز على إدارة الوقت مما دفع بعلماء الاجتماع والإدارة تناوله في أبحاثهم وكتابتهم ومقالاتهم ولذا زاد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير مع التطورات التي حدثت في مختلف المجالات ولأنه ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، وما من عمل يؤدي إلا وأخذ الوقت في الحسبان، باعتباره أعلى وأندر مورد إنساني تنظيمي، لهذا اهتمت به الإدارة منذ نشأتها كعلم وحت الآن، حيث ترى أن الاستخدام الفعال والملائم للوقت هو الذي يفسر الفرق بين الإنجاز والفشل، وهو رأسمال غير قابل للتجديد أو الاحلال، فلا توجد وسيلة لإيقاف دوران الوقت أو لاسترجاعه ولهذا يجب استثماره، لا انفاقه باعتباره أساس تحقيق الأهداف وإلا يؤدي ذلك حتما إلى سوء استخدام للموارد المالية والبشرية ما تترتب عنها ضغوطات كثيرة.

لهذا تعرف ضغوطات العمل كظاهرة من الظواهر التي تقلق الإدارة لما لها من تأثير سلبي على الأداء الوظيفي والصحة العامة للموظف حيث هي أساس أغلبية الأمراض التي يعاني منها الانسان وعلى اعتبارها لا تكاد تخلو مؤسسة من ضغوط العمل، حيث يصاب العمال في كثير من الأحيان بالتوتر والقلق مما ببعض سلبا على كفاءتهم في أداءهم لمهامهم، فإننا أتأينا أن نقوم بهذه الدراسة تحت عنوان: "علاقة إدارة الوقت بضغط العمل".

ولمعالجة هذا الموضوع فسنقسم بحثنا إلى جانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة.

بمبحث قسمنا الجانب النظري إلى ثلاثة فصول، فالفصل الأول يبين فيه إشكالية الدراسة وفرضية الدراسة، وأهميتها وأهدافها وأهم مفاهيم ومصطلحات الدراسات وكما تطرقت إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع والتعقيب عليها.

كذلك الفصل الثاني لدراسة المتغير الأول لموضوع بحثنا وهو إدارة الوقت الذي يتضمن المفهوم وأهم مبيعاته، والتعرف على أهمية الأساليب المستخدمة وكذلك النظريات المفسرة لها.

أما الفصل الثالث فدرسنا فيه المتغير الثاني وهو ضغوط العمل مما ناقشنا فيه بماذا نقصد بضغط العمل، وأهم مصادره المتعددة وهو أهم الذكريات المفسرة له.

وبعدنا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يشمل الإطار المنهجي للبحث هذا باعتباره أهم مرحلة لإثبات الدراسة التي تستند إلى الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع وأدوات جمع لبيانات ومعرفة كيفية جمع البيانات وكذلك التعرف على أساليب المعالجة الإحصائية لموضوع الدراسة.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

1 - إشكالية الدراسة

2 - فرضيات الدراسة

3 - أهمية الدراسة

4 - مفاهيم ومصطلحات الدراسة

5 - الدراسات السابقة.

الإشكالية:

يساهم التطور العلمي والتقني المتلاحق في زيادة الأعمال والنشاطات المختلفة مما ينتج أعباء سواء على المستوى النفسي أو الجسدي للفرد مما ينعكس عليه نفسياً إلى عدم الاهتمام واللامبالاة وهدر الوقت، وهذا راجعاً إلى تراكم العلوم وظهور المستحجات الكامنة وراء إشغال الأفراد، لذلك من الضروري معرفة كيفية إدارة الوقت لتمكين الأفراد من تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأقصر وقت. وما للوقت أهمية بالنسبة للأفراد فلقد غيرت المجتمعات نظرتها اتجاه موضوع الوقت وإدارته لكونه يدخل ضمن عوامل نجاح المؤسسات المختلفة فهو يساهم في تحقيق أهدافها وخططها المنشودة، حيث تهتم المجتمعات المتقدمة بموضوع الوقت وإدارته كأحد المواضيع الاستراتيجية الهامة وتضعه في مقدمة أولوياتها.

وترجع جذور هذا الموضوع إلى أعمال "فريدريك تايلور" في نظرية الإدارة العلمية التي اهتم فيها بتقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن، حيث حاول من خلال تجاربه تحقيق زيادة في إنتاج المصانع، وذلك بتحديد أفضل طريقة لأداء العمل وتقليل الوقت الضائع، لأنه ما من حركة تؤدي من وقت محدد، فالإدارة حركة وزمن أو وقت وعمل، فلا يمكن فصل العمليات الإدارية الأخرى عن الوقت لأنه جزء لا يتجزأ منها وكذلك في حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على بناء المؤسسة من الناحية الاجتماعية والإنسانية كعلاقة الإدارة بالعاملين وعلاقة العاملين ببعضهم البعض مما يجب الاهتمام فيها على الوقت من خلال ضرورة إعطاء العاملين فترة للعمل وأخرى للراحة، مما يعكس إيجاباً على معنوياتهم وعلى إنتاجهم. [مرواني رانية، سنة 2015 - 2016، ص 5-6].

ولهذا فإن الوقت قد أصبح من الموارد المهمة للإدارة، فإن سوء تنظيم الوقت في أي من العمليات الإدارية تؤدي حتماً إلى سوء العمليات المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والمتابعة، وكما أن بعض الموظفين والعمال لا يحرصون على الوقت ولا ينظرون إليه كشئ مهم مما تأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج المحققة، بيددون الوقت فيما لا جدوى منه، وهذا استناداً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال.

وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع المدراء والعمال التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو مهامهم أو بسبب الآخرين، هذا قد يترتب عليه زيادة ضغوط العمل لدى العمال مما يؤدي بهم إلى معاناة جسدية ونفسية، نظراً لعدم التوازن بين متطلبات البيئة التنظيمية وقدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات، وحيث أصبحت ضغوط العمل مظهراً طبيعياً من مظاهر الحياة الإنسانية التي لا يمكن تجنبها وكما وجدت الدراسات التي تمت في هذا المجال أن لضغوط العمل آثار سلبية على صحة الفرد وبنية العقلية مثل: (أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم، التوتر، الشعور بالإحباط وغيرها من الاضطرابات)، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والغياب وترك العمل لسلامة الآخرين من الخطر وبالتالي فإن المنظمات هي التي تتكلف خسائر ضخمة من الآثار السلبية لضغوط العمل.

ويستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة، فمنهم من تدفعهم إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المطلوبة، وقد تدفع بعضهم إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية، وبالتالي على الأفراد والمؤسسات مواجهة هذه الضغوطات السلبية المترتبة عليهم. [مرواني رانية، 2015، ص 5 - 6].

لذا من الوجوب التطرق إلى عدة تساؤلات حول موضوع الدراسة على علاقة إدارة الوقت بضغوط العمل ومنها:

- هل توجد علاقة بين أساليب إدارة الوقت وضغط العمل لدى العمال الإداريين؟
- بماذا تكمن علاقة إدارة الوقت بضغوط العمل؟
- ما دور تنظيم وتخطيط الوقت في مواجهة هذه الضغوط؟
- ما مستوى الضغوط التي يعاني منها العمال أثناء هدرهم للوقت؟

**فرضية الدراسة:**

- توجد علاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل.

**أهمية الدراسة:**

- تعتبر إدارة الوقت عنصر أساسي في جميع النشاطات لمنظمة بمختلف مستوياتها وبما تتضمنه من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية من خلال معرفة العاملين كيفية إدارة وقتهم بشكل صحيح لتحقيق نتائج أفضل.
- ضغوط العمل لها أهمية كبيرة في وضع الاستراتيجيات لتفادي المشاكل التي قد تعيق أداء المهام بكفاءة.

**أهداف الدراسة:**

- تهدف للكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الوقت وضغوط العمل لدى الموظفين.
- معرفة مدى اهتمام العمال بأساليب إدارة الوقت لتفادي الضغوطات المترتبة عليها.
- تحديد العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت وضغوط العمل.

**تحليل المفاهيم والمصطلحات:**

• مفهوم الوقت:

أ. لغة: هو مقدار من الزمن ووقت كل فرد هو ذلك المقدار المحدد بعمره.

الوقت لا يثمن بأي مادة ولا يملك الإنسان أنفس منه، ذلك لأن أجزائه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمر الإنسان. [محمد أمين شحادة، 2006، ص44].

ب. إدارة الوقت: هي عملية تتعلق بتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال معرفة توظيف مادة حياة الإنسان لبلوغ

مراده، وهذه المادة هي فسحة عمره من ولادته إلى وفاته.

إدارة الوقت تتعلق بإدارة مسيرة الحياة وما تشتمله من أهداف التي تسعى لها. [نفس المرجع السابق، ص 18].

ويعرفها الدكتور إبراهيم الفقي، الخبير بالتنمية البشرية في كتابه بأنها: "محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلاً أن يفرض سيطرته علينا". [محمد بن فوزي الغامدي، 2018، ص 13].

ج. التعريف الإجرائي: إن الوقت هو المدة الزمنية التي تستغرق لأداء عمل معين، أما إدارة الوقت هي لعملية التي تحقق أي نفع، هذا من خلال اتباع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم الساعات العملية الرسمية المحددة للعمل.

### • مفهوم ضغوط العمل:

#### أ. تعريف الضغط:

لغة: ترجع كلمة ضغط (stress) إلى الكلمة اللاتينية (stingere) تعني يسحب بشدة، ثم شاع استخدامها لتعني (الإكراه، الإكراه) ثم تطورت بعد ذلك إلى مصطلحات مختلفة حول الضغوط النفسية والمهنية مثل التوتر والإجهاد.

اصطلاحاً: فهو مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد نتيجة لردود فعله أثناء مواجهته لبعض المواقف التي تمثل له تهديداً. تعرف أيضاً على أنها الحالة التي يدركها الكائن الذي يتعرض لأحداث معينة وتكون مزعجة لذا على الأقل تحتاج إلى نوع من التكيف أو إعادة التكيف وأن استمرارها قد يؤدي إلى أثار كالمريض، الاضطراب وسوء التوافق. [مرواني رانية، 2015 – 2016، ص 10].

#### الدراسات السابقة:

1 - دراسة خالد محي الدين 2006: "هدفت هذه الدراسة إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث بالأردن".

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث، ومثلت عينة الدراسة نسبة 20% من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات.

2 - دراسة أسماء بنت عبد الهادي، "بحيث ترى أن واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للحاسب الآلي لإنجاز مسؤولياتهم الوظيفية في ضوء إدارة الوقت"، جامعة أم القرى، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للحاسب الآلي لإنجاز مسؤولياتهم الوظيفية ودرجة إدارتهم لوقتهم عند إنجاز المسؤوليات، وتمثلت مشكلة الدراسة في واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للحاسب الآلي فنجاز مسؤولياتهم الوظيفية في ضوء الإدارة الأمثل للوقت أثناء العمل وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

واقع استخدام أفراد العينة للحاسب الآلي كان عادياً.

اهتمام أفراد العينة بإدارة الوقت وحرصهم على عدم تضييعه.

3 - دراسة فيصل قاسمي، بحيث تبين بأن علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية، دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف والمسيلة، مجلة الإبداع، العدد 05، 2012، جامعة المسيلة.

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل لعمال المركبات الرياضية والتعرف على الفروق بين عمال المركبات الرياضية في أدائهم للأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية وكذلك الفروق في تعرضهم لآثار الضغوط المهنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في كل من ولايتي سطيف والمسيلة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية 56% من مجتمع الدراسة الأصلي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة الوقت بكفاءة لها دور في التقليل من آثار ضغوط العمل.

- توجد علاقة طردية بين هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل.

4 - دراسة عبد الله عبد العزيز 2013، تبين مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة مهارات إدارة الوقت بضغط العمل وذلك من خلال بيان واقع مهارات إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل لدى موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض، كذلك التعرف على المعوقات التي تقلل من تنمية مهارات إدارة الوقت، وتكونت عينة الدراسة من 105 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى مهارات إدارة الوقت في وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض مرتفع.

- مستوى الضغوط متوسط وكذلك وجود علاقة عكسية بين مهارات إدارة الوقت وضغوط العمل، بالتالي كلما زادت ضغوط العمل كلما أدى ذلك إلى انخفاض في مهارات إدارة الوقت.

5 - دراسة سهام موفق، 2015 بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من ضغوط العمل للمرأة العاملة وإبراز أثر انخفاض الضغوط على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة بالإضافة إلى الجانب النظري لكل من القيادة والضغوط الوظيفية ومحاولة اسقاطها على أرض الواقع بهدف معرفة مدى التطابق بين الجانب النظري والواقع العملي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر لممارسة القيادة الاستراتيجية في التخفيف من (غموض الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي).

- يوجد أثر لانخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.

✓ الدراسات الأجنبية:

الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت:

1 - دراسة "تايلور"، 2007: A study of principals perception regarding time management، "إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم ودرجة تأثير المتغيرات: المرحلة التعليمية (متوسطة، عالية)، وحجم المؤسسة وعدد سنوات الخدمة والنوع (أنثى، ذكر) وعدم المدير ومستوى درجته العلمية وعلى كيفية إدارتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في "نيفادا" واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانة صممها الباحث حسب نظام "ليكرت"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المدارس التي يزيد عدد طلابها على (1000) طالب مديريها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالب فأقل.

- المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

- كما بينت الدراسة أن نسبة 43% من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارته التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدر للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعالة، وعرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز جهودهم على الأعمال الإدارية، وتركوا وقتاً للأعمال التعليمية وكذلك لقد تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية، والتطبيق لدى مديري المدارس.

2 - دراسة Grad، 1998 بعنوان: "time one more time, California management"

"review"، "فعالية الإدارة المدرسية في إدارة الوقت المدرسي في مدارس كاليفورنيا".

هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية الإدارة المدرسية في إدارة الوقت المدرسي في مدارس "كاليفورنيا"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ينفق المديرون ما يقارب (85 - 90%) من أوقاتهم في متابعة المهام الإدارية على حساب المهام الفنية.

- يسهم التنظيم الفعال في استثمار الوقت بصورة أفضل.

الدراسات المتعلقة بضغط العمل:

1 - دراسة "أدامسون" "ADAMSON" 1975:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى الضغوط النفسية في مكان العمل في مهنة التدريس ومن ثم إلى ظاهرة الاحتراق النفسي، وتمثلت الأسباب في:

- المحاسبة او المسائلة من جانب المؤسسة التعليمية.
- المسؤوليات المتزايدة للمعلمين.
- العبء الوظيفي.

2 - دراسة "كوكس وبروكلي" "Cox et brockly": تمت الدراسة على عينة معلمي المرحلة الابتدائية في بريطانيا وهدفت

الدراسة إلى تحديد مصادر الضغط النفسي لدى هؤلاء المعلمين، وأظهرت النتائج ارتباط الضغط النفسي بالمصادر التالية:

- قيمة المهنة.
- طبيعة العمل (الكمية والموقفية).
- طرق التكوين.
- سلوك التلاميذ والمحيط.

3 - دراسة "فاربر" "FARBER" 1984: قام بها على عينة تقدر ب 365 أستاذا مرحلة متوسطة بهدف تحديد مصادر

وشدة الضغط النفسي والتعب لدى أفراد العينة مستعملا تحقيق "T.A.S: Teacher Attitude Surrey"، ومن بين ما أظهرته هذه النتائج هو ارتباط الضغط النفسي:

- تزايد العمل البيروقراطي.
- فشل الاجتماعات الإدارية.
- نقص إمكانيات الترقية.

- كما أظهرت الدراسة أن من 20% إلى 25% من أفراد العينة يظهرون حساسية للتعب و15% منهم ظهرت أعراض التعب لديهم فعلا، وارتبط التعب بالفترة العمرية [34 - 40] سنة، وبالعلاقة الأساتذة بالإدارة كمصدر أول لهذا التعب.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

على ضوء ما ذكرنا فيما سبق للدراسات فيمتنع لنا أنها تعددت من حيث أوجه التشابه وأوجه الاختلاف في متغيرات الدراسة وهذا باختلاف الهدف التي تسعى إليه الدراسة، وباختلاف موضوعاتها، وكذا باختلاف لبيئة التي تمت فيها.

- إن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة كلا من "تايلور" و"Grad"، كذلك مع دراسة "أسماء بنت عبد الهادي" ودراسة "عبد الله عبد العزيز" المتغير المستقل وهو إدارة الوقت التي تهدف الدراسة على معرفة مستوى أو درجة مهارة إدارة الوقت من خلال تحسين مستوى القيادة الاستراتيجية التي تلعب دور أساسي لتفادي هدر الوقت.

- أما دراسة "خالد محي الدين"، "سهام موفق"، فهذه الدراسة إلى التعرف على المتغير التابع وهو ضغوط العمل لغرض معرفة أن القيادة لها دور أساسي في التخفيف للضغوط وليس هذا راجعا للأداء الوظيفي، لهذا اختلفت التفسيرات لكلا الموضوعين.

- اما دراسة "أدامسون، كوكس، فاربر"، فقد اختلفت دراستهم حول تفسير المصدر الرئيسي وراء الضغوطات الكامنة في محيط العمل ونذكر منها:

- يرى "أدامسون" بأن المسؤوليات المتزايدة هي أساس الضغوطات.

- أما "كوكس وبروكلي" لقد فسرا بأنها لها علاقة بطرق التكوين وطبيعة العمل.

- كما فسر "فاربر" أن مصدر الضغط النفسي والتعب راجعا إلى تزايد العمل البيروقراطي ونقص إمكانيات الترقية وفشل الاجتماعات الإدارية.

- إلى غير هذه الدراسات لقد قام "فيصل قاسمي" بدراسة علاقة إدارة الوقت بضغط العمل من حيث مستوى الضغوطات مما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الوقت بكفاءة لها دور في التقليل من آثار ضغوط العمل.

### وقد استفادت من هذه الدراسات السابقة:

- تحديد متغيرات الدراسة.

- صياغة إشكالية الدراسة.

- بناء خطة الفصول.

- تحديد المنهج المناسب للدراسة.

- أدوات جمع البيانات.

- مناقشة تساؤلات الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة: إدارة الوقت

تمهيد

- 1 - مفهوم إدارة الوقت.
- 2 - أنواع الوقت.
- 3 - خصائص الوقت.
- 4 - أبعاد إدارة الوقت.
- 5 - متطلبات إدارة الوقت.
- 6 - خطوات إدارة الوقت.
- 7 - نظريات إدارة الوقت.
- 8 - أساليب إدارة الوقت الفعالة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، فقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديثة، لقد تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح إداري من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وهذا لأهميتها في نجاحها، كما أنه لا يمكن تحقيق النجاح بدون مراعاة لعنصر الوقت، الذي بدوره يحتاج إلى إدارة ليتم استثماره بالطريقة المثلى، هذا ما يجعلنا التعرف على ماهية إدارة الوقت.

### 1 - مفهوم إدارة الوقت:

#### 1.1 - تعريف الإدارة:

لقد عرف "فريدريك تايلور" الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد للعاملين القيام به، ثم التأكد منهم إن كانوا يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".

تعرف الإدارة بأنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمتكاملة، تبدأ بتحديد الأهداف ثم رسم طريقة الوصول إليها وذلك من خلال إعداد نشاطات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو ما يطلق عليه العملية الإدارية. [خالد بن عبد الرحمان الجريسي، سنة 2017، ص50].

#### 2.1 - تعريف الوقت:

من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت وخاصة في مجال الإدارة لذا سنعرف الوقت كتعريف شامل:

- هو الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما.

- يقول "دروكر": الوقت هو أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر. [نفس المرجع، ص52].

#### 3.1 - تعريف إدارة الوقت: تعني إدارة الذات فهي نوع إدارة الفرد بنفسه لنفسه.

- كما تعرف أنها إدارة الأعمال التي نقوم بها مباشرة في الوقت المتاح وذلك بأقل جهد وأقصى وقت، ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة. [إبراهيم الفقي، 2009، ص33].

- لقد لخص "دروكر"، بقوله: "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه واعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر."

- بينما عرفها "الجريسي": "بأنها الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف." [مرواني رانية، 2015 - 2016، ص23].

#### 2 - أنواع الوقت:

يمكن تقسيم الوقت إلى أربعة أنواع:

أ. **الوقت الإبداعي:** يوصف هذا النوع من الوقت بأنه ابداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقوم مستوى الإنجاز الذي تم فيه، ويمارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية هذا النوع من الوقت، نتيجة لحاجتهم إلى الوقت الإبداعي، من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم، إضافة إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تتضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

ب. الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل إذ يصرف الوقت

التحضير في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته، أو في التجهيزات اللازمة من معدات أو قاعات أو آلات قبل البدء في تنفيذ العمل، ومن المفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت، نظرا لأثاره الاقتصادية على المنظمة وما ينجم عن ذلك من خسارة نتيجة عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل.

ج. الوقت الإنتاجي: يمثل هذا النوع من الوقت المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي،

وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري، ومن أجل زيادة فاعلية استغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في تنفيذ عملية التحضير والتخطيط أو الإبداع، فمن المقرر أن الوقت المتاح للجميع محدود وغير متجدد، فإذا تبين أن هناك كثيرا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير لكليهما معا، وتبعاً لذلك فقد كانت ممارسة الإداري لعملية التوازن في قضاء الوقت ضرورة ملحة وضمانا لاستثمار الموارد المتاحة كافة بما في ذلك عامل الوقت، ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين:

- وقت الإنتاج العادي (المنظمة أو غير طارئ).

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

إذا كانت أي منظمة تسيّر ضمن خطة الإنتاج العادي، وتتحكم في الوقت نفسه في الإنتاج غير العادي، فإنها تعتبر في وضع جيد، وقد يحدث أحيانا أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة، لكن من المفترض أن تكون هذه الحالة نادرة الحدوث ومحدودة الأثر، وإلا فإن ذلك سيكون دافعا للمنظمة لإحداث تغيير جذري طارئ على جميع مستوياتها من أجل مواجهة هذا الإنتاج الطارئ، ولكي ينجح الإداري في ذلك، فإن من المفترض أن يخصص جزءا من وقته المتخصص في الإنتاج العادي لمواجهة تأثير الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يحصل على مرونة كافية تسمح له بإيجاز الإنتاج المبرمج العادي غير الطارئ.

د. الوقت العام أو غير المباشر: هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة،

وعلى علاقاتها داخل بيئتها أو المجتمع كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وما يفرضه من التزامات على مديريها من ارتباطات بجمعيات أو هيئات خيرية أو تلبية دعوات لندوات، لذلك فإن هذه الأنشطة تحتاج إلى جزء كبير من وقت الإداري، لذلك فإنه يتعين عليه تحديد كمية الوقت الذي يستطيع أن يخصصه لمثل هذه الأنشطة، أو أن يقوم بتفويض شخص معين ينوب عنه في مثل هذه الأنشطة، ذلك حرصا منه على الموازنة بين الالتزام بها والحفاظ على وقته.

باختصار يمكن القول في هذا المجال: أن المدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته ويوزعه توزيعا فعالا بين تخطيط الأنشطة

المستقبلية (وقت إبداعي)، وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها (وقت تحضيرية)، وفي صرف الكمية اللازمة من الوقت للقيام بالعمل (وقت إنتاجي)، وأن يخصص كذلك وقتا كافيا للقيام بالمراسلات وأعباء المسؤولية الاجتماعية (وقت عام) باعتباره عضوا في هذا المجتمع، ومثلا لمنظمة ملتزمة باهتمامات هذا المجتمع، كما أن المجتمع بالمقابل ملتزم بها. [محمد بن فوزي الغامدي، 2018، ص 18 – 22].

3 - خصائص الوقت:

يتميز الوقت بخصائص لا يشاركه فيها أي مورد آخر من الموارد التي تملكها بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة، إذا يجب إدراكها حق الإدراك، ومنها:

- الوقت محدد إذ يملكه كل فرد بالتساوي، فكل فرد يملك 24 ساعة في اليوم و168 ساعة في الأسبوع و52 أسبوع في العام.
- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا شيء أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريد المرء، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون وقت.
- الوقت لا يجتازه أحد فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة.
- الوقت سريع الانقضاء.
- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة، الأموال، لأجهزة والمعدات في أنه:  
لا يمكن تخزينه.  
لا يمكن إحلاله.
- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.
- فلا يمكن شرائه أو بيعه أو سرقته أو استعارته أو اقتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تقسيمه، وكل ما يستطيع الفرد عمله هو أن يقضيه وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة. [أميمة عبد الخالق، عبد القادر الأسطل، 2009، ص 122 - 123].

4 - أبعاد إدارة الوقت:

بوجه عام سنتعرف على أهم العوامل التي تتسبب في تضییع الوقت للرؤساء الإداريين ونصنفها كالتالي:

1.4- في مجال التخطيط:

- غياب الأهداف الموضوعية على مستوى الكيانات الإدارية داخل الشركة يتسبب في ضياع الرؤساء الإداريين، مما يؤدي بهم إلى تضاعف الأعباء الإدارية.
- عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط لساعات العمل أقل نشاطاً.
- عدم الاهتمام بوضع برامج جادة للعمل تحدد الأهداف والمهام المطلوبة وتوضح تسلسلها من أجل الاستثمار الجيد للوقت في أعمال مهمة.
- عدم وضع أولويات يتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية وكذلك أولويات الإنجاز التي تبدأ بالأهم مما يترتب عليه عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

- سوء توزيع الوقت المتاحة على الأعمال المختلفة.

- تطبيق أسلوب الإدارة والأزمات بسبب ضعف التنبؤ وانخفاض مستوى الكفاءات على الرؤساء الإداريين.

### 2.4- في مجال التنظيم:

- عدم وضع وضوح خطوط السلطة والمسؤولية هذا يؤدي لاحتمال القيام بأعمال متكررة أو غير مطلوبة.

- عدم التحديد الجيد للسلطات والمسؤوليات قد ينتج عنه تقارب في الاختصاصات.

- تعقد وطول الإجراءات دون مبرر مما يترتب عليه زيادة الوقت المستغرق في إنجاز المهام والأعمال.

- عدم مناسبة نطاق الاشراف لمتطلبات وظروف العمل مما يترتب عليه احداث قدر كبير من ضغوط العمل على الرئيس الإداري.

- تفشي ظاهرة تضخم عدد القوى العاملة مما يترتب عليه الازباك وتعطل الأعمال.

- سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مما يترتب عليه استنفاد وقت أكبر لإنجاز المهام والأعمال.

### 3.4- بيئة العمل:

- كثرة المكالمات داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى ضياع جانب مهم من وقت الإداريين في أحاديث معظمها تدخل في العلاقات الشخصية.

- الزيارات المكتبية ما يدخل منها من استقبال والمعاملة والدخول في أحاديث مضيعة للوقت.

- عدم توفير القدر المناسب من الإمكانيات التي تساعد على تسيير أداء الأعمال وتوفير قدر مهم من الوقت لمتاح للعمل.

- وجود ضجيج في بيئة العمل مما يجعل العاملين غير قادرين على التركيز في العمل هذا ما يتعارض على الاستثمار الجيد للوقت.

- السماح للموظفين بقراءة الصحف والمجلات داخل العمل مما يدفعهم إلى اللامبالاة للعمل.

### 4.4- التوجيه:

- تمسك الرؤساء الإداريين بالسلطة الموكلة لهم هذا لعدم تمتعهم بإمكانيات وقدرات المرؤوسين مما تتزايد الأعباء عليهم ويتعرضون لضغوط عمل شديدة مما يصبح الوقت غير كاف لإنجاز الأعمال والمهام.

- تردد الرؤساء الإداريين في اتخاذ القرارات أو القيام بالتصرفات المطلوبة مما يؤدي إلى تأخير إنجاز العمال وتضييع الوقت.

- خفض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء الإداريين وفقر روح المبادرة مما يترتب عنه استنفاد العمل ويترتب على ذلك حدوث ارتباك وتعطل الأعمال.

### 5.4- الرقابة:

- زيادة الإجراءات الرقابية الموضوعية عن حدها المناسب مما يسبب في تعطيل التنفيذ وضياع الوقت.
- تدهور وضعف الإجراءات الرقابية إلى درجة اللامبالاة بسبب عدم وجود عقوبات التي تترتب عنها ضياع الكثير من الوقت في إنجاز الأعمال.
- عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعية يعكس تأثيره على الاستثمار الجيد لوقت العمل.

### 6.4- الاتصال:

- كثرة الاجتماعات غير الفعالة.
- فقدان الاتصالات والارشادات.
- الاتصالات الزائدة.

### 7.4- القرارات:

- طلب الحصول على كل المعلومات.
- قرارات سريعة.

باختصار لا تخلو الوظائف الإدارية الرئيسية من مضيعات الوقت ويرجع ذلك إلى طبيعة التنظيم والمحافظة على الوقت وفي بيئة العمل سواء كان من الإدارة او من الموظفين. [دايل كارنيغي، 2010، ص 123 - 132].

### 5 - متطلبات إدارة الوقت:

- إن الهدف الرئيسي لإدارة الوقت هو الوصول إلى أفضل صيغ أو طرق لاستثمار الوقت، كذلك تحقيق أكبر عائد من استثمار الوقت المتاح للعاملين فيها، فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام بدون ارهاق، بأقل تكلفة ممكنة.
- تحتاج إدارة الوقت إلى تنسيق كامل لتفعيل المناخ من موارد قائمة فعلا ومتاحة للمشرف لتحقيق الهدف المنشود، لذلك فهناك مجموعة من متطلبات أو عوامل التي تتحكم في سلوك العامل في العمل تتفاعل فيما بينها تفاعل حيوي أهمها كالتالي:
- **العامل الأول:** إحساس العامل بالمؤسسة بالولاء والانتماء الكامل للمؤسسة وان هذه المؤسسة هي بمثابة وطن تحتوي كامل صفات وخصائص الوطن للأفراد العاملين فيها وهي كوطن مؤهلة للتمتع بتضحيات العاملين فيها.
- **العامل الثاني:** يشمل الشعور الكامل للعامل في المؤسسة بالالتزام والمسؤولية عن كل ما يتم في العمل، مع الحرص على إنجاز العمل المطلوب ضمن المواصفات المطلوبة.

- العامل الثالث: يظهر في وجود رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح، والارتقاء دائما إلى قمم قياسية جديدة. [أمنة حسن، محمد محمد أحمد، 2017، ص38 – 42].

### 6 - خطوات إدارة الوقت:

حيث أن إدارة الوقت هي عملية إدارية بالأساس التي تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، هذه كلها تحتوي على مهمة إدارة الوقت، فالاعتماد على الذاكرة يفشل الخطط ويضيع الوقت.

**1.6- تخطيط الوقت:** يقصد به محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة ومبرمجة، فكل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

- التخطيط الفعال يجنب الوقوع في زحمة التعامل مع تتابع الأحداث الخارجية، فالأهداف لا تتحقق مصادفة، وإنما بالتخطيط السليم للوقت.

- ولمعرفة فوائد التخطيط يمكن اللجوء إلى التفكير العكسي كما يلي: "ذلك بتقسيم المهمات الكبيرة إلى خطوات صغيرة، والابتداء بالمهام الصعبة، وجعل أوقات للراحة وتجديد النشاط.

### 2.6- التنفيذ:

- التسرع في تنفيذ كل الخطط المرسومة.
- البدء في الخطوة الأولى لأنها الأصعب، كما يقولون وستتوالى الخطوات الأخرى بعد ذلك ولا تؤجل أداء الأعمال.
- وضع قائمة المهام الأسبوعية والنظر إليها يوميا لمعرفة ما يجب تنفيذه.

### 3.6- المتابعة:

- هي وسيلة لمعرفة مدى التقدم الذي تم في الخطة وعلى طريقها تتحدد الانحرافات وعن المسار المرسوم، إذا كان فيه هدر للأوقات وضياح للجهد والمواد.

- إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس الإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية لكي يحقق الهدف كما خطط له.
- مقارنة الانفاق الحقيقي للمورد بالخطة والجدول مما يسمح له التباين بصنع القرارات.

- برنامج الأوليات.
- البرنامج الأسبوعي.
- مفكرة المكتب.
- برنامج للتأمل وإعادة التقييم.

- فتبدأ باستخدام لوحة المشروع وبرنامج التخطيط وبرنامج الأولويات والبرنامج الأسبوعي، فهذا النظام يساعد حتى المشاريع الضخمة الطويلة مما تصبح غير ضخمة، مما يصبح هناك الكثير من الوقت.

- كما وضعت مجموعة من الخطوات لقياس العمل والتحكم فيه بشكل ناجح:

- الإبلاغ للموظفين والمشرفين بكل شيء.
- المراجعة وتحليل العمليات.
- اعداد إجراءات لتبسيط العمل ومناقشته.
- جمع أفضل الاقتراحات.
- القيام بتبسيط العمل قبل تحديد المعايير.
- اعداد قائمة بالعمليات ووضع رموز لها.

- دراسة والقيام بقياس العمليات والأساليب الأربعة الأكثر شيوعاً للقياس، أهمها:

- دراسة الوقت.
- اختيار عينة العمل.
- معرفة الوقت الحقيقي المقدر.
- القيم المحددة مسبقاً للوقت. [عبد الكريم أحمد جميل، 2016، ص 84-91].

## 7 - نظريات إدارة الوقت:

**1.7- المدرسة الكلاسيكية:** تضم هذه المدرسة مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ الإدارية والبيروقراطية:

أ. **الإدارة العلمية:** لقد أوضح أبو الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" أهم أفكار حول التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة والتي أسهمت فيما بعد بتطوير تخصص علمي مهم في الهندسة وهو الإدارة الصناعية.

من بين أهم اسهامات "فريدريك تايلور":

- اعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل.
- اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.
- تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.
- دعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازهم.

كما أشار إلى "ليليان جلبرت" و "فرنك جلبرت" بأهمهما قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة وكذلك علم النفس الصناعي، وقد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة بتقليل الوقت الضائع من قبل العامل، وبالتالي فقد عرف هذا الأمر اليوم بتبسيط العمل والمعيارية.

### ب. المبادئ أو التقسيمات الإدارية:

فقد قسم "هنري فايول" مهام وواجبات الإدارة إلى خمس عمليات رئيسية:

- الاستبصار والحكمة التي من خلالها توضح الخطة لتنفيذ مستقبلا.
- التنظيم وهذا لتأكيد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- القيادة وإصدار الأوامر التي تتم من خلالها تقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج.
- التنسيق هذا لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكاليات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
- الرقابة للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

إن غرض "هنري فايول" من تقسيم هذه العمليات الإدارية هو رفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل، فوضع القواعد يجب أن تتماشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة بأقل تكاليف وبأقصر وقت ممكن. [صالح حسن الداھري، 2015، ص 147-150].

### 2.7- مدرسة العلاقات الإنسانية ودراسات هاورثون:

يعد "إلتون مايو" من أهم رواد هذه المدرسة، إذ اهتم بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين، وقد عارض "تايلور" حول آرائه التي تقول إن الحافز المادي والاقتصادي هو أهم حواجز الإنتاج، بينما "مايو" أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيرا على الإنتاجية من العوامل المادية.

- تأكيد "إلتون مايو" على أهمية اشتراك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته.
- تتميز دراسته بالطابع الإنساني والاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج.
- لقد امتدت تجارب "هورثون" إلى خمس مراحل أهمها:
- المنظمة نظام اجتماعي وفني ويجدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي، وهي تؤثر على إنتاجية الأفراد.
- يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كالتقدير والاعتراف بالإنجاز والقبول من الغير.
- تؤدي الجماعات غير الرسمية دورا مهما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

- توجد علاقة إيجابية بين أسلوب الاشراف الديمقراطي وانتاجية العامل.
- تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة.
- تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة.
- يحتاج المدير لمهارات اجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

باختصار فبفضل الإنسانية والتعاون الإنساني فيؤدي هنا دور الوقت إلى توفير أكبر قدر ممكن لإنجاز المشروعات الطويلة والتخفيف من الأعباء وتوفير الراحة للعامل.

جستر برنارد:

- أن الأساس الذي اعتمده هو أن الأفراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ أهدافها.
- أن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة.
- كما يرى أن التعاون هو أساس التنظيم وأن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون، ولهذا يتضح أن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون. [محمد حسن الحواسي، حيدر شاكر الرزنجي، 2014، ص22-23].

### 3.7- نظرية الإدارة بالأهداف:

- تنتسب هذه النظرية إلى العالم الإداري "peter drucker"، لقد اعتمد على أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطة وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل اليها وهذا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل.
- إتمام قياس النتائج الفعلية في نهاية المدة المحددة، ثم يتم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها. [محمد حسن الحواسي، حيدر شاكر الرزنجي، 2014، ص28].

### 8 - أساليب إدارة الوقت الفعالة:

- تؤدي إدارة الوقت دوراً مهماً في المنظمات من خلال الأهمية والفوائد والخصائص التي تتميز بها وفقاً لما تم ذكره سابقاً، إلا أن هذه الفوائد والخصائص لا يمكن تحقيقها إلا إذا تم استخدام الأساليب المناسبة لإدارة الوقت بحيث يتم تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فشأنها شأن العديد من الاستراتيجيات والفلسفات الإدارية الأخرى تحتاج إلى أساليب وأدوات تتناسب مع مضمونها وأهدافها.
- 1.8- الإدارة بالاستثناء:** تعتبر عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير العاملين وتحسين إنتاجهم واستغلال وقتهم، وذلك من خلال تركيز القائد الإداري على النشاطات الرسمية وتفويض النشاطات الثانوية التي يمكن للمرؤوسين القيام بها بفعالية.

2.8- الإدارة الذاتية: يتمثل هذا الأسلوب بوجود منهج متطور لدى القائد الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة.

تعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم على عدة مقومات أهمها:

- المحافظة على التكوين السليم للجسم، وتوفير بعض الصفات الشخصية المميز للفرد.
- كذلك توافر المعارف والمهارات الاجتماعية والاشرفية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين بالإضافة إلى توفر مرونة كافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري.
- لذا فأى أسلوب متبع في إدارة الوقت لا بد من الانطلاق من أسس ثابتة تتعلق بإدراك مجموعة من الثوابت هي:
  - واجبات الوظيفة والصلاحيات والمسؤوليات فيها وأهمية تلك الوظيفة.
  - المهارات والحاجات والقدرات للفرد.
  - كيفية توزيع الوقت في أداء تلك الوظيفة.
  - التفويض الفعال للصلاحيات.

### 3.8- الإدارة بالأهداف:

- إن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على ضرورة العمل الجماعي والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، كما يحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف.
- إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف هو وضع الأهداف المطلوبة تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف.
- ومنه مقاييس للنتائج ثم وضع أهداف المناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف مناسبة ومتراطة مع بعضها في المستويات التنظيمية كاملة.
- يعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة القائد الإداري ومهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين ولديهم القدرة على تحليلها. [بن ططش يمينة، 2017-2018، ص 37].

### خلاصة الفصل:

إن أهم ما استنتجنا من هطا الفصل بأن الوقت هو أهم مورد ولا يقل عن الموارد الأخرى وهذا باعتباره مورد لا يعوض لأنه إذا تم اهداره فيكلف عدة تعويضات سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الإداري أو المؤسسة، هذا نظرا لارتباطه بالموارد الأخرى، كما يظهر هذا غالبا من خلال كفاءة القائد في كيفية دمج عناصر الإنتاج بمورد الوقت، بما يمس نمو وتطور المؤسسة، لهذا لتحقيق إدارة فعالة ورشيدة للوقت يجب التعرف على أولويات المسببات التي تكون وراء هدر لوقت لذا يجب الاهتمام بها أكثر على حساب الجوانب الأخرى، كما أن هناك جانب مهم وضروري في تحكم الإنسان وفعاليته في حياته وذلك لأن إذا كان عكس ذلك فتؤدي إلى زيادة الضغوط لديه، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي.

## الفصل الثالث: ضغوط العمل

### تمهيد

- 1 - مفهوم ضغوط العمل.
- 2 - عناصر ضغوط العمل.
- 3 - مراحل ضغوط العمل.
- 4 - أنواع ضغوط العمل.
- 5 - مصادر ضغوط العمل
- 6 - النظريات المفسرة لضغوط العمل
- 7 - أساليب التعامل مع ضغوط العمل.
- 8 - علاقة إدارة الوقت بضغوط العمل.

### خلاصة الفصل.

### تمهيد

تعتبر ظاهرة ضغوط العمل ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه فقد لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد الإنسان ليعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر الشقاء وذلك مصداقا لقوله تعالى "لقد خلقنا الإنسان في كبد" سورة البلد 4، حيث تقع على الفرد ضغوط كثيرة نتيجة ظروف عديدة منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي وكلاهما يسبب للفرد ضيق على التوافق بين الموقف الذي يتعرض له وبين قدرته على مواجهة هذا الموقف وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل.

1 - مفهوم ضغوط العمل:

يمثل موضوع ضغط العمل أحد الاهتمامات المشتركة بين الأطباء وعلماء النفس والاجتماع والإدارة ووظائف الأعضاء، مما اوجد عددا من المفاهيم، فهو المثير او المنبه البيئي للفرد، فهو استجابة الفرد للمثير وهو تفاعل بين المثير والاستجابة، وهو أيضا تعتبر عند حالة عدم توازن متطلبات البيئة وقدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات.

ويمثل الضغط حالة من عدم التوازن النفسي او الجسمي داخل الفرد تنجم عن عوامل من البيئة الخارجية، او عن المنظمة التي يعمل بها او سبب الفرد بنفسه او انه حالة عدم التوازن بين متطلبات او احتياجات البيئة وقدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات.

وترجع كلمة ضغط (stress) الى الكلمة اللاتينية وتعني يسحب بشدة ثم شاع استخدامها لتعني (الأكراء والاجبار) وقد توالى بعد ذلك المصطلحات المختلفة حول الضغوط النفسية والمهنية مثل (التوتر والاجهاد) ويشير Luthans الى ان الضغوط هي استجابة متكيفة لضرف خارجي او موقف ما ينتج عنه انحراف بدني او نفسي او سلوكي لأفراد المؤسسة، فهو مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد نتيجة لردود فعله اثناء مواجهة لبعض المواقف التي تمثل له تهديدا.

وضغوط العمل هي مجموعة من التأثيرات التي تقع على الفرد بسبب عمله وتؤدي الى معاناته جسميا او نفسيا، وتتطلب منه تكيفاً، وتتوقف هذه الضغوط على عدة عوامل هي:

- مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط.
- تقسيم الفرد لهذه الضغوط وتقدير مدى إمكانية مواجهتها.
- إدراك الفرد لمدى أفضلية النواتج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغوط.

1.1- تعريف "بيرونيومان":

الضغوط حالة ناشئة عن تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع الفرد لكي تتغير حالته النفسية والبدنية بحيث يجبر على التحول عن ممارسته لعمله بصورة طبيعية.

2.1- تعريف "بيم ألن":

الضغوط تنشأ من خلال تفاعل الفرد مع البيئة وتتمثل في أعباء العمل، صراع الأدوار، وفي شبكة علاقاته مع الآخرين مثل الأصدقاء والأقارب، وأفراد الأسرة.

ويعرف "مصطفى يوسف" الضغوط على انها تفاعل بين البيئة الخارجية والقوى الداخلية التنظيمية والاستجابة من حيث الفرد والتي يترتب عليها اثار مادية ونفسية وسلوكية تختلف درجتها طبقا لخصائص الفرد وتؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل فوق قدرات الفرد (نفس المرجع السابق ص51).

## 2- عناصر ضغوط العمل:

يرى "سيرلاجي" و "ولاس" أن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخاف وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص).

وهذا يعني أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

- عنصر المثير.

- عنصر الاستجابة.

- عنصر التفاعل.

**1.2- عنصر المثير:** يشمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

**2.2- عنصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط. مثل الاحباطات والقلق (نفس المرجع السابق ص51).

**3.2- عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل الميراث والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات. (نفس المرجع السابق ص52).

## 3- مراحل الضغوط المهنية:

**1.3- مرحلة التعرض للضغوط المهنية:** يتم من خلال هذه المرحلة الشعور والاحساس بالقلق والخوف، وتبدء هذه المرحلة عند التعرض لعامل سلبي معين في العمل، يؤدي الى الضغوط المهنية في العمل مثل أن يكون الموظف غير متقيد بالوقت وساعات العمل المهني ولا يستخدمها ويديرها وينظمها بالشكل المطلوب، وغيرها من العوامل والمثيرات التي تكون سبب في حصول الضغوط المهنية.

**2.3- مرحلة رد فعل الفعل والتعامل مع الضغوط المهني:** تتمثل هذه المرحلة بردة فعل الموظف تجاه المثيرات المسببة للضغوط المهنية، والتي تتمثل باتجاهين اساسيين اما أن يقوم الموظف بمواجهة هذا الضغط المهني ومحاولة التعرف على مسبباته وعلاجها والتخلص منه او الهرب وجعل هذا الضغط المهني موجود والتقدم بدون النظر اليه والتعامل معه.

**3.3- مرحلة المقاومة والتكيف المهني:** تتمثل هذه المرحلة بمحاولة الموظف في التخلص والحد من الآثار السلبية التي تحدث من خلال التعرض للضغوط المهنية، مقاومة أي نتائج سلبية أو تطورات ممكن ان تحصل نتيجة الضغوط المهنية، إضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث من مثيرات وعوامل أدت للضغوط المهنية. فاذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة الى حالة التوازن في العمل المهني، اما في حالة الفشل ينتقل الفرد الى المرحلة والخطوة التالية.

4.3- مرحلة التعب والارهاق: تأتي هذه المرحلة نتيجة التعرض للضغوط المهنية بشكل متكرر بحيث تكون مقاومة الموظف قد بدأت بالتناقص والتعب، بسبب الجهد الكبير الذي يبذله الموظف للتخلص من ضغط وبعدها الدخول بضغط مهني اخر. وفي هذه المرحلة قد يصل الموظف للشعور بعدم الراحة والاستياء من الجو العام للعمل، والتفكير المستمر للاستقالة والانتقال لعمل اخر. (e3arabi.com)

#### 4- أنواع الضغوط العمل:

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها:

#### 1.4- يمكن تقسيم الضغوط وفق الآثار المترتبة عنها الى نوعين:

أ. الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المقيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز المهام بسرعة وحسم كما ان لها آثار نفسية إيجابية تتمثل فيما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، بحيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة في إطار زمني لتنفيذها أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فان إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

ب. الضغوط السلبية: هي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات على صحة ونفسية الانسان ومن ثم تنعكس على أدائه ونتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة الى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.

#### 2.4- أما من حيث الشمول فقد قسم التحضيري ضغوط العمل الى:

أ. ضغط على شامل: وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العمل والمسيطرة على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

ب. ضغط جزئي فرعي: يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالح مع أهدافه نتيجة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أثيرت متخذ القرار الانصياع لمطلبها.

#### 3.4- حسب معيار المصدر تنقسم الضغوط حسب مصدرها الى:

أ. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: تشكل الضوضاء والحرارة ولسوء التهوية مصدر ضغوط بالنسبة للفرد ويؤول دون قيام الفرد بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب.

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

ج. الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وترجع الى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طبيعة ونمط شخصية مثل: شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ [براهيمي عبد العالي - عباس السعيد سنة 2016-2017 ص 4-5]

4.4- من حيث الفترة التي تستغرقها الشدة والتوتر ومدى التأثير على صحة الانسان البدنية والنفسية ويقسم "jains" الضغوط

الى:

أ. الضغوط البسيطة: وتستمر من ثواني معدودة الى ساعات طويلة وتكون ناجمة على مضايقات صادرة على أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة. [نفس المرجع السابق ص5]

ب. الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات الى أيام وتنجم على بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص غير مرغوب فيه.

ج. الضغوط المتضاعفة: وهي التي تستمر الى أسابيع وأشهر وتنجم على أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز. [نفس المرجع السابق ص6]

#### 05 - مصادر ضغوط العمل:

إن مسببات ضغوط العمل يمكن أن تكون أي مثير دخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص، تتعدد مصادر ضغوط العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تتحرك إثرها على مستويات الأداء وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض ومن بين هذه المصادر:

1.5 - المصادر الفردية: هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغوط من عدمه ومن أهم هذه

العوامل:

أ. اختلاف شخصية الفرد كسبب للشعور بضغوط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأن يشعر بالضغوط دون شخص آخر.

ويمكن تصنيف أنماط الشخصية إلى نمطين أحدهما أكثر قابلية بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن والمبالغة في طموحاته، وكأنه يسابق الزمن ويعرف بالنمط (أ).

أما النمط الثاني فيكون عكس النمط الأول يعرف باسم نمط (ب) الذي يتميز بالثقة والهدوء وكذا أخذ الأمور ببساطة وأخذ الوقت في التعامل مع الأمور ومواجهتها. [نفس المرجع السابق، ص07].

ب. اختلاف قدرات الأفراد: تتفاوت القدرات من فرد لآخر، ويلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغوط العمل ومن هذه

القدرات:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.

- القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين والمسؤولية على أشياء مادية للأفراد.

- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

- مدى إدراك الفرد للضغوط، فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ورجع ذلك إلى التفاوت بين المعايير المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

ج. مركز التحكم في الأحداث (داخلي وخارجي): توجد بعض الأدلة التي تربط اعتقاد الفرد في تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بضغط العمل، فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يستطيع التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة به بدرجة كبيرة في أن مركز التحكم الخارجي يعني أن الفرد يعيقه أن ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجية عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ والفرصة.

## 2.5- المصادر التنظيمية: من أهم مصادر ضغوط العمل التي سيتعرض لها العاملين في المنظمات والأكثر شيوعاً تتمثل في الآتي:

أ. العبء الوظيفي: ويتمثل هذا العبء في الزيادة أو الانخفاض، فزيادة عبء الدور أو الوظيفي تعني قيام الفرد بمهامه لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، ان هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد.

ب. غموض الدور: ويعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته وعدم معرفته بما يجب بما يؤديه وعدم تأكد توقعات الآخرين منه.

ج. عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث يطلع المدراء باتخاذ القرارات أي أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالمجالات التي تقع ضمن اختصاصاتهم للمديرين أو المشرفين وذلك عائد إلى عدة عوامل منها:

- أهمية القرار والنتائج المترتبة عنه.

- درجة تعقيد القرار.

- مدى المشاركة في اتخاذ القرار.

- المسؤولية المترتبة على القرار.

- واتباع الفردية في اتخاذ القرارات وعدم اشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين تمثل مصدراً من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهليتهم في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عنها. [نفس المرجع السابق، ص 8-9].

## 3.5 - ظروف العمل المادية: إن البيئة المادية (الفيزيولوجية) تلعب دوراً كبيراً في صنع ضغوط العمل في منظمات العمل في عصرنا

الحاضر، وتعني البيئة المادية (الفيزيولوجية) العوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات مثل التكيف، الإضاءة والأصوات.

إن اختلاف ظروف العمل المادية يمكن ان يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية، فالضوضاء تترك آثار نفسية وعضوية على الفرد، فالعاملون يتأثرون بمستوى ودرجة الأصوات الموجودة في بيئة العمل، فقد تؤدي بعض الأصوات إلى ضعف السمع أو فقدانه في بيئات العمل التي تعلو فيها الأصوات.

كما ان درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (ارتفاعها أو انخفاضها) تسبب ضيقا لدى العامل، كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفيزيولوجية للعامل، مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويسرع إليه بالعبء والملل ويقل كفاءته في العمل. [نفس المرجع السابق، 10]

## 06 - النظريات المفسرة لضغوط العمل:

جاءت مقاربات نظرية كثيرة لتفسير ضغوط العمل وقد اختلفت باختلاف النظرية التي تبنتها وانطلقت منها واختلاف مصادرها والعمل على إيجاد الطرق والسبل لمواجهتها، وعليه سنتطرق إلى البعض منها فيما يلي: [سليمانى سعيدة، 2016-2017، ص33]

### 1.6- النظرية الفيزيولوجية: تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة ضغوط العمل، بحيث ترجع للباحث

الكندي "هانس سيللي" وقد شرح نظريته في كتابه "ضغوط الحياة" عام 1936، حيث بين أن الضغط متغير غير مستقر، وهو استجابة لعامل ضاغط، والذي وصفه على أساس التكيف الجسدي لتغير مفاجئ أو مستمر للمحيط.

وقد اكتشفت سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ بها وسماها بالأغراض العامة لتكيف، بحيث كشفت دراسة "سيللي" أن أسلوب مواجهة الإنسان هذه الأحداث الضاغطة وسوء تكيفه قد يصبحان مصدر الضغط، وحدد "سيللي" ثلاث مراحل لأعراض التكيف على: مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة، مرحلة الاستشراف، أما عن عوامل الضغط فقد أرجعتها هذه النظرية إلى ثلاث عوامل وهي:

أ. عوامل الضغط الجسدي: مثل الأصوات المزعجة، الإصابات، الجرح، الحوادث... إلخ.

ب. عوامل الضغط النفسي: مثل القلق، الانهاك، الوحدة، الإرهاق... إلخ.

ج. عوامل الضغط الاجتماعي: مثل الصراعات المهنية، الظروف الحياتية والمجتمعية الصعبة، الخلافات العائلية، العلاقات الاجتماعية، العزلة الاجتماعية... إلخ.

وقد سمحت هذه النظرية بظهور عدة نماذج مفسرة للضغوط كما سنرى لاحقا. أما الانتقادات إلى قدمت نظرية "سيللي" فتمثلت في إهماله للعوامل النفسية في الاستجابة للضغط، إذ يمثل الضغط عنده في الاستجابة لتبعيات فيزيولوجية ونشاط هرموني فقط. [نفس المرجع السابق، ص34].

### 2.6- نظرية التقدير المصرفي: قدم هذه النظرية "لازاروس" سنة 1970، وقد نشأت هذه النظرية نتيجة الاهتمام الكبير بعملية

الإدراك والعلاج الحسي والادراكي والتقدير المصرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث أن تقدير كم التهديد ليس مجرد إدراك مبسطة للعناصر المكونة للضغط، ولكنه رابط بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط، وبذلك سيصبح الفرد تفهم الموقف، ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها العوامل الشخصية، والعوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية، والعوامل المتصلة بالموقف نفسه.

وترى نظرية التقدير المعرفي أن الضغوط تنشأ عندما يوجد تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد والإدراك في مرحلتين هما:

أ. المرحلة الأولى: هي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي بحد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

ب. المرحلة الثانية: وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف. [نفس المرجع السابق، ص34-35].

ومن الانتقادات التي واجهت نظرية التقدير المعرفي هو تركيزها على الجوانب المعرفية للفرد كأحد أسباب الضغوط وإغلاق الجوانب الأخرى. [نفس المرجع ص36].

**3.6- نظرية موراي 1978:** يعتبر "موراي" ان مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيات على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط مثل المحددات المؤثرة والجوهرية لسلوك في البيئة ويعرف الضغط على انه صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين ويميز "موراي" بين نوعين من الضغوط هما:

أ. ضغط بيتا: ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص يدركها الفرد.

ب. ضغط ألفا: يشير إلى الخصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.

ويوضح "موراي" أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة بعينها ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا. [نفس المرجع السابق ص36-37].

#### 4.6- نظرية "هب":

في هذه النظرية درس "هب" العلاقة بين الأداء الخاص بالمدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوطات العمل، فوجد أن الأداء يتأثر بمقدار متطلبات الأفراد (قلة وكثرة) حيث أكد "هب" أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل، وأن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعاً من الحوافز والمنشطات ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد في الاستجابة لها والتوافق معها، فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق، وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وتقل قدرته على الأداء بوجه عام، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في المتطلبات الزائدة عن قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل، وبالتالي تؤدي إلى الانهك النفسي، وما يتبعه من أعراض كالانطواء والإثارة لأنفه الأسباب وعد القدرة على الأداء. [ابن خور خير الدين، 2010-2011، ص41].

### 5.6- نظرية "كوبر":

في هذه النظرية أراد "كوبر" أن يوضح تأثيرات الضغوط على الفرد وأسباب ذلك، فأرجع مصدر الضغوط إلى بيئة الفرد بما تلقىه من تهديدات على حاجته، وبما تشكله من خطر على أهدافه في الحياة، وهنا الشخص يشعر بحالة الضغط فيحاول استخدام بعض الاستراتيجيات للتوافق مع الموقف، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات واستمرت الضغوط لفترات طويلة، فإن هذه الضغوط ستؤدي إلى توليد بعض الأمراض (قلبية وعقلية) كما ستؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات. [نفس المرجع السابق، ص42].

### 6.6- نظرية مارشال:

وفي هذه النظرية يحدد "مارشال" العوامل المسببة للضغوط في العمل، والأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل، وهي أعراض خاصة بالفرد تؤدي به في النهاية إلى أمراض القلب، وأعراض خاصة بالمؤسسة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث. [نفس المرجع السابق، ص44].

### 07 - أساليب التعامل مع ضغوط العمل:

يقصد بأساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري تلك الجهود التي يقوم بها هذا الأخير لكي يسيطر أو يدير ضغوط العمل التي تفوق قدراته وطاقته الشخصية.

وتوجد هناك عدة أساليب للتعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري والمنظمة على حد سواء وهذه أهم الطرق والوسائل المتبعة:

#### 1.7- أساليب التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد: يستطيع الإنسان تجنب الضغوط بوسائل وطرق عديدة من أهمها:

أ. التمارين الرياضية: حيث أثبتت الدراسات والأبحاث أن الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي، الجري، السباحة وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغط. [سليمان سعيدة، 2016-2017، ص76].

ب. شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه وغيرهم خارج العمل، كما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

ج. الاسترخاء: إن جلوس الفرد مسترخياً وهادئاً يؤدي إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

د. الاستشارة الطبية: يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغط العمل من خلال قيام المورد البشري بزيارات دورية ومنتظمة للطبيب ليقيف على تطور حالته النفسية والجسدية، فالفحص الطبي المنتظم يعتبر وسيلة جيدة للكشف المبكر عن الاضطرابات الصحية التي تحد من قدرة المورد البشري على تحمل ضغوط العمل.

#### 2.7- أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة: وتتعدد الأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها للتقليل من

الأثار السلبية لضغوط العمل، نذكر منها ما يلي:

أ. تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: بحيث يعي ويدرك كل فرد وتوضح مسؤولياته ومهامه وسلطانه وما هو مطلوب منه وتوقعه الآخرون منه وما يتوقعه هو من غيره وبما يساعده على تجنب النزاع والتضارب في الأدوار.

ب. نظم وقنوات الاتصال: إن توفر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة لن يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل ويشير العاملين بالمنظمة أن شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى، وأن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة. [نفس المرجع، ص76-77].

3.7- المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الفرد بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم وأنهم يساعدونه في حل مشاكله ويشاركونه في أنشطتهم مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاعتزاب.

من خلال كل ما سبق، يتضح لنا انه توجد عدة طرق وسبل للتعامل مع ضغوط العمل سوء على مستوى الفرد كالتمارين الرياضية، الاسترخاء، شبكة العلاقات والاستشارة الطبية وعلى مستوى المنظمة نفسها كتحليل أدوار الأفراد وتوضيحها، قنوات الاتصال والمؤازرة الاجتماعية. [نفس المرجع السابق، ص77].

## 08 - علاقة إدارة الوقت بضغوط العمل:

ان عامل الوقت من اهم العوامل المؤثرة والمحددة لمستوى الضغوط التي يصل اليها الفرد، لذلك فإن سوء إدارة الوقت يمكن أن يؤدي إلى مستويات غير مرغوبة من الضغط، اما إدارته بفعالية واثقان فإن ذلك يؤدي حتما إلى تخفيض الضغط إلى المستويات المرغوبة وتوجيههم بطريقة إيجابية نحو تحقيق الأهداف. [بن موهوب سارة، سلاطنة هشام، 2017-2018، ص64].

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية الفردية المؤدية إلى ضغوط العمل، كما أن هذا السبب كثيرا ما يرتبط بأداء العمل، فإننا هنا نتحدث عنه باعتباره عملا يعود على الفرد ذاته في مكان العمل، من حيث عدم القدرة على تنظيم وقته حتى وقت غياب أعباء العمل التي تحدثنا عنها كمصدر من مصادر ضغوط العمل، قد يتضمن عنصر الوقت وذلك من حيث عدم قدرة الموظف سواء كان رئيسا أو مرفؤسا على الوفاء بالتزاماته = نتيجة المهام الموكلة عليه أو بسبب عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز هذه المهام، فالقليل من البشر يؤدون أعمالهم بطريقة أفضل عندما يكونون تحت الضغط المستمر، ويؤكد معظم الباحثين ان عدم كفاية الوقت للقيام بالمهام يؤدي إلى الضغوط، كذلك قلة الوقت اللازم للراحة يشعر الفرد بالضيق والتوتر والضغط، وسوء إدارة الوقت لا يرتبط بزيادة أو نقصان الوقت اللازم للقيام بهذه المهام انما يعود إلى الشخص في حد ذاته نتيجة قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل.

## 2.8- فعالية إدارة الوقت:

من بين الأساليب والطرق الجيدة في التخفيف من حدة ضغوط العمل هي إدارة الوقت بفعالية، ولكي نستطيع أن ندير وقتنا بطريقة فعالة علينا أن ندرك جيدا بأن الوقت عنصر ثمين، وعلينا أن نحصر على استخدامه وتقسيمه بطريقة مثالية، فإدارة الوقت تعني إدارة الذات ومن لا يستطيع إدارة وتنظيم نفسه لا يستطيع التكفل بأمر حياته، فتنظيم الوقت وتوفره لدى الفرد والمنظمة من المشكلات الحادة التي تحتاج إيجاد حلول وأساليب محددة لحلها، لضمان حسن سير أمور المنظمة من المشكلات الحادة التي تحتاج حلول محددة لحلها، من أجل

ضمان حسن سير أمور المنظمة والتخفيف من حدة ما يتعرضون له من متاعب وضغوط العمل، ونظرا لطبيعة ضغوط العمل، ونظرا لطبيعة ضغوط العمل المعقدة والملازمة لحياتنا، بحيث يصعب أو يتعذر التخلص منها نهائيا، ولكن سوء استغلال الوقت وإدارته من أهم المصادر المؤدية للضغوط في بيئة العمل، نجد أن الإدارة الفعالة للوقت والفرد والمنظمة هي الحل أو السبيل للتخلص من ضغوط العمل والتخفيف من حدتها وذلك من خلال ادراك الفرد لقيمة الوقت واستغلاله أثناء القيام بمهامه وممارسته للعمل، وأن يجد لتحسين قدراته المتعلقة بالتركيز في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.

نهاية يمكن القول بأن إدارة الوقت بشكل فعال تضع الضغوط دائما تحت السيطرة وتمكن الفرد من إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المسطرة ضمن الوقت المحدد لها. [نفس المرجع السابق، ص 64-65].

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن ضغوط العمل هي مثيرات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والحياة الشخصية والعملية للمورد البشري، ولها أنواع متعددة ومختلفة باختلاف المعايير وتمر بمراحل رئيسية، وهي مرحلة التعرف على الضغوط المهنية، ورد الفعل والمقاومة، التعب والارهاق، كما تصدر الضغوط من مصادر عدة تؤدي إلى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر فردية وأخرى تنظيمية. وكما يمكن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال طريقة تعاملها اتجاهها كما توجد عدة أساليب واستراتيجيات تستخدمها المؤسسة لتقليل هذه الآثار.

## الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

تمهيد

1 - الدراسة الاستطلاعية.

2 - منهج الدراسة.

3 - أدوات جمع البيانات.

4 - مجالات وحدود الدراسة.

5 - مجتمع الدراسة.

6 - الأساليب الإحصائية.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصف إجراءات الدراسة الميدانية، التي تمت لتحقيق أهداف البحث، تتضمن فيه تحديد لدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، أدوات البحث، ومنهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

### 01 - الدراسة الاستطلاعية:

هي خطوة أولية ومبدئية مهمة جدا للقيام بها عندما يكون الباحث معرفته بسيطة ومعلوماته قليلة عند البحث.

### 02 - منهج الدراسة:

نعتبر المنهج الطريق المؤدي إلى البحث عن الحقيقة، مستخدمين في ذلك مجموعة من القواعد العامة التي تنير طريق البحث للباحث للوصول إلى النتيجة. وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على **المنهج الوصفي**. [سليمان سعيدي، 2016، ص15].

إذ يعرف بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

وهناك من يعرفه بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع سياسات وإجراءات مستقبلية خاصة بها. [أ.د/ محمد سرحان علي المحمودي، 1441هـ/2019م، ص46].

### 03 - أدوات جمع البيانات:

**1.3- شبكة الملاحظة:** تعرف الملاحظة بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.

### 04 - مجالات وحدود الدراسة:

**1.4- المجال المكاني:** يقع مصنع الشوكولاتة والبسكويت بولاية البويرة بالضبط بمنطقة النشاطات طريق المحطة ص.ب رقم 41 البويرة.

**2.4- المجال البشري:** في الوقت الحالي تعتمد المؤسسة على 61 عامل يومي لخدمة المصنع منهم:

- 6 مدراء تنفيذيون يعملون بصفة دائمة.
- 5 أطر بصفة دائمة 3 منهم بعقد العمل.
- 6 من التقنيين بصفة دائمة و2 منهم بعقد عمل.
- 32 عامل بصفة دائمة و7 منهم عن طريق العقد.

**3.4- المجال الزمني:** لقد بدأ في تريض تطبيقي بداية من شهر فيفري ولم يتم إكماله بسبب الظروف الصحية التي خلفتها جائحة كورونا.

05 - منهج الدراسة:

يتبع الباحث إحدى الطريقتين لجمع المعلومات الخاصة بدراسته مفهوماً يتناول كامل المجتمع ويسمى مجتمع البحث، أو يختار عينة من ذلك المجتمع نسمي عنه الدراسة ويعرف مجتمع البحث بأنه المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات التي تكون موضوع البحث، لهذا يتحدد المجتمع الأصلي في مؤسسة "ريقال" التي تبلغ في عدد عمالها 61 عاملاً.

1.5- تعريف العينة:

تعرف عينة البحث بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة. [نفس المرجع السابق، ص160].

لقد تم اختيار العينة عشوائياً لتشمل جميع أقسام المؤسسة المتكونة من 50 عاملاً من مؤسسة "الريقال" المستندة لمختلف المناصب ومجالات العمل.

06 - الأساليب الإحصائية:

لقد استخدمنا عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية، وقد قمنا باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وقد استخدمنا هذا الأسلوب لأنه يمكننا من وصف درجة الإجابة على الأسئلة وإعطاء وصف كمي دقيقاً، واستخدمنا هذا المقياس للتعرف على الخصائص الشخصية الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (MEAN): وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد الدراسة في الإجابة على المحاور الرئيسية.
- الانحراف المعياري (Standard Déviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط "بيرسون": لمعرفة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة. [مرواني رانية، 2015-2016، ص76].

## خاتمة:

تعتبر هذه المذكورة دراسة نظرية شاملة لكل من المنهج الذي اتبعناه، والدراسة الاستطلاعية وعينة البحث التي اعتمدنا عليها وأدوات الدراسة والبحث.

وهذه الدراسة تمهد للدراسة التطبيقية من خلال الفصل المنهجي المقترح وتطراً لعدم إمكانية الاحتكاك بعينة البحث حالياً بسبب ظهور فيروس كورونا والحجر الذي فرض علينا.

قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل، وقد هدفت هذه الدراسة على الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

ورغم ذلك تمكن الباحث من تحديد أنواع ضغوط العمل ومصادرها وأساليب التعامل معها، وكما استطاع الباحث تحديد أساليب إدارة الوقت الفعالة، ويمكن من خلال الدراسة الميدانية التأكد من طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرين.

## قائمة المراجع

### • قائمة الكتب:

- محمد أمين شحادة، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، دون طبعة، 2006.
- إبراهيم الفقي، "إدارة الوقت"، القاهرة، دار ابداع للإعلان والنشر، دون طبعة، 2009.
- دايل كارينفي، "فن إدارة الوقت"، القاهرة، مكتبة جزيرة الورد للنشر، طبعة 01، 2010.
- محمود حسن الحواسي، حيدر شاكر البرزنجي، "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، بدون دار نشر، بدون طبعة، 2014.
- صالح حسن الداھري، "أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته"، عمان، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطلعة العربية الأولى، 2015.
- عبد الكريم أحمد جميل، "فن إدارة الوقت"، الجنادرية للنشر والتوزيع، دون طبعة، 2016.
- خالد بن عبد الرحمان الحريني، "إدارة الوقت في المنظور الإسلامي والإداري".
- محمد سرحان علي الحمودي، "منهاج البحث العلمي"، الجمهورية اليمنية، صنعاء دار الكتب، الطبعة الثالثة، 2019.
- محمد بن فوزي الغامدي، "إدارة الوقت"، الدمام، فهرسة مكتبة فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، 2018.

### • قائمة المذكرات:

- أميمة عبد الخالق، عبد القادر الأسطل، "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية"، رسالة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
- ابن خروور خير الدين، "علاقة ضغوط العمل الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية" دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة - مكملة لنيل شهادة ماجستير - تخصص علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة، 2010 - 2011.
- مرواني رانية، "دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل" - دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي - رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير - علم اجتماع، جامعة أم بواقي، 2015 - 2016.
- براهيم عبد العالي، عباس السعيد، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" - دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب - تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الوادي، 2016 - 2017.
- سليمان سعيده، "مصادر ضغوط العمل وانعكاساتها على الأطباء وشبه الطبيين" - دراسة ميدانية بمصلحة الإستعمالات في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة - تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البويرة.

- آمنة حسن محمد محمد أحمد، "أثر إدارة الوقت في الكفاءة الإنتاجية" -دراسة ميدانية بالتطبيق على مشروع أبو مصعب للإنتاج الزراعي- بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة شدى السودان، 2011 - 2017.
- بن ططش يمينة، "تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين" -دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته ORALAI، مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة انتاج وتموين، جامعة سعيدة، 2017 - 2018.