

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم الإدارية
برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل

(دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس
الحدود بمدينة الرياض والدمام)

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

إعداد

جهاد بن محمد الرشيد

الرقم الأكاديمي / ٤١٨٠٠٧٩

إشراف

أ. د/ عبدالرحمن بن أحمد هيجان

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

- إلى والدي اللذين ربباني وشجعاني على مواصلة دراستي ورفعاً أيديهما بالدعاء لي. حفظهما الله ورعاهما وأبسهما ثوب الصحة والعافية.
- إلى من وقفت بجانبني في دراستي وتحملت الكثير من التعب والعناء، زوجتي الكريمة.
- إلى ابني وقرّة عيني.
- إلى كل من شجعني على مواصلة دراستي.
- إلى كافة العيون الساهرة على حدود مملكتنا الحبيبة.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد المنواضع

الباحث

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل الأنبياء وأتم المرسلين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.
أشكر الله سبحانه وتعالى، أن أعانني على إنجاز هذا البحث، وأسأله النجاح
والتوفيق.

أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل سعادة الدكتور / **عبدالرحمن بن
أحمد هيجان** المشرف على هذه الدراسة، والذي كان خير مرشد لي في كل مراحل
إعداد هذه الدراسة، والذي لم يبخل على بوقته وعلمه وخبرته، وكان لملاحظاته
وتوجيهاته السديدة الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة.
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كافة منسوبي أكاديمية نايف العربية للعلوم
الأمنية وعلى رأسهم رئيس الأكاديمية سعادة الأستاذ الدكتور / **عبدالعزيز بن صقر
الغامدي** وإلى سعادة الأستاذ الدكتور / **عبدالعاطي أحمد الصياد** عميد كلية الدراسات
العليا وإلى الأساتذة بالأكاديمية على ما قدموه لنا من علم ورعاية خلال مراحل
الدراسة.

وأتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم الإدارية وأخص
بالشكر سعادة الأستاذ الدكتور / **عامر الكبيسي** رئيس قسم العلوم الإدارية بكلية
الدراسات العليا، وإلى جميع منسوبي القسم والشكر موصول للعاملين بمكتبة
الأكاديمية.

كما أخص بالشكر الأستاذ / **محمد بن حسن الصغير** أمين كلية الدراسات
العليا على اهتمامه وتقديره لي خلال فترة دراستي بالأكاديمية وخلال فترة إعداد
الرسالة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان لسعادة مدير عام حرس الحدود
سعادة **الفريق الركن / طلال بن محسن العنقاوي**. وسعادة نائب مدير عام حرس
الحدود **اللواء مهندس / عبدالله بن أحمد السالمي** لما يبذلونه من جهد جبار في
سبيل الارتقاء بالمستوى العلمي والعملية لكافة منسوبي حرس الحدود.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لسعادة **اللواء الركن متقاعد / سليمان بن صالح
الرشيد** على ما قدمه لي من تشجيع ومساعدة أثناء فترة دراستي.

كما أتقدم بالشكر لسعادة **العميد الركن / سعد بن منير الجعيد** مدير الإدارة
العامة للتدريب على ما بذله من مساعدة خلال فترة إعداد هذه الرسالة. وإلى كافة
الزملاء في الإدارة العامة للتدريب.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمنسوبي حرس الحدود بالرياض والمنطقة الشرقية
على حسن تعاونهم في تقديم المعلومات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة وتفضلهم بتعبئة
الاستبيانات.

وأخص بالشكر الأخ الرائد / جبريل بن علي الحازمي. والنقيب / سعيد بن مسفر الزهراني. والرفيق / عبدالرحمن بن عثمان العمير على ما بذلوه من جهد ومساعدته خلال فترة إعداد هذه الدراسة.

وأخيراً أشكر كل اللذين ساهموا بمجهوداتهم وتوجيهاتهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود ولم يتسع المجال لذكر أسمائهم وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، والله الهادي إلى سواء السبيل، والحمد لله رب العالمين.

محتويات البحث

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب - ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
١	الفصل الأول: مدخل الدراسة
٢	أولاً : المقدمة
٣	ثانياً : مشكلة الدراسة
٤	ثالثاً : أهمية الدراسة
٥	رابعاً : أهداف الدراسة
٦	خامساً : أسئلة الدراسة
٦	سادساً : حدود الدراسة
٧	سابعاً : المفاهيم والمصطلحات
١٠	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١١	أولاً : الإطار النظري للدراسة
٥٤	ثانياً : الدراسات السابقة
٦٧	الفصل الثالث: الإطار المنهجي
٦٨	أولاً : منهج البحث
٦٩	ثانياً : مجتمع البحث
٧٠	ثالثاً : أداة الدراسة
٧٢	رابعاً : صدق وثبات الاستبانة
٧٥	خامساً : أساليب المعالجة الإحصائية
٧٦	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
٧٧	أولاً : خصائص عينة الدراسة
٨٢	ثانياً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
١٠٧	الفصل الخامس: خلاصة الدراسة وتوصياتها
١٠٨	أولاً : أهم النتائج
١١١	ثانياً : التوصيات
١١٣	قائمة المراجع
١٢٢	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
٦٩	توزيع أفراد العينة حسب فئات الرتب العسكرية	١
٧٤	معامل الثبات (الفاكرونباخ) لمحاور الدراسة الإستطلاعية (ن = ٣٠)	٢
٧٤	معامل الثبات (الفاكرونباخ) لمحاور الدراسة النهائية (ن = ٣٠)	٣
٧٨	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	٤
٨٢	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الوقت	٥
٨٣	التوزيع التكراري (والنسبي) لإتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (أنت ومهامك) من المحور الرئيس إدارة الوقت	٦
٨٥	التوزيع التكراري (والنسبي) لإتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (أنت وذاتك) من المحور الرئيس إدارة الوقت	٧
٨٧	التوزيع التكراري (والنسبي) لإتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (أنت والآخرين) من المحور الرئيس إدارة الوقت	٨
٨٩	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحاور ضغوط العمل	٩
٩٠	التوزيع التكراري (والنسبي) لإتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (غموض الدور) من المحور الرئيس ضغوط العمل	١٠
٩١	التوزيع التكراري (والنسبي) لإتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (صراع الدور) من المحور الرئيس ضغوط العمل	١١
٩٣	التوزيع التكراري (والنسبي) لإتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (زيادة أعباء الدور " كمياً") من المحور الرئيس ضغوط العمل	١٢
٩٥	التوزيع التكراري (والنسبي) لإتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (زيادة أعباء الدور " نوعياً") من المحور الرئيس ضغوط العمل	١٣
٩٦	التوزيع التكراري (والنسبي) لإتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (التطوير الوظيفي) من المحور الرئيس ضغوط العمل	١٤
٩٧	التوزيع التكراري (والنسبي) لإتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (المسؤولية تجاه الآخرين) من المحور الرئيس ضغوط العمل	١٥
٩٩	معامل إرتباط بيرسون بين كل من متغير إدارة الوقت ككل وأبعاده الفرعية مع متغيرات ضغوط العمل	١٦
١٠١	معامل إرتباط بيرسون بين البيانات الشخصية ومتغير إدارة الوقت ومتغيراته	١٧
١٠٣	معامل إرتباط بيرسون بين البيانات الشخصية ومحور ضغوط العمل ومتغيراته	١٨

الفصل الأول

مدخل الدراسة

ويتضمن ما يلي:

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أسئلة الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: المفاهيم والمصطلحات

مدخل الدراسة

١- المقدمة

يمثل الوقت عنصراً هاماً في حياتنا اليومية، وهو آية من الآيات الدالة على حكمة الله وبديع صنعه وقد أقسم الله به في سورة العصر التي هي غاية البلاغة والإيجاز والبيان قال تعالى " والعصر. إن الإنسان لفي خسر. إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر " (سورة العصر، ٣-١).

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم فيما رواه ابن عباس رضي الله عنهما " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ " رواه البخاري (الألباني، ١٤٠٨ هـ، ص ١١٤٧).

ويعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مدير، حيث يقول بيتر دركر Drucker " إن الوقت هو أثمن موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شئ آخر " (دره ، ١٩٩١ م ، ص ٤٧).

ولهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرين في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الإنتاجية.

ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل، بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام ، وإنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل (هيجان ، ١٤١٩ هـ ، ص ١٢٩).

وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع المديرون التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين.

وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى المديرين أو المشرفين أو رؤساء الأقسام. وهذه الزيادة في مستوى ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية، مثل عدم تحقيق الرضاء في العمل وسوء الأداء وقلة الإنتاجية إضافة إلى ذلك زيادة في أعباء العمل.

من هذا المنطلق فإن الدراسة تحاول الوقوف على معرفة درجة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في حرس الحدود كأحد قطاعات وزارة الداخلية.

٢- مشكلة الدراسة

يمثل حرس الحدود أحد القطاعات الأمنية في المملكة العربية السعودية المناطة بالتخطيط والإشراف والتنفيذ والرقابة على أمن حدود الدولة. ولتنفيذ هذه المهمة هناك مهام مناطة بالمديرين والمشرفين يجب القيام بها لتحقيق الهدف الرئيسي الذي أوجد من أجله هذا القطاع. غير أنه ليس في كل الأحوال يستطيع المديرون إنجاز هذه المهام نظراً لوجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك، ومن أبرز هذه المعوقات عنصر الوقت.

وحيث أن نجاح المديرين في كثير من الأحيان وبالتالي نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها يُعزى في بعض جوانبه إلى مهارة المديرين في إدارتهم لأوقاتهم وبالذات في مجال العمل، ذلك أن مثل هذا السلوك المتعلق بالوقت لا تقتصر فوائده على المديرين فقط وإنما يمتد ليشمل المرؤوسين كذلك باعتبارهم المتأثرين بتوجيهات وسلوك مديرهم.

لذا فإن موضوع هذا البحث يتصل بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام في حرس الحدود الذين تفرض عليهم أدوارهم أعباء كبيرة يمكن أن تزيد من مستوى ضغوط العمل لديهم في حالة عدم توجيه الانتباه الكافي لإدارة الوقت وبالتالي التأثير على أدائهم في العمل بشكل سليم.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:-

ما علاقة إدارة الوقت بضغوط العمل لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام؟

٣- أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الأمور التالية:-

(تعتبر إدارة الوقت عنصراً أساسياً في جميع نشاطات المنظمة سواء أكان ذلك على المستوى التخطيطي، أو المستوى الإداري، أو المستوى التشغيلي. ذلك أنه من خلال معالجة سوء إدارة الوقت وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع هذه المستويات الإدارية، يمكن أن نحقق مهام وأهداف حرس الحدود، كما نعمل في نفس الوقت على تطوير أداء القوى البشرية فيه وفق الوقت المتاح لهم، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الخدمات التي يؤديها حرس الحدود.

(إن الاهتمام بدراسة إدارة الوقت وضغوط العمل في المجال الأمني سوف يثري الفكر الإداري والتراث العلمي في هذا المجال، من خلال تحديد العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في حرس الحدود.

(إن هناك فجوة في الأبحاث والدراسات العربية المتعلقة بإدارة الوقت وضغوط العمل في القطاعات الأمنية، لذا فإن هذه الدراسة تحاول سد

هذه الفجوة، وذلك من خلال دراسة هذا الموضوع في منظمة أمنية (حرس الحدود) وتقديمه للباحث والممارس العربي للاستفادة من النتائج والتوصيات المترتبة عليها.

(إن دراسة علاقة إدارة الوقت بضغط العمل في حرس الحدود سوف تتيح للقيادات الإدارية في حرس الحدود فرصة اكتشاف هذه العلاقة والوقوف على التوصيات التي سوف تتوصل إليها الدراسة في مضيعات الوقت ومستويات ضغوط العمل، ومن ثم الاستفادة منها في علاج سوء إدارة الوقت.

(كما تبرز أهمية الدراسة من كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول إدارة الوقت وضغوط العمل.

(٤) أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

(التعرف على أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.

(التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.

(التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل.

(التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام وأبعاد إدارة الوقت.

(التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل.

٥) أسئلة الدراسة

- حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:-
- (ما أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت) لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ؟
- (ما مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ؟
- (ما العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت) لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل ؟
- (ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام وأبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت)؟
- (ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل ؟

٦) حدود الدراسة

- تحددت الدراسة في المجالات التالية:-
- (المجال البشري، اقتصر المجال البشري للدراسة على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام من الضباط.
- (المجال المكاني، اقتصر المجال المكاني للدراسة على إدارات وأقسام حرس الحدود في مدينة الرياض والدمام.
- (المجال الزمني، قام الباحث بتطبيق الدراسة المسحية على أفراد عينة الدراسة خلال النصف الأول من العام الهجري ١٤٢٢ هـ.
- (المجال الموضوعي، اقتصرت الدراسة على تناول الأبعاد المحددة من أهداف الدراسة.

٧) المفاهيم والمصطلحات:-

١- إدارة الوقت:

هناك أكثر من تعريف لإدارة الوقت منها " الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت. وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه: الالتزام – التحليل- التخطيط- المتابعة وإعادة التحليل " (أبو شيخة، ١٩٩١م ص٣٢).

" تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام التافهة " (Helmer, ١٩٨٠, P٢).

" استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك " (سلامة، ١٩٨٨، ص١٧).

أما ملائكة فيعرف إدارة الوقت تعريفاً حاول فيه الجمع بين كل من المنظورين الإسلامي والإداري معاً فيقول " هي تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية، لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودنيوية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا" (ملائكة، ١٩٩١م ص٢٠).

ويرى (تيمب ١٩٩٠م Timpe) أن إدارة الوقت قد تفهم على أنها مرادفة للترتيب والتنظيم والإجراءات اليومية المبرمجة للعمل. ومع فاعلية هذه العناصر إلا أن إدارة الوقت أكثر تعقيداً من ذلك فهي حالة نفسية واستعداد للالتزام الشخصي (تيمب، ١٩٩٠م، ص١١).

وهذه التعاريف لإدارة الوقت تتكامل في وضع تصور شامل لما يعنيه مصطلح إدارة الوقت. ويمكن من خلالها تعريف إدارة الوقت بأنها: " تعني ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما

يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدرًا أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة".

٢- ضغوط العمل:

يقصد بضغط العمل بأنها: " تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط أو اختلالاً عضوياً كسرعات ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه " (الهنداوي ١٩٩٤م ، ص٩١) .

وعرفت ضغوط العمل بأنها: " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسدية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة " (هيجان، ١٤١٩هـ، ص٢٣)، وسوف يتبنى الباحث هذا التعريف كتعريف إجرائي.

٣- المتغيرات الشخصية:

يقصد بالمتغيرات الشخصية في هذا البحث " الصفات أو الخصائص التي تميز فرداً عن غيره، هذه الخصائص قد يكون مصدرها الفرد ذاته مثل العمر والمستوى التعليمي أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة مثل الرتبة ومسمى الوظيفة ". (هيجان، ١٩٩٨م، ص٢١).

٤- الرؤساء :

يقصد بهم في هذه الدراسة الضباط مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتضمن مايلي :

أولاً: الإطار النظري للدراسة

١- مفهوم الوقت

٢- مفهوم إدارة الوقت

٣- أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت)

٤- ضغوط العمل

٥- تعريف ضغوط العمل ومفهومه

٦- مصادر ضغوط العمل

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

نظريات الإدارة:

في هذا الجزء من الدراسة سوف تتم معالجة موضوع إدارة الوقت وضغوط العمل، حيث يعتبر من بين الموضوعات التي جذبت اهتمام الباحثين العرب والأجانب ولكن بدرجات مختلفة.

فلقد برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وترجع جذور هذا الموضوع إلى أعمال وجهود فريدريك تايلر (F. Taylor) أبي الإدارة العلمية (النظرية الكلاسيكية) في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال الاهتمام بتقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن ، لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، نظراً لأنه "ما من حركة تؤدّى إلا ضمن وقت محدد، وما من عمل يؤدّى إلا كان الوقت إلى جانبه، فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت " (وتر، ١٩٨٥م، ص ٢٠).

وتتمثل دراسة الحركة والزمن (Time and motion study) في تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، إذ يتم تحديد حركتها الأساسية من مكان لآخر، والزمن الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الأجزاء بعضها ببعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن.

وقد ساهم تايلر (Taylor) مساهمة كبيرة في زيادة فعالية إنجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى، من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وإزالة أو تقليل الوقت الضائع، أو إعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسيابه بشكل سهل دون عوائق (رفاعي، ١٩٨٠م، ص ٢٣).

كما سعى هنري جاننت (H. Gant) إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي اختصره" (وتر، ١٩٨٥م، ص ١٧).

وتابع فرانك جليبرت وزوجته ليليان (Frank and Lillian Gilberth) دراسة الحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلاً، إلى أن توصلوا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، وصولاً إلى الطريقة المثلى (The ideal type) التي استطاعوا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه، فقد عمداً إلى وضع قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة أقسام، وكل قسم إلى خطوات، وحدداً لكل خطوة جزءاً من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، ورتبوا خرائط تخدم هذا الغرض، أطلقوا عليها خرائط التدفق المساعدة على دراسة أية عملية وتفصيلاتها (سلامة، ١٩٨٨م، ص ٧٩).

كما اهتم هنري فايول (H. Fayol) برفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل فوضع القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتمشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة، ومع الإنتاج ذي الكفاءة العالية وبأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن، وكل ذلك يتطلب رصداً وتسجيلاً للإمكانيات المتاحة، ووضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصير الوقت والسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية (الهوري، ١٩٧٧م، ص ٢٩٦).

كما نلاحظ أن محاولات تايلر (Taylor) وأتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، إذ كانت تلح على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج ثم الأرباح، من خلال الإلحاح على فاعلية الإدارة التنفيذية وبخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، وبذلك هدفت الإدارة العلمية من إدارة الوقت إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة، لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية لا ترتبط بحركات قياسية تم تحديد زمن كل حركة منها.

أعقت حركة الإدارة العلمية في النظرية الكلاسيكية نظرية أطلق عليها نظرية (العلاقات الإنسانية) التي ألحت على بناء المنظمة من الوجهة

الاجتماعية والإنسانية، كعلاقات الأفراد ببعضهم، وعلاقاتهم برؤسائهم وغيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، وأعطت الأولوية لجماعات العمل غير الرسمية، وشجعت على ظهورها، ورأت أن إشباع حاجات التنظيم غير الرسمي تؤدي تلقائياً إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، وأولت أهمية كبيرة إلى الرجل الاجتماعي لا الرجل الاقتصادي، كما في النظرية الكلاسيكية، وباختصار، فقد أُلحِت النظرية الإنسانية على الدوافع الاجتماعية (وتر، ١٩٨٥، ص ٢١).

وقد بدأ الاهتمام بالوقت في النظرية الإنسانية (عسكر، ١٩٨٧، ص ٤٠)، من خلال مناداتها بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما سينعكس إيجابياً على معنوياته، ثم على إنتاجيته. فالإنسان - في رأي رواد هذه النظرية - ليس آلة يعمل على مدى أربع وعشرين ساعة، وإنما يحتاج إلى فترات راحة تفتتج من وقت العمل، يعود الإنسان العامل بعدها بنشاط وهمة لأداء المهام المطلوبة منه بكفاءة. وقد أكد الباحث إلتون مايو (E. Mayo) على أهمية الاعتناء بالعامل الإنساني، واختيار فترات الراحة التي تساعد حتماً على زيادة الإنتاجية لأنها تعد منشطاً ومجدداً للحياة من أجل استئناف العمل، ولكن بشرط ألا تكون الأوقات المختارة طويلة وغير مناسبة، لأن هذه الأوقات الزمنية ستكون عبئاً على المنظمة وسبباً في تراجع الإنتاج (هاشم، ١٩٨٠، ص ١٢٦).

تلت نظرية العلاقات الإنسانية نظرية حديثة، أطلق عليها (النظرية الحديثة للتنظيم)، استفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت إليها وطورت من مفاهيمها، واحتل فيها الوقت مكاناً بارزاً. وقد تضمنت هذه النظرية عدة نظريات في آن واحد، وهي النظرية السلوكية، ونظرية اتخاذ القرارات، والنظرية الرياضية أو البيولوجية، وقد كتب كثير من العلماء الإداريين حول هذه النظريات، أشهرهم برنارد (Bernard) وأرجيرس (Argyris)

ورنسيس ليكرت (R. Likert) وهربرت سيمون (H. Simon) فقد استعانت نظرية اتخاذ القرارات بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، واعتمدت على الوقت اعتماداً كلياً إذ تعتمد على الأحداث الماضية، وتستشف الزمن المستقبلي من الماضي، وتستند إليه، وتراعي الوقت والتوقيت في جميع مراحل اتخاذ القرارات. سواء أكانت هذه القرارات تخطيطية أم إنتاجية، من خلال تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة للموقف (عقيلي، ١٩٩٧م، ص ١٣١).

كما اعتمدت النظرية البيولوجية على الوقت، فافترضت أن " المنظمة ككائن حي بمعنى أنها تولد ثم تنمو ثم تنهار ثم تموت " (سليمان، ١٩٧٨م، ص ١٦١)، ومجمل القول فإن المنظمة وحدة اجتماعية واقتصادية مرتبطة بعامل الوقت، من حيث التأثير بكل معطيات التطور التكنولوجي والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد في تنفيذ خططها على الوقت، واتخاذ الأولويات منهاجاً لتنفيذ تلك النظريات.

بعد هذا العرض السريع لبعض النظريات في الإدارة يظهر جلياً ارتباط هذه النظريات بالوقت واهتمامها به وذلك في جميع مراحلها التطبيقية، لأن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف، وتحقيق الهدف يحتاج إلى وقت، فالتخطيط يحتاج إلى وقت وكذلك التنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وبذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت، ويحتاج أيضاً إلى توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه، ووقت العمل محدود بساعات يجب أن يعمل المدير على استثمارها بكفاءة وفعالية.

مفهوم الوقت:

يجدر بنا قبل البدء في الخوض في هذا الموضوع أن نورد المقصود أو مفهوم الوقت وما هو المراد بإدارة الوقت وذلك للإيضاح حتى تكون لدى القارئ الصورة الواضحة عند الإطلاع على ما كتب. فقد عني الإسلام بالوقت عناية تامة وبين أهميته في شتى النواحي وبيّن القرآن الكريم في معرض الامتنان وبيان عظيم فضل الله تعالى على الإنسان بقوله: "وسخر لكم الشمس والقمر دائبين وسخر لكم الليل والنهار. وآتاكم من كل ما سألتموه وإن تعدوا نعمة الله لا تحصوها" (سورة إبراهيم آية ٣٣ - ٣٤).

ونظراً لأهمية الوقت، أقسم الله تعالى في مطلع العديد من سور القرآن الكريم بذلك فقال تعالى: "والليل إذا يغشى. والنهار إذا تجلى" (سورة الليل آية ١ - ٢). وقال تعالى: "والفجر. وليالٍ عشر. والشفع والوتر" (سورة الفجر آية ١ - ٣).

ومن المعروف لدى المفسرين بأن الله إذا أقسم بشيء من مخلوقاته فهذا يعني توجيه أنظار عباده ولفت انتباههم إلى مدى نفعه لهم وآثاره.

وقد جاءت السنة النبوية مؤكدة على قيمة الوقت، ومدى مسؤولية الإنسان أمام الله يوم القيامة، وحتى أن الأسئلة الأربعة الأساسية التي توجه إلى الإنسان المكلف يوم الحساب، يخص الوقت منها سؤالان رئيسان عن معاذ ابن جبل رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لن تزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع خصال: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين أكتسبه وفيما أنفقه، وعن عمله ماذا عمل به" رواه البزار والطبراني بإسناد صحيح واللفظ له. (المنذري، ١٤١١هـ، ج ٤، ص ١٧٧).

وقد قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم لرجلٍ وهو يعظه: اغتتم خمساً قبل خمس شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، حياتك قبل موتك. رواه الحاكم. (المنذري، ١٤١١ هـ، ج ٤، ص ص ٨٩، ٩٠).

يوضح ذلك مدى أهمية الوقت للإنسان في دنياه وكذلك مدى المسؤولية تجاهه والمحافظة عليه فيما ينفعه.

وفي الأثر يقول حسن البصري في الوقت: "يا ابن آدم إنما أنت أيام معدودة، كلما ذهب يوم ذهب بعضك ويوشك إذا ذهب البعض أن يذهب الكل" (محمود، ١٤١٧ هـ، ص ٧)

ويقول فرانسيس بيكون (الوقت مقياس الإدارة، كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع) (Roy Alexander, ١٩٩٢, p. ٣٧) حيث أنه مورد حساس للفرد وللمنظمات والأمم والشعوب، لأن الوقت واستثماره وإدارته إدارة حكيمة ومثمرة تحمي الإنسان المسلم بإذن الله وتوفيقه، من الخسارة والنقصان في الدنيا والآخرة، وليس أروع من أن ينفق الإنسان وقته فيما ينفعه في الدنيا والآخرة. والحكمة تكمن بالتأكيد في حسن إدارته (الخليوي، ١٩٩٤ م، ص ٧٢).

فمن هنا يتضح أن الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمل أو الموقع، ويسير الوقت دائماً بسرعة محددة وثابتة، ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي . وبما أننا لا يمكننا أن نخلق وقتاً أكثر، ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المخصص لنا.

وإذا تطرقنا إلى المؤسسات نجدها تسجل بعناية موجوداتها المالية في كشوف، ولكن هذه الكشوف المالية لا تذكر أهم ممتلكات الشركة الذي لا يعوض إنه الوقت. وبما أن الوقت لا يظهر كبند في الكشوف التشغيلية للشركة كثيراً ما يعتبر أمراً مسلماً به. وكثيراً ما تكون اتجاهات وممارسات إدارة الوقت عرضية

ومتساهلة وفكرة متأخرة أيضاً • وهكذا يتضح أن إدارة الوقت الجيدة صفة من صفات الإشراف الجيد، وهناك عدد من النقاط التي ينبغي أن يعرفها كل مشرف ويتذكرها عندما يحاول أن يستفيد من أهم الموارد المتوفرة أمامه هذه النقاط هي:-

الوقت هو المال.

هذا المثل صحيح مثلما هو قديم. على المشرفين أن يدركوا أن هذا المثل يصدق على وقتهم الخاص كما يصدق على وقت موظفيهم. فالتأخر في الانتهاء من مشروع ما أو في صنع قرار يمكن أن يتسبب في انخفاض كبير في أرباح المنظمة.

الوقت لا يمكن استعادته.

يركز تعريف الوقت في القاموس العادي على حقيقة وهي أنه لا يمكن استعادته، ولذا فالوقت الضائع مورداً رئيسياً ضائعاً لدى أي منظمة.

مقدار الوقت هو نفسه للجميع.

برغم أن الناس لم يولدوا بقدرات أو فرص متساوية، فإنهم يملكون نفس الأربع والعشرين ساعة كل يوم، والاثنتين والخمسين أسبوعاً في السنة. القضية تبقى إذن، كيف يدير الشخص وقته؟

يمكن تعظيم وزيادة الوقت.

أولئك الذين لديهم الوقت لإنجاز أعمالهم ولديهم أيضاً الوقت للتمتع بأنشطة أخرى خارجة عن نطاق العمل، تعلموا الفرق بين الكمية والنوعية، فهم يستغلون كل دقيقة من وقتهم.

يمكن تضييع الوقت.

العوامل المساعدة على تضييع الوقت لا حصر لها. مما يدعو للسخرية أن العديد من ظواهر التقدم التكنولوجي الحديث الذي جعل حياتنا أكثر إنتاجية

وراحة هي أيضاً من مضيعات الوقت الرئيسية. الأمثلة تتضمن الحاسب الآلي وآلات التصوير والهاتف الموجود في كل مكان.

كما يعرف الوقت بأنه المادة التي صنعت منها الحياة- وإن القاسم المشترك لأي يوم عمل هو الشعور بالوقت- أما بالنسبة لمفهوم الوقت فإنه يختلف من فرد لآخر حيث أن بعض الأفراد لديهم مفاهيم خاصة للوقت رغم أنه بمرور كل ثانية من ثواني الساعة يمر جزء من حياتهم ووقتهم.

ووفقاً لهذه الفكرة فإن بعض الأفراد يحاولون أن يملأوا كل لحظة من حياتهم بالنشاط لكي لا يبددون مواردهم الشخصية، ولكن يلاحظ بالنسبة لأفراد آخرين متباطئين في استخدامهم للوقت والاستفادة به والنتيجة المؤكدة في هذا الخصوص أن إدارة الوقت مصطلح يفهم خطأ من قبل الكثيرين، لذلك يجب أن يسمى إدارة الذات. كلنا نحتاج لطرق أفضل لاستخدام وقتنا حيث أن مقدار الوقت يمكن توقعه ولكنه يصعب على أغلب الأفراد التحكم فيه، ومع أنه أيضاً لا يمكن استرجاعه إلا أن أغلبنا يعتقد أنه قادر على تعويضه.

ويقسم المفكرون الوقت إلى قسمين رئيسيين هما:-

(الوقت القابل للتحكم (Controllable time): وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإداري، أو الموظف، ويتصرف فيه، كما يشاء، بملء إرادته وحرية.

(الوقت غير قابل للتحكم (Uncontrollable time): وهو الوقت الذي لا يخضع للتحكم الإداري أو الموظف لرقابته. ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الإنتاجية، وقليلة الفائدة على المنظمة، كاستقبال الزبائن، ومقابلة المراجعين، والاتصالات الهاتفية، والاجتماعات الطويلة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية. وقد تطرق المفكر الإداري بيتر دركر في هذا الشأن إلى أنه "أثناء تعاملي مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال،

فإنني وجدت أن من النادر أن تجد إدارياً يستطيع أن يتحكم في أكثر من

٢٥% من وقته" (drucker, ١٩٧٣, p. ٤١٠)

مفهوم إدارة الوقت:

يحرص علم إدارة الأعمال على الإدارة الجيدة للموارد مثل: رأس المال، والموارد المادية والبشرية والمعلومات، والوقت أيضاً. ويمكن السيطرة على الموارد الأربعة الأولى؛ فقد تستطيع زيادة قوتك العاملة أو تقليلها أو تعديل بنيتها، وتستطيع أن تزيد من رأس المال أو تدخره أو تنفقه، أو تتركه كما هو، وتستطيع أن تستثمره في مصنع جديد، أو في تمويل مكتب جديد. وتستطيع - إذا احتجت المزيد منه- أن تجري اكتتاباً علنياً لشراء الأسهم، أو تحصل على قرض، أو تزيد من أسعار منتجاتك، لكن الوقت مورد فريد، فالوقت متناهٍ، ولا يوجد سوى قدر محدود. ومهما فعلت، فلن تستطيع أن تحصل على المزيد منه. إنه المورد الوحيد الذي يتحتم إنفاقه- استثماره أو إهداره- في اللحظة التي تمتلكه فيها، ويتحتم عليك أن تنفقه بمعدل ثابتٍ، لا يتغير أبداً وهو: ٦٠ ثانية في الدقيقة، و ٦٠ دقيقة في الساعة، بدون نقص أو زيادة (أليكساندر، ١٩٩٩م، ص ٧-٨).

فإذا لم نعلم بإدارة الوقت فلن نستطيع إدارة شيء آخر، فمعظم أفكار إدارة الوقت بديهية ولكنها ليست شائعة. فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام، ويمكنها أيضاً أن تحسن من المعنويات، إذ يصبح الموظفون أكثر فعالية وأكثر رضا عن طريقة استخدام وقتهم. وتركز إدارة الوقت على المساءلة. فكثير من الإداريين يعتقدون أن مهامهم كثيرة التنوع بحيث لا تنفع فيها مبادئ إدارة الوقت، والافتراض هو أن إدارة الوقت بممارستها تناسب كثيراً المهمات التنفيذية المتكررة. بالطبع فإن المهام المطلوبة من الإداري غير متجانسة في

المحتوى، لكن العملية الإدارية حقيقة كلها تكرر. وفي بيئة اليوم المليئة بالتنافس يخسر المديرون الذين يسيئون استخدام وقتهم كثيراً (أليكساندر، ١٩٩٩م، ص ٨). ويمكن القول أن إدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني: قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة.

ويعرفها عصفور بقوله: هي إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت وتعني الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الهامة (عصفور، ١٤٠٢هـ، ص ٧).

ويتناولها موسى بقوله: إدارة الوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يومياً والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدراً، أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة (موسى، ١٩٧٣م، ص ٣٣).

ويعرف ملائكة إدارة الوقت بأنها "إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأفضل للوقت، وللإمكانيات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة. وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها، والتخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل" (ملائكة، ١٩٩١م، ص ١٨).

ويعرف الكايد إدارة الوقت بأنها "إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عملك"، وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك، ومتطلباتك الوظيفية

حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة (الكايد، ١٩٩٣م، ص٧)

وعليه يجب على الإدارة والمديرين أن يتعلموا كيفية إدارة عملية استخدامهم لوقتهم، وهنا يذكر (بيتر دركر) أن إحدى العادات الخمس المشتركة بين كل المديرين الفعالين هي معرفة " كيف يذهب وقتهم وكيف يجب أن يذهب؟" (هلال، ١٩٩٨م، ص٣٠).

وتعني إدارة الوقت توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لاتخاذ العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد (هلال، ١٩٩٨، ص٣٠).

أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت)

يعتبر الوقت من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات وكذلك الأفراد. وبالرغم مما كتب في هذا الموضوع ودعا إليه الباحثون والعاملون من ضرورة العمل على تخطيط الوقت وتسجيله، أو استخدام المعايير التي تساعد على حسن استغلاله، إلا أن هناك أوقاتاً ضائعة أثناء العمل الرسمي تؤثر بشكل أو بآخر على سير العملية الإنتاجية. وهناك أسباب تحدد مقدار الوقت الضائع، وتتفاوت من بيئة إلى بيئة ومن شخص لآخر، ومنها ما يتعلق بطبيعة النشاط، ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه، ومنها ما يتعلق بعدم قدرة الفرد على التحكم في الوقت أو التخطيط له نتيجة لوجود معوقات كثيرة. وعليه نجد أن ضياع الوقت يعني قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزءاً كبيراً من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف. وتتفاوت هذا الوقت الذي تم استنفاده دون جدوى من بيئة عمل إلى

أخرى ومن فرد إلى فرد آخر. فمفهوم مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الزمان والمكان والموقف والشخص، ذلك على الفرد أن يتعرف - من خلال عمليات التحليل- على الأنشطة التي تستنفد أوقاتاً غير ضرورية أو تعطي عائداً لا يتناسب مع ما أعطى لها من وقت، والأنشطة التي تعتبر ضرورية للإنجاز في فترة زمنية معينة.

وفي هذه الدراسة سوف تتم دراسة إدارة الوقت من خلال ما يتصل بدور

الشخص

- ◀ أنت وذاتك
- ◀ أنت ومهامك
- ◀ أنت والآخرين

أنت وذاتك (المعوقات الشخصية)

- ١- سوء التنظيم الشخصي ينتمي إلى عائلة (مضيعات) الوقت، فبالرغم من امتلاك معظم المديرين الذين يعانون من سلبيات هذه العادة قدراً عالياً من الذكاء فإنهم يخطئون قارب النجاة، ويشعرون دوماً بالضغط والتوتر، لأن لديهم مهاماً كثيرة تنتظرهم، ولكنهم يجدون أنفسهم وقد اضطروا إلى ترك هذه المهام بدون إتمام.
- ٢- الشكوى، يجد البعض متعة حقيقية عندما يشاركونهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلى شكواهم بهدف التعاطف والإعجاب أو المساعدة، أو كل ذلك. ولكنهم لسوء الحظ لن يجدوا شيئاً من هذا، إنهم يضيعون أوقاتهم وأوقات الآخرين.
- ٣- عدم وضع أهداف محددة للوظيفة، فبدون هذه الأهداف فإنه لن يكون له اتجاه معين، فالأهداف تحدد الاتجاه، والأهداف تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط وكل طلب على وقته.
- ٤- الثرثرة وقراءة الجرائد وزيارات الزملاء عوامل تقلل من ساعات العمل المتاحة.
- ٥- أن الشخص نفسه يمثل سبباً أساسياً من أسباب إضاعة الوقت، وذلك حين لا يلجأ إلى تفويض السلطة وإلى التخطيط وتحديد الأهداف والأولويات، وحين يلجأ إلى المماثلة والتسويف وتبني سياسة الباب المفتوح على إطلاقها (أبو شيخه، ١٩٩١م، ص ص ١٨٢-١٨٣).
- ٦- إضاعة الوقت في أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز على أمور أكثر أهمية، ولأن المديرين يقعون في مسألة استخدامهم للمعلومات المتوافرة أمامهم، بدلاً من الحصول على المعلومات التي يحتاجون لها. والمدير الجيد سوف يحدد ما يحتاج له من معلومات وأين يجدها.

المشكلة تكمن في أن الكثير من المديرين في المنظمات لا يريدون حقاً معرفة ذلك، فهم يكونون مغالطات عن حقيقتهم وعن حقيقة ما يستطيعون القيام به، لهذا فإن على المديرين أن يحطموا هذه المغالطات أو التصورات الخاطئة.

٧- العادات التي تساهم قليلاً في دفع الشركة نحو تحقيق أهدافها، ومنها الاحتفالات الطويلة لتوزيع الهدايا، والاجتماعات.

٨- الإعادة والتكرار، فعندما يجد المدير نمطاً من التكرار فإن الوقت يكون قد حان لتحويل الاجتماع إلى شخص آخر ليتولاه، حتى يستطيع هو أن يمضي وقته في التفكير فيما يمكن القيام به أيضاً وفي طريقة التنفيذ.

٩- إعادة العمل، فالمدير المعرض دائماً لإعادة العمل بنفسه سيجد أنه يعيش في هذا الموقف باستمرار، حتى لو كان هناك مَرؤوس آخر ليعيد العمل مرة ثانية، إلا إن ذلك ليس بالأسلوب الحكيم أو الأسلوب الغالب الذي يمثل "الإقرار بأن عملاً معيناً لم يتم بشكل مرض، ثم الجلوس وتحديد كيف ينبغي أن ينفذ بالطريقة المقبولة". ومن ثم جعل الشخص نفسه يعيد العمل حالاً.

أنت ومهامك (المعوقات التنظيمية)

أورد أبو شيخة أهم المعوقات التنظيمية (أبو شيخة ، ١٩٩١، ص ص ١٣٢-١٣٦) علي النحو التالي:-

أ) العوامل.. بشكل عام، كما أوضحها "دركر Drucker":

- ١- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم:
الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير. ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
- ٢- تضخم عدد العاملين:
تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث. ويقول "دركر" إن المدير الذي يقضي أكثر من (١٠%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم. فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.
- ٣- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:
إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وبالتالي، يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى. كما عليه أن لا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط، فضلاً عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.
- ٤- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال:
تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير. وبالتالي، فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

٥- الزيارات المفاجئة، والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، و(المقاطعات) أثناء العمل، والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة تؤدي إلى إضاعة الوقت.

٦- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.

٧- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية تؤدي إلى إضاعة الوقت.

ب) كما أوضح "ماكيزي Mackenzie" أن مضيعات الوقت تتخلل مختلف العمليات الإدارية، وذلك على النحو التالي:-

١- التخطيط:

- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية.
- اختلال الأولويات.
- إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو "الإدارة بالأزمات".
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.
- أحلام اليقظة.
- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

٢- التنظيم:

- الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي.
- كثرة الأعمال الورقية.
- القيام بالعمل أكثر من مرة (جهود متكررة).
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

٣- التوظيف:

- وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين.
- كثرة عدد الموظفين (أو قلتهم).
- وجود موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات.

٤- التوجيه:

- النزعة التسلطية لدى المدير، والرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.
- التفويض غير الفعال.
- ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف دافعيتهم للعمل.
- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات.
- ضعف القدرة على التكيف.
- الافتقار إلى التنسيق.

٥- الرقابة:

- كثرة الزوار أو المكالمات الهاتفية.
- النقص في المعلومات.
- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.
- التسلط والرقابة المفرطة.
- كثرة الأخطاء وتدني الأداء.
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- عدم القدرة على قول " لا " .

٦- الاتصال:

- كثرة الاجتماعات واللجان.
- عدم وضوح نظام الاتصالات.
- سوء الفهم، والافتقار إلى الإصغاء الجيد.
- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية.

٧- اتخاذ القرارات:

- اتخاذ قرارات متسريعة.
- التردد في اتخاذ القرارات.
- التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات.
- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات.
- إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان.

أنت والآخرون : المعوقات الاجتماعية (البيئية):

تلعب البيئة المحلية دوراً كبيراً في إدارة الوقت. وبشكل خاص البيئة الاجتماعية، ونعني بالبيئة الاجتماعية تلك العوامل والمؤثرات الاجتماعية والثقافية التي نشهدها في البيئة المحلية، العادات والتقاليد والأعراف والأنماط الاجتماعية الأخرى. والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إدارة الوقت وتدييره بشكل فعال. ويمكن النظر إلى مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي: (أبو شيخة، ١٩٩١م، ص ١٤٠)

١- تعود الناس على عدم تحديد الأهداف:

اعتاد غالبية الناس بشكل عام على عدم الاهتمام بتحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف، خصوصاً خارج نطاق العمل الوظيفي وفي نهاية عطلة الأسبوع. وهذا بدوره انعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى الكبار والصغار على حد سواء ما عدا قلة من الناس المنظمين.

٢- تعدد المناسبات الاجتماعية:

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

٣- الزيارات المفاجأة أو غير المخططة:

إن ظاهرة الزيارات غير المخططة متفشية في بيئتنا الاجتماعية. مثل الزيارات المفاجئة من الأقارب أو الأصدقاء، دون مواعيد مسبقة أو دون مكالمات تليفونية للتأكد من وجود الإنسان في منزله ومدى استعدادة للزيارة أو انشغاله بأشياء هامة تخصه.

٤- العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت:

إن العواطف الإنسانية والعادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجاملات على حساب الوقت. فنادرًا ما يعتذر الواحد منا عندما يطلب منه أحد أقاربه أو أصدقائه زيارته أو عندما يزوره مفاجأة في منزله أو في عمله. إن كلمة (لا) تكاد تكون معدومة بين الأقارب والأصدقاء وإن وجدت وهذا نادرًا فأنها قد تفسر اجتماعياً بعدم التقدير أو عدم الاهتمام.

٥- التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات:

إن ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيئتنا الاجتماعية. سواء كان ذلك في المنزل أو في العمل. وقد يكون من أسباب ذلك التأجيل متطلبات البيئة الاجتماعية التي أشرنا إليها آنفًا. وقد يكون التأجيل بسبب التعود على التأجيل أو عدم الاهتمام واللامبالاة بالوقت(العديلي، ١٩٩٤م، ص ص١٩-٢٠).

ضغوط العمل

مع أن ظاهرة الضغوط بصفة عامة تعتبر ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه، فإن الاهتمام بها كموضوع للدراسة يعد حديثاً نسبياً. فعلى الرغم من جهود بعض علماء المسلمين من أمثال الغزالي وابن سينا، اللذين تعرضا في كتابتهما لبعض الاضطرابات النفسية، كالقلق والهم والحزن، فإنهما لم يعرضا له بالصورة التي يدرس أو يبحث بها في العصر الحديث، وكذلك الأمر بالنسبة للغرب، فلقد أشار (جرمان Gherman) في معرض حديثه عن الضغوط إلى أن كتاب أوروبا لم يشير إلى هذا المصطلح إلا في القرن الرابع عشر الميلادي، حيث ظهر عندما وصفوا أحد الأشخاص في ذلك العصر بأنه كان تحت الضغوط الشديدة، مما ترتب عليه ببطء نمو أوجه الصلاح لديه، كما أشاروا إلى أن شخصاً آخر كان يعاني الآلام والأمراض التي جعلته تحت وطأة الضغوط كما تحدث العدد الصادر من مجلة (British Fortnightly Review ١٨٨٣م) عن تلك الفترة التي ظهر فيها العدد بالقول بأن هذا العصر هو عصر الضغوط والتوتر (هيجان، ١٤١٩هـ، ص ١٨).

وفي العصر الحديث يعتبر (كانون Cannon – ١٩٣٢م) أول باحث يهتم بدراسة الضغوط، حيث قادته دراسته إلى الحكم بأن الضغوط عندما تكون مستديمة أو طويلة الأجل تترك أثراً قاسية على الشخص تؤدي في النهاية إلى اضطراب النظام البيولوجي لديه. أما الدكتور (فيرنون كوليمان Vernon Coleman – ١٩٨٨م) فقد أشار إلى أن الاهتمام بالضغوط في مجال الصناعة قد تم الانتباه إليه لأول مرة في أمريكا عام ١٩٥٦م، حيث تعرض أحد عمال التشغيل في شركة (جنرال موتورز General Motors) في مدينة (ديترويت Detroit) ويدعى (جيمس كارتر James Carter) للانهايار العصبي أثناء عمله ، مما أعاقه عن مواصلة العمل، هذه الحادثة دفعت بـ (كارتر) إلى أن يقاضي

شركة (جنرال موتورز)، حيث ادعى أن الضغوط الناجمة من وظيفته قد أسهمت كثيراً في الحالة التي وصل إليها.

لقد كانت القضية في ذلك الوقت تعد من أهم القضايا القانونية، فقد كسب (كارتر) القضية، وأصبح معظم المديرين والمحامين في الولايات المتحدة الأمريكية من ذلك اليوم إلى يومنا هذا ينظرون إلى موضوع العلاقة بين الضغوط والعمل على أنها علاقة مهمة جداً.

وعلى الرغم من أهمية قضية (كارتر) بالنسبة لعلاقة الضغوط بالعمل وبخاصة في أمريكا الآن، فإن المديرين في بقية أنحاء العالم لم يدركوا بشكل سريع هذه العلاقة، حيث يعتبر الارتباط بين الضغوط والعمل من الموضوعات القليلة الأهمية نسبياً لديهم في مجال العلاقات الإدارية والصناعية. (هيجان، ١٤١٩هـ، ص٤٣).

على أنه مهما كانت الكتابات التاريخية بشأن بداية الاهتمام بموضوع الضغوط، فإن معظم المصادر تجمع على أن موضوع الضغوط في العصر الحديث يرتبط بدراسات (هانز سيللي) والذي تركز عمله في البداية حول تحديد المصطلحات الفسيولوجية المرتبطة بردود أفعال الجسم تجاه الضغوط، حيث اكتشف أن الغدد التي تفرز مادة الأدرينالين هي المستجيب الأول للضغوط. كما توصل من خلال دراساته اللاحقة على البشر والحيوانات إلى أن هناك استجابة متسلسلة للضغوط من الممكن التنبؤ بها وأسمائها (الأعراض العامة للتكيف (General Adaptation Syndrome)، هذه الاستجابة تمثل في اعتقاده رد فعل الإنسان تجاه الضغوط، حيث يمر بثلاث مراحل هي: الإنذار (أو التنبيه للخطر)، والمقاومة، والإنهاك. (جوده، ١٩٩٨م، ص٣٧)

لقد كان لنتائج دراسات (سيللي) تأثير كبير على مجريات الاهتمام بموضوع دراسات الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، حيث

أصبح موضع الاهتمام ليس فقط لدى الباحثين والمتخصصين ولكن كما ذكر (سيلي - ١٩٨٢م): " فقد شاع استخدام موضوع الضغوط حتى أصبح موضوعاً للمحادثات الشخصية اليومية ومادة مقدمة في التلفاز والإذاعة والصحافة والمجلات والدوريات العلمية واللقاءات والمقررات الدراسية وحلقات التدريب ". على أنه ما يهنا عرضه هنا هو مدى شيوع موضوع ضغوط العمل لدى الباحثين المتخصصين، فقد ظهر الاهتمام بضغوط العمل بشكل جلي بعد الدراسة التي أجراها كل من وولف، وكاهن وكوين، وسنوك (Wolf. Kahn. Quinn. And Snock - ١٩٦٤ م)، حيث كان لهذه الدراسة أثر على الاتجاهات اللاحقة في التعامل مع الضغوط، بحيث ركزت على أسباب الضغوط والنتائج المترتبة عليها والعوامل الوسيطة التي تقع بين الأسباب والنتائج. (جوده، ١٩٩٨م، ص ص ٢١-٢٣).

هذا الاهتمام بموضوع ضغوط العمل بلغ ذروته في الجهود التي قام بها كل من (جولد بيرجر وشلوسو بريزنيتز ١٩٨٢م) في كتابهما بعنوان: (مرجع للضغوط: الجوانب النظرية والإكلينيكية) Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects. لقد ضم الكتاب جهود كثير من الباحثين في مجال ضغوط العمل من أمثال: (هانز سيلي H. Selye) و ريتشارد لازاروس و (أرون وولف سيجمان A. W. Siegman) وغيرهم من الباحثين، كما عالج هذا الكتاب العمليات السيكلولوجية والبيولوجية للضغوط ونماذج البحث ومسببات الضغوط الشائعة وكيفية مواجهتها، وقد نشر كل من (ستيوارت وولف والبرت فاين ستون) عام ١٩٨٦م كتابهما الذي ضم العديد من المقالات، التي تحدثت عن علاقة الضغوط بالرضا والصحة والإنتاج، إلى جانب المنظور التاريخي الذي بينا فيه بداية الاهتمام بالضغوط، ثم أوضحنا بعد ذلك طبيعة الاستجابة الجسمية للضغوط ، ليتحدثنا بعد ذلك عن مظاهر العمل المسببة للضغوط وما يترتب

عليها، حيث أوضحا حجم الاضطرابات الملازمة لضغوط العمل وخصائص بيئة العمل وأثرها على الضغوط وكذلك الخصائص الشخصية والسلوكية للفرد وتأثيرها على الضغوط. كما أبرز الباحثان في هذا الكتاب مسؤولية الإدارة تجاه معالجة ضغوط العمل، موضحين بعد ذلك مفهوم ممارسة وإدارة الضغوط والأساليب التي يمكن اتباعها في معالجة هذه الضغوط (ناصر، ١٩٩٤م، ص ٢٠-١٨).

أما في العالم العربي، فإن الاهتمام بضغوط العمل كموضوع للبحث والدراسة يعد حديثاً نسبياً، فقد تمت الإشارة إليها في كتب علم النفس والسلوك بشكل عام، حيث تم التطرق لموضوع ضغوط العمل في العالم العربي تحت مسميات متعددة، منها: ضغوط العمل، والضغوط الإدارية، والتوتر التنظيمي، والإجهاد في العمل، وإرهاق العمل، وضغوط الوظيفة. غير أنه يمكن القول بأن الدراسة الأولى والرائدة لضغوط العمل كانت تلك التي قام بها (سمير أحمد عسكر - ١٤٠٩هـ)، والتي تم نشرها في مجلة (الإدارة العامة) تحت عنوان " متغيرات ضغوط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة "، فقد استهدفت هذه الدراسة توضيح طبيعة ضغوط العمل ومصادرها المختلفة في المنظمة والآثار المترتبة عليها، ثم تحديد الاستراتيجيات العامة للتعامل مع ضغط العمل على مستوى الفرد والمنظمة، وذلك بناء على النتائج التي تم التوصل إليها والتي تشير بصفة عامة إلى تباين أفراد عينة الدراسة من حيث إدراكهم وشعورهم بالضغوط الناجمة عن العمل، كما كتب (مؤيد سعيد السالم - ١٤١١هـ) مقالة بعنوان " التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته "، نشرتها أيضاً مجلة (الإدارة العامة)، حيث أشار الكاتب إلى أن الاهتمام بموضوع التوتر التنظيمي جاء متأخراً بعض الشيء، وأن ما نملكه من دراسات وبحوث في هذا الموضوع

ما زال قليلاً على المستوى العالمي وشحياً أو نادراً على المستوى العربي. وقد أشار إلى أنه من الدراسات الرائدة في العالم العربي حول هذا الموضوع، هي الدراسة التي أجراها (سمير أحمد عسكر- ١٤٠٩هـ) حول متغيرات ضغوط العمل والتي أشرنا إليها سلفاً.

أما (ماهر) فقد نشر في عام (١٩٩١م) مقالة في مجلة (الإداري) العمانية بعنوان " علاقة ضغوط العمل بالأداء"، أشار في مقدمتها قائلاً: " إنه بالرغم من اهتمام الباحثين بموضوع ضغوط العمل، إلا أن هذا المجال لم يلق اعترافاً علمياً إلا مؤخراً وذلك في ثمانينات هذا القرن، حيث ظهرت فصول تدرس ضغوط العمل في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي، كما ظهرت مؤلفات متخصصة في هذا المجال". وفي هذه المقالة حاول (ماهر) أن يحدد العلاقة بين الضغوط والأنواع المختلفة من الأداء المتمثلة في الأداء الوظيفي والأداء العائلي وذلك من خلال دراسة عينة من الطالبات المنتسبات بجامعة الإمارات العربية. (ماهر، ١٩٩١م، ص ص ٢٩٥- ٣٢٧).

ومع الوعي المتزايد بأهمية دراسة وبحث ظاهرة ضغوط العمل، بدأت تظهر على الساحة العربية بعض الدراسات. فقد جاءت في دراسة أعدها (الطريري، ١٩٩٣م)، ونشرت بعنوان: " الضغط النفسي: مصادره وأسبابه"، أشار الباحث خلالها إلى أن مصدر اهتمامه بهذا الموضوع يعود في الأساس إلى أهمية الضغط النفسي كصورة من صور المجتمعات الحديثة، ولا سيما المجتمع السعودي والذي يمر بتغيرات كبيرة، قد تكون فجائية في بعض الأحيان مما يتولد عن هذا التغيير ضغط نفسي قد يعاينيه الأفراد، ينعكس على صحتهم وأدائهم في أعمالهم.

هذا الاهتمام بالضغوط النفسية في العمل نجده أيضاً متمثلاً في الدراسة التي أجراها (عمران -١٩٩٣م) بعنوان " دراسة وتحليل محددات ظاهرة

الاحترق النفسى فى مجال العمل بين الأكاديميين والعلميين (دراسة علمية ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة) وتعتبر ظاهرة الاحتراق النفسى فى مجال العمل من المفاهيم الحديثة نسبياً فى مجال الضغوط السيكولوجية المرتبطة بالعمل، والتي شددت انتباه الكثير من المهتمين بدراسة الضغوط لدرجة كبيرة. لقد كان الهدف من هذه الدراسة إلقاء الضوء على ظاهرة الاحتراق النفسى فى مجال العمل بغية التعرف على محدداتها التنظيمية، من خلال التطبيق على العاملين فى حقل البحوث والتدريس فى جامعة القاهرة، حيث بينت نتائجها أثر أبعاد المناخ التنظيمى والخصائص المميزة للدور على الشعور بالاحتراق النفسى فى مجال العمل. (عمران، ١٩٩٣م، ص ص ١٠٦ - ٢٠٧).

كذلك، فقد نشرت (وفيه أحمد الهنداوى - ١٩٩٤م) مقالة بعنوان "استراتيجية التعامل مع ضغوط العمل"، أشارت فيها إلى أن ضغوط العمل هي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد من قبل جانب عدد كبير من الباحثين فى مجال السلوك التنظيمى فى دول العالم المتقدم. لقد كانت الباحثة تهدف من وراء هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مكونات ومصادر ضغوط العمل والنتائج أو الآثار المترتبة على تلك الضغوط، ثم تحديد الاستراتيجيات العامة المتاحة للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل والآثار السلبية المترتبة عليها سواء على المستوى الفردى أم على المستوى التنظيمى ككل. هذه الدراسة تم إجراؤها على عينة عشوائية من العاملين فى قطاع المستشفيات بالمملكة العربية السعودية لقياس العلاقة بين متغيرات ضغط العمل وثلاثة متغيرات مستقلة هي الجنسية والوظيفة والعمر، وبينت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لهذه العوامل على مدى إدراك وشعور الأفراد بمستوى الضغوط فى العمل. (الهنداوى، ١٩٩٤م، ص ص ٨٩ - ١٣٢)

ويتواصل العمل والبحث في مجال الضغوط ، فنجد (عبد الرحمن سليمان الطريري-١٤١٥هـ) ينشر كتابه " الضغط النفسي : مفهومه تشخيصه طرق علاجه ومقاومته "، والذي يعتبر بحق من الكتب الرائدة في مجال دراسة الضغوط النفسية في البيئة العربية، حيث ضمن الكتاب الكثير من الإيضاحات حول مفهوم الضغط النفسي وأسبابه والآثار المترتبة عليه وطرق مواجهته. وإضافة إلى ذلك فإن الكتاب يضم ثمانية مقاييس يمكن للمهتمين في حقل الضغوط النفسية الاستفادة منها أو تطويرها في أي دراسة لاحقة، سواء أكانت في مجال الضغوط بصفة عامة أو ضغوط العمل بصفة خاصة.

و أجرى (عبد الرحيم بن علي المير- ١٤١٦هـ) دراسة بعنوان " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية – دراسة مقارنة "، تضمنت أهدافها قياس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموض الدور بين أربع مجموعات من الأيدي العاملة، هي المجموعة السعودية والمجموعة العربية والمجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية. وإلى جانب هذا الهدف حاولت الدراسة مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية (العمر، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، وطبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية) بين المجموعات الأربع، أشارت نتائجها إلى أن هناك فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور بين المجموعة العربية والمجموعة الغربية وبين المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية. فقد تبين أن مستوى صراع الدور لأفراد المجموعة الغربية أعلى من مستوى غموض الدور لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية والمجموعة العربية. هذه الاختلافات بين نتائج الأفراد تدل على أهمية التكوين الثقافي والصفات الشخصية في تحديد سلوك ومواقف الأفراد، الأمر الذي أدى

إلى وجود مستويات مختلفة من صراع الدور وغموض الدور في وظائف أفراد المجموعات الأربع. (المير، ١٤١٦ هـ، ص ص ٢٠٧ - ٢٥٢). وفي هذه الدراسة نحاول الوقوف على مستوى ضغوط العمل من أبعاده المختلفة :

- غموض الدور
- صراع الدور
- زيادة أعباء الدور (كمياً)
- زيادة أعباء الدور (نوعياً)
- التطوير الوظيفي
- المسؤولية تجاه الآخرين

تعريف ضغوط العمل ومفهومها

اختلف الباحثون في تعريفهم لمفهوم ضغوط العمل وطبيعته ومصادره وأثاره، وسبل السيطرة عليه، حيث ركز البعض على الأسباب التنظيمية وأهم الأسباب الاجتماعية والفردية والبيئية، وبين آخرون الآثار السلبية لتلك الضغوط، بينما أظهر غيرهم الفوائد والآثار الإيجابية لها. وبالتالي تعددت الاجتهادات حول سبل مواجهه ظاهرة ضغوط العمل وفقا لطبيعة الافتراضات والمفاهيم والمتغيرات المرتبطة بها (العوامل، ١٩٩٤م، ص ٢٤٣).

ونستهل موضوعنا ببعض التعريفات الهامة التي تطرقت لتعريف ضغوط

العمل ومفهومه •

لقد عرفت الهنداوي ضغوط العمل بأنها: " تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه." (الهنداوي، ١٩٩٤م، ص ٩٤) وعرفها عبد الباقي بأنها " مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة ردود الأفعال التي تظهر سلوك الأفراد في العمل أو حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط." (عبد الباقي، ١٩٩٩م، ص ١٦٧)، وعرفها فائق بأنها "مجموعة من المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود أفعاله وتصرفاته لمواجهتها" (فائق، ١٤١٧هـ، ص ٦٧)، ويعرفها هيجان بأنها "تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة العوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها" (هيجان، ١٤١٩هـ، ص ٩٦)، كما عرفها لطفي أحمد بأنها " تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية وقد يؤدي إلى

اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء" (محمد، ١٤١٣هـ، ص ٧٤).

ولقد برزت في القرن العشرين ثلاث وجهات نظر أساسية فيما يتعلق بدراسة موضوع الضغوط (محمد، ١٤١٣هـ، ص ٧٨) تمثلت فيما يلي:

- النظر إلى الضغوط كاستجابة للتهديد.

- النظر إلى الضغوط كتهديد في حد ذاتها.

- النظر إلى الضغوط كأمر داخلية متعلقة بالفرد.

وسوف نعرض لوجهات النظر الثلاث على النحو التالي:

أولاً: النظر إلى الضغوط كاستجابة للتهديد:

يربط الباحثون في موضوع الضغوط هنا، بين الضغوط والبقاء بالنسبة للإنسان، لذلك نجدهم يشيرون إلى أن الإنسان قد عرف الضغوط منذ أن وجد على الأرض، فقد اعتبرت هذه الضغوط سبباً من أسباب البقاء، فقد عرف هانز سيللي الضغط بأنه "الاستجابة غير المحددة للجسم لأي مطلب يُفرض عليه" (Dru Scott, ١٩٩٢, p.١٥)، وبمعنى آخر نظر (سيللي) إلى الضغوط على أنها تنشأ من المطالب الواقعة على الفرد، سواء أكانت هذه المطالب ذات طبيعة جسمية أو نفسية يواجهها الفرد في حياته.

ثانياً: النظر إلى الضغوط كتهديد في حد ذاتها:

يستخدم مصطلح الضغوط هنا للإشارة بصفة عامة إلى الظروف التي غالباً ما تكون خارجية باعتبارها مصدراً للضغوط، حيث تؤدي إلى أن يشعر الفرد بحالة من عدم الارتياح والتوتر.

ويعتبر الباحث السويدي (بيرتل جارديل Bertil Gardell - ١٩٧٦م) من

أوائل الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين بيئة العمل التي تسهم في الشعور بالعجز

والعزلة، وأعتبرها من البيئات المسببة للضغوط بالنسبة لمعظم العاملين بها (هيجان، ١٤١٩هـ، ص٩٨).

أما (مارياتي فرانكن هيويسر Marianne Frankenhäuser - ١٩٨٦م) فقد حاولت وضع نموذج لتفسير ضغوط العمل، حيث ركز النموذج على عاملين رئيسيين هما: الجهد باعتباره يمثل وسيلة حيوية للتكيف والكفاح من أجل التحكم في مجريات الأمور، والتوتر على اعتبار أنه يمثل شعوراً بعدم الرضاء والملل وعدم القدرة على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل (هيجان، ١٤١٩هـ، ص٥٩).

ثالثاً: النظر إلى الضغوط كأمر داخلية متعلقة بالفرد:

وإذا تم النظر إلى الضغوط كأمر داخلية متعلقة بالفرد تتمثل في الفروق الفردية بين الأفراد فيما يتعلق باستجاباتهم للضغوط، فقد تركز اهتمام الباحثين تبعاً لوجهة النظر هذه على معرفة ما هي العوامل التي تحدد هذه الفروق أو الاختلافات بين الأفراد بالنسبة للضغوط، ومن هذه العوامل الشخصية بما تحملها من سمات للشخصية وأساليب التكيف والإمكانيات الشخصية، مثل الذكاء والمهارات الخاصة والدوافع وبعض المتغيرات الشخصية التي تطرأ، بالإضافة إلى المزاج المتمثل في المعتقدات والاتجاهات والأحداث السابقة أو المستجدة ويقصد بها المتغيرات الاجتماعية مثل العمر والجنس والعرق والوضع الاقتصادي والاجتماعي، بما في ذلك العوامل الوراثية والعوامل البيولوجية.

كما أن هناك بعض العوامل الذهنية مثل الإدراك، أو التكيف وأخرى خارجية مثل الإقامة وتدخل في نطاق الخصائص الجغرافية والعمرانية، والعوامل التنظيمية مثل حجم المنظمة وبنائها والتجمع البشري من خصائص وسمات وبيئة ومناخ اجتماعي، وأخيراً مسببات أخرى للضغوط مثل الحروب أو التقلبات الاقتصادية. (هيجان، ١٤١٩هـ، ص٢٠).

ونخلص من ذلك بأن الضغط هو تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية، أو نفسية، أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء، وبالرغم من وضوح هذا التعريف، إلا أنه من المهم إيضاح بعض المفاهيم والأفكار التي كثيراً ما تتداخل مع بعضها وتؤدي إلى سوء الفهم لظاهرة الضغط، وهي:

- ١- الضغط ليس هو التوتر العصبي، حيث يخلط كثير من الناس بين الضغط وبين الإجهاد العصبي أو الإثارة العاطفية الحادة.
 - ٢- الضغط ليس مرادفاً للقلق، فالقلق علامة على وجود حالة من الخلل أو عدم التوازن في المجال النفسي للفرد.
- الضغط ليس بالضرورة أن يؤدي دائماً إلى اضطرابات ضارة أو مدمرة للإنسان، فالأنشطة والممارسات اليومية يمكن أن تسبب نوعاً من الضغط دون أن تلحق ضرراً بالفرد.
- إذن هناك جانبان لظاهرة الضغط: الجانب الأول إيجابي وحسن ولا يلحق ضرراً بالفرد، بل يعتبر مفيداً حيث يكون عامل حفز للفرد لبذل الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الأداء. أما الجانب الثاني فهو سلبي، أي سيئ، ويتمثل في الألم أو الكرب الذي يعاني منه الفرد.
- ١- من الأسباب الشائعة التي تسبب سوء الفهم لظاهرة الضغط، الاعتقاد بأنه ينجم عن مواقف أو أحداث مؤلمة كوفاة إنسان عزيز، أو التعرض لخسائر فادحة.
 - ٢- لا يعني الضغط، الإثارة المفرطة أو الزائدة أي عندما يتعرض الفرد لعدد كبير من المطالب مسببات الضغط أو (مصادره) التي تفرض عليه، ولكنه ينشأ أيضاً عندما يواجه الفرد عدداً قليلاً من المطالب.

مصادر ضغوط العمل

هناك من يرى أن مسببات الضغط توجد في البيئة، بينما يوجد الضغط داخل الفرد (Albrecht, 1979, p.147) ويرى الباحث أن مسببات الضغط لا توجد في البيئة فقط، بل تنشأ من داخل الفرد، فالإفراط في طموحاته أو الفطور فيها، وعدم رغبته في التفويض، وتحمله لمسئوليات تفوق قدراته، أو ضغط الدوافع لديه، وميله إلى مقاومة التغيير وقصر النظر وصعوبة الاتصال وعدم تفهم مشاكله ومشاكل الآخرين (Goodwin, R. 1967, p.31) ولقد أثبتت دراسة ميدانية تمت في الولايات المتحدة الأمريكية أنه من الصعب بمكان أن توجد وظيفة في عصرنا الحاضر خالية من الضغوط السلبية للوظيفة، ولكن تختلف كمية هذه الضغوط باختلاف المهنة وطبيعة الوظيفة ذاتها. كما أن هذا الاختلاف ليس في كمية الضغوط ولكن في طبيعة مصادر هذه الضغوط (French and Etal, 1982, p.105)، والمقصود بمصادر الضغوط - من وجهة نظر الباحث- العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى نشأة ضغوط العمل السالبة على الفرد العامل في المنظمة. وقد اختلف الكتاب والباحثون حول مصادر ضغوط العمل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على معاناة الأفراد، وذكر كل منهم عدداً من المتغيرات التي تسبب ضغوط العمل حيث اتضح أن اتخاذ القرارات، تبادل المعلومات مع الآخرين، إطار العمل، الاتصالات الشخصية، تغير ظروف العمل، الرقابة على الأدوات أو المعلومات والمخاطر المرتبطة بالوظيفة من الجوانب المحددة لمستوى الضغوط في الوظيفة.

وهناك تقسيمات لمصادر ضغوط العمل إلى ثلاثة أقسام، الأول خاص بالمصادر الشخصية والثاني خاص بالمصادر التنظيمية، والثالث خاص بالمصادر البيئية والبيئة الخارجية.

أولاً: المصادر الشخصية:

للخصائص الشخصية للفرد دور هام في تحديد مستوى معاناته من الضغوط وردود فعله نحو مسببات الضغوط. فهناك أشخاص يتحملون درجة عالية من الضغط وآخرون ينهارون عند أقل درجة من الضغوط. وهناك حقيقة مسلمة من قبل علماء السلوك التنظيمي خلاصتها وجود ارتباط بين حياة الفرد داخل المنظمة وخارجها (السالم، ١٤١١هـ، ص٨٧) فإن البيئة الخاصة بالفرد قد تكون سبباً مباشراً في خلق التوتر لديه في بيئة العمل، مثلما تكون بيئة المنظمة سبباً مباشراً في خلق التوتر والضغط في حياته الخاصة وبالتالي فإن مصادر ضغوط العمل الناتجة عن الخصائص الشخصية للفرد يمكن أن تقسم إلى ثلاثة أقسام هي نمط الشخصية، ومدى تأثر الفرد بالضغوط الحياتية، وقدرات ومطالب الفرد. إن الحديث عن مصادر أو مسببات ضغوط العمل لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته وردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء كان ذلك في داخل نطاق العمل أو خارجه وتأثيرها على أداء العمل سلباً أو إيجاباً.

وتمثل المصادر السلوكية لضغوط العمل رافداً آخر من روافد الضغوط في بيئة العمل ومكماً لشخصية الفرد وخصائصه النفسية، هذه المصادر تركز بالدرجة الأولى على تصرفات الفرد، سواءً أكان ذلك بوعي منه أو بغير وعي، حيث نجد بعض هذه التصرفات، قد تؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط لدى الفرد وازدياد حجم خطورتها. ومع أن المصادر السلوكية لضغوط العمل كغيرها من المصادر الأخرى متعددة ومتنوعة، إلا أن (هيجان) ركز على مصدرين من هذه المصادر، وهما: سوء إدارة الوقت، والصراع الشخصي في بيئة العمل، حيث نجده يشير إلى قدرة الفرد على تنظيمه لمهامه، وطريقة تقديره لقيمة ثقته وقدراته على التحكم في سلوك الآخرين الذين يضيعون وقته لمعالجة

جانب من الصراعات التي تحدث في بيئة عمله، لهذا فإننا في هذا الجزء من مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد، سوف نتحدث عن سوء إدارة الوقت والصراع الشخصي كمصدرين من المصادر السلوكية لضغوط العمل. (هيجان، ١٤١٩هـ، ص ص ١٢٩ - ١٤٠).

• سوء إدارة الوقت:

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية الفردية المؤدية إلى ضغوط العمل، ومع أن هذا السبب كثيراً ما يرتبط بأعباء العمل، فإننا هنا نتحدث عنه باعتباره عاملاً يعود إلى الفرد ذاته في بيئة العمل، من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته حتى في غياب أعباء العمل. فمع أن عبء العمل الذي تحدثنا عنه سابقاً كسبب من أسباب ضغوط العمل، قد يتضمن عنصر الوقت - وذلك من حيث عدم قدرة الموظف سواء أكان رئيساً أو مرئوساً على الوفاء بالتزاماته، نتيجة للمهام الموكلة إليه أو بسبب عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز هذه المهام - فإن سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام، وإنما يعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم هذا الوقت أثناء العمل.

إن كثيراً منا قد لا يدرك قيمة الوقت في العمل وإن أدركها قلة منا، فإن البعض لا يدرك السرعة التي يمر بها الوقت بالنسبة لمعظم يوم العمل. إننا ننظر دائماً إلى ساعتنا ونحن نتأوه قائلين "لا يمكن أن يكون هذا الوقت" أما عندما ينتهي اليوم، فإننا نشكي بأننا لا ندري عن الوقت أين يذهب أو كيف أمضيته، إن هذا الأمر الخاص بالتأوه والشكوى من الممكن أن يحدث بصرف النظر عما إذا كنا نقدر قيمة الوقت أم لا. إن الوقت مفهوم شخصي، وبالتالي فإن طريقة قضاء المرء لوقته في العمل تعبر تعبيراً صادقاً عن شخصية الفرد.

• الصراع الشخصي:

يستغرق العمل جزءاً كبيراً من حياتنا. فنحن نقضي أكثر من سبع أو ثماني ساعات في العمل في اليوم لمدة خمسة أيام أو أكثر في الأسبوع، ولمدة تتراوح بين أربعين وخمسة وأربعين عاماً، في العمل، أي ما يناهز المائة ألف ساعة في العمل خلال حياتنا. وبطبيعة الحال فإن جزءاً كبيراً من هذا الوقت نقضيه في العمل مع الآخرين، وبعض هؤلاء الذين نعمل معهم نشاطهم اهتمامنا وأنشطتنا وبالتالي نكون معهم صداقات حميمة وبعضهم نخالف معهم نظراً لوجود المصالح المتعارضة بيننا وبينهم. لذا يمكن القول بأن علاقات العمل في غاية الأهمية. فقد تكون مصدراً للرضا الوظيفي والدعم حينما تسير سيراً حسناً، أو قد تكون مصدراً للضيق الشديد وعدم الرضا عندما تنتشب الصراعات أو الخلافات، وأكثر الصراعات شيوعاً في بيئة العمل وارتباطاً بالضغوط: الصراع مع المديرين والمشرفين، الصراع مع الزملاء، فعدم وضوح الدور بالنسبة للمدير الذي يمكنه من قيامه بمسؤولياته على الوجه المطلوب وعدم التقيد بقواعد العلاقة بينه وبين المرؤوسين، أو العلم بهذه القواعد مع عدم القدرة على إظهار المهارات الملائمة للالتزام بها، أو تبني الأسلوب القيادي غير الملائم بالنسبة لمطالب الموقف، أو إساءة استخدام القوة بشكل متواصل دون مبرر، كل ذلك يعد من الأسباب الشائعة للصراع في مجال العمل فيما يتعلق بعلاقة المدير بالمسؤولين، والتي قد تؤدي بدورها إلى إيجاد نوع من الضغوط على العاملين في بيئة العمل، أو تكون نتيجة للضغوط الموجودة في تلك البيئة.

وفيما يلي عرض لمصادر الضغوط حسب أبعاد الدراسة:

- غموض الدور

ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، كما يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدراً رئيسياً لضغوط العمل. كما أن الأشكال المختلفة لإستراتيجيات المنظمة تتضمن كثيراً من مسببات الضغط. فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض استراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً أكبر وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل. (Glueck, W.F. , and Jaugh , L. R., ١٩٨٤ ,pp. ٢١٠-٢٣٢).

وتشكل السياسات الإدارية مصدراً آخر لضغوط العمل، فقد تبين أن نظم الرقابة الصارمة وعدم العدالة في نظم الأجور والترقيات، ووضع مواصفات مثالية للوظائف قبل التعيين، والغموض في الإجراءات، من بين مسببات ضغوط العمل. فكلما زاد حجم المنظمة كلما انعدمت الروابط الشخصية، واتسعت الفجوة بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية ثانية. كما تتضاعف مشاكل التنسيق والرقابة، ويزداد العبء على قنوات الاتصال، وتصبح عملية اتخاذ القرارات (زهران ، ١٩٧٨م ،ص ٣٩٧)

فيعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات. ويحدث عندما لا يعرف الفرد بوضوح ما الذي يتوقعه الغير منه أو قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح كيف يحقق المطلوب منه. حيث أن مطالب العمل التي يجب أن يؤديها غير واضحة لديه وافتقاره إلى المعلومات التي من شأنها أن تبين له، كالمعلومات التي تبين حدود سلطاته ومسئوليته في

العمل والإجراءات والسياسات الخاصة بالمنظمة، مما يؤدي إلى ارتبائه في أداء العمل المنوط به وإحساسه بالضغط النفسية وعدم الرضاء في العمل ومحاولة تركه، وقد أوضحت دراسة عن القوى العاملة أن غموض الدور يؤدي إلى زيادة التوتر، والشعور بعدم الجدوى وانخفاض مستوى الرضاء الوظيفي. كما أشارت دراسة أخرى أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور ومعدل الغياب وترك العمل (عسكر، ١٤٠٩هـ، ص ص٧-٥٦).

وأظهرت الدراسات السابقة أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثراً بضغط العمل في حين أن البعض الآخر ليس لديه القدرة على تحمل هذا الغموض وبالتالي يتأثر كثيراً مما يؤدي إلى ضغوط العمل، وقد يتدهور رضاءه عن العمل وزعزعة ثقته بنفسه وبالأخرين. (السالم، ١٤١١هـ، ص ص٧٩-٩٦).

- صراع الدور

يتعرض الفرد في المنظمة - عند القيام بدوره- لمجموعة من التوقعات تأتي إليه من مجموعة الدور التي ينتمي إليها، وكثيراً ما تكون هذه التوقعات متضاربة فتخلق له صراعاً نفسياً تتوقف حدته على قوة هذه الضغوط وعلى قوة شخصيته. ويطلق على هذا النوع من الضغوط صراع الدور، ويقصد به تعرض الفرد لمجموعتين متعارضتين من توقعات الدور في آن واحد والامتنال لإحدهما يجعل من الصعب الامتنال للأخرى.

ويتخذ هذا الصراع عدة أشكال (Kahn, Wolfe. Quinn, ١٩٩٤, pp١٣-١٦)

نوجزها فيما يلي:

- صراع المرسل الواحد للدور: ويحدث عندما يطلب رئيس العمل - مثلاً- من مرءوسيه القيام بواجبين متعارضين.

- الصراع بين مرسلي الدور: ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة الدور مع بعضها البعض تجاه دور معين، كما هو الحال عند تعرض رجال الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل كل من الإدارة العليا، والإدارة الدنيا.
 - صراع تعدد الأدوار: وهذا النوع من الصراع شائع بين الأفراد نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم.
 - صراع الدور الشخصي: وينجم عندما تتعارض توقعات الآخرين، مع القيم التي يتمسك بها القائم بالدور.
 - صراع الإفراط في الدور: ويحدث عندما يكون الفرد معرضاً لتوقعات من جهات متعددة لا يستطيع الفرد الاستجابة لها، ويرتبط هذا النوع من الصراع بضغط الوقت أيضاً.
- وتتجسد آثار صراع الدور على الفرد في زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وقلة إشباع الحاجات الاجتماعية. (السالم، ١٤١١ هـ، ص ٧٩-٩٦).

- زيادة أعباء الدور (نوعياً)

هناك علاقة بين الأعباء التي يتضمنها الدور وشعور الفرد بالضغط، وعبء العمل هو كمية ونوعية العمل اللتان يطلب من الفرد إنجازهما في وقت محدد. ويتخذ عبء العمل شكلين أساسيين هما إما زيادة عبء الدور أو انخفاضه وتعني زيادة عبء الدور قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد. وقد أثبتت بعض الدراسات أن الموظف الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء الدور يعاني من مستوى عال من الضغط مما يترتب عليه من زيادة في ضربات القلب وأيضاً ارتفاع في ضغط الدم. (Caplan, ١٩٧٨, p. ٥٩٨).

تمثل مطالب العمل المجموعة الأساسية والهامة لمسببات ضغوط العمل، وترتبط هذه المطالب بالأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لأداء عمل معين، وتكشف الدراسات عن نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وما يتضمنه من واجبات ومسئوليات وأعباء، يعتبر من المحددات الهامة لمقدار ونوع الضغط الذي يتعرض له. فقد تبين أن رجال الإدارة أكثر عرضة - من المهندسين والعلماء- لأشكال مختلفة من ضغوط العمل بسبب زيادة أعباء العمل. كما أن المسؤولية عن الأفراد تعتبر مصدراً قوياً للضغط بدرجة أكبر من المسؤولية عن الأشياء. ومن ثم فإن هذا النوع من ضغوط العمل يتعرض له العاملون في مجالات الشرطة، والإطفاء والتمريض والتدريس ومراقبة الملاحة الجوية وكذلك رجال الإدارة. (Quick, and Quick , ١٩٨٤, pp. ١٩-٢٠).

وعموماً فقد تبين أن زيادة أعباء العمل، تؤدي إلى تدني رضاء العاملين عن العمل، وإذا كانت الزيادة في أعباء العمل تمثل مصدراً للضغط، فإن انخفاض أعباء العمل تمثل مشكلة لكثير من الأفراد خاصة عندما يصبح ظاهرة مستمرة، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحدياً لقدراتهم ويدفع إلى الملل. وتعتبر ظروف العمل المادية من أعباء الدور الوظيفي التي تعتبر من مصادر ضغوط العمل، حيث تؤثر الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث تشير الدراسات (عاشور، ١٩٧٨م، ص ٣٥) إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله. وهناك مجموعة من العوامل المادية التي قد تتسبب في ضغوط الفرد في العمل، حيث ينبغي أن تكون هذه العوامل مواتية لتساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتقليل التعب والملل والإرهاق وتخفض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل مثل درجة الحرارة، والإضاءة،

ومصادر الضوضاء، والكثافة الاجتماعية، ومطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات في المنظمة الواحدة. (الشنواني، ١٩٩٢م، ص ٢١١).

- زيادة أعباء الدور (كمياً)

تؤثر عدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته، ورضاه عن عمله. لذلك تعتبر ساعات العمل مصدراً من مصادر ضغوط العمل، حيث أن عدم التنظيم الجيد لساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، إضافة إلى أن زيادة ساعات العمل اليومية غالباً ما تؤدي إلى إرهاق العامل واعتلال صحته. ويضيف البعض أنه من الاستنزاف التدريجي لصحة الفرد. وترتبط زيادة ساعات العمل بزيادة معدلات الحوادث والأخطار إضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب نتيجة للإرهاق والإجهاد الذي يعترى الأفراد مما يؤدي إلى الغياب أو التأخر عن العمل كرد فعل لتلك الزيادة. كما تؤدي أيضاً في كثير من الأحيان إلى أضرار اجتماعية كعلاقة الفرد بأسرته. كما تؤدي بالفرد إلى نقل بعض أعباء العمل إلى المنزل لاستكمالها وبالتالي تؤثر على برامج الأسرة مما يؤدي إلى ضغط الأسرة والفرد أيضاً. (السالم، ١٤١١هـ، ص ص ٧٩-٩٦).

- التطوير الوظيفي

ويمثل مصدراً رئيسياً لضغوط العمل - حتى ولو كان إلى الأفضل - وذلك لما يكتنفه من غموض وعدم تأكيد، وتهديد للمصالح المكتسبة للعاملين، وتفتيت للتنظيمات غير الرسمية، وتقدم للمعارف والمهارات. فيتمثل عدم الأمان الوظيفي للفرد عندما يشعر بأنه مهدد بالفصل أو الاستغناء عنه. كما أن الانحسار الاقتصادي وقلة الوظائف تزيد من هذا الشعور على الأفراد وأيضاً زيادة البطالة. ولذا فيمكن القول أن الشعور بالأمان ينتج عن شعور الفرد بأن عمله يدر عليه ربحاً ثابتاً غير متذبذب ولا متأثراً بأحوال أو ظروف معينة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن عدم الأمان الوظيفي يعتبر أحد مصادر الضغوط في العمل وما يتطلب من المنظمات توفير الأمان الوظيفي للفرد لكي يقوم بدوره بحيوية ونشاط وعدم تعرضه لضغوط عدم الأمان الوظيفي. (السالم، ١٤١١هـ، ص ٧٩-٩٦).

تعتبر الأجور والحوافز المصدر الأساسي لدخول الأفراد في المنظمات، كما أنها تعتبر بمثابة القوة المحركة والإستراتيجية في تحريك العنصر البشري، حيث أنها تعبر عن طبيعة العلاقة المركبة والمتداخلة بين درجات ومستويات الإشباع بحاجات ورغبات الأفراد المتغيرة بصورة مستمرة من ناحية وحجم هذه الدخول الممنوحة من ناحية أخرى. (الخطيب، ١٩٨٦م، ص ص ١٢٧-١٩٣) وإن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع الكفاية الإنتاجية لهم بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية واقتصاد. ومن خلال ذلك فإن عدم تحقيق رغبات العمال وإشباع حاجاتهم سوف يؤدي بهم إلى الإحساس بضغط عمل أكثر، إضافة إلى وجود الحوافز السلبية في الشركة التي تتركز في مبدأ العقاب والتخويف بما يكفل حث العاملين على تحقيق رغبة معينة، هذه الحوافز السلبية تؤدي بهم إلى القلق وعدم الطمأنينة مما يكون له أثر سيئ على مجهوداتهم ونتائج أعمالهم ويتضح من ذلك أن الأجور والحوافز يمكن أن تكون من عوامل ضغوط العمل السالبة. (هاشم، ١٩٨٠م، ص ص ٢٨٧-٢٨٨).

- المسئولية تجاه الآخرين

لما كانت المنظمة في حقيقتها عبارة عن نظام اجتماعي تكنولوجي بالغ التعقيد، وتقوم على أساس التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض، وتفاعلهم داخل الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية، فمن المتوقع أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغط في العمل (عيسوي، ١٩٧٤م، ص ١٣٧) نذكر منها:

- وجود شخصيات عدائية ومشاغبة في العمل.
 - ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقاد الخصوصية في العمل.
 - ضعف القيادة وعدم قدرتها على الدفاع عن مصالح الأفراد والجماعة، أو تسلط القيادة عليه (نمط قيادي غير مهتم بالأفراد).
 - التباين في المراكز داخل الجماعة.
 - تفكك الجماعة.
 - الفتور في المساندة الاجتماعية.
 - نقشي الصراعات داخل الجماعات، وبين بعضها البعض.
 - ضغوط الجماعة، وتباين معاييرها مع القيم التي يتمسك بها الفرد.
- المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، يصبح من الصعب أن نقصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل. فعندما يأتي الفرد إلى المنظمة يأتي ومعه القيم والعادات والتقاليد التي اكتسبها من المجتمع، كما يأتي ومعه ضغوط الحياة التي يعيشها، وهي بدورها تؤثر على ضغوط العمل كما تتأثر بها. ومن بين المسببات البيئية للضغط:
- ضغوط الحياة، وتأتي في مقدمتها مشاكل الأسرة.
 - الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل، كالمروء بحالة كساد، وانخفاض مستويات الدخل، وانتشار البطالة، ارتفاع معدلات التضخم.
 - التغيرات الاجتماعية، وظهور بعض المشاكل في المجتمع كانتشار المخدرات.
 - تلوث البيئة، وسوء تخطيطها، وكآبة المظهر العام لها والازدحام.
 - تباين الثقافات داخل المجتمع.
 - الكوارث الطبيعية، والحرائق والحروب.

ثانياً الدراسات السابقة

قسم الباحث الدراسات السابقة إلى قسمين هما:

١- أهم الدراسات في إدارة الوقت

لقد سبق الإسلام الحنيف إلى التطرق لموضوع الوقت في العديد من المناسبات فقد تعالت نداءاته للمسلم بذلك في كثير من الآيات والأحاديث النبوية الشريفة التي تلح عليه فيها على استغلال كل ثانية من أوقاته وكل دقيقة من عمره وحذر الإنسان من صرف الوقت فيما لا يفيد ولا يعود عليه ولا على جماعته بنفع ولا مصلحة، قال تعالى: " وما خلقت الجن والأنس إلا ليعبدون " (سورة الذاريات، آية ٥٦) وقال تعالى " الذين اتخذوا دينهم لهواً ولعباً وغرتهم الحياة الدنيا فاليوم ننسأهم كما نسوا لقاء يومهم هذا وما كانوا بآياتنا يجحدون " (سورة الأعراف، آية ٥١) وأرشد صلى الله عليه وسلم إلى جلال هذه النعمة وقيمتها الكبرى لدى الإنسان بقوله " نعمتان مغبون فيها كثير من الناس: الصحة والفراغ " بدأ الاهتمام بموضع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين، وسيتعرض الباحث في هذا القسم لعدد من الدراسات التي اهتمت بإدارة الوقت، فقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثر كبير في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت.

ويتناول الباحث فيما يلي أهم الدراسات السابقة:

- أجرى محمد عصفور عام (١٩٨٠م) دراسة ميدانية على عينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية لمعرفة كيفية استخدام المدير لوقت العمل الرسمي، وتبين من نتائج الدراسة أن نصف وقت الدوام الرسمي للموظف السعودي يصرف في إنجاز المعاملات اليومية الرسمية، وأن الاجتماعات تستهلك ١٢% تقريباً من وقته في حين ١٠% من وقته

- يذهب للأعمال المساعدة ذات العلاقة بالعمل الرسمي (مكالمات هاتفية، متابعة للموظفين، تعقيب على معاملات)، في حين لا يخصص أكثر من ٤% من الوقت الرسمي للتفكير والتخطيط للعمل. (عصفور، ١٩٨٠، ص ٨).
- دراسة تقدم بها فريد منى (١٩٨٠م) عن التنفيذيين العرب أشار فيها إلى ضعف إدارة الوقت واستخداماته لدى التنفيذيين العرب، وبخاصة في دول الخليج، حيث لا يعطون أهمية عالية للوقت عندما يمارسون أعمالهم، كما أوضحت الدراسة أن التنفيذيين العرب يواجهون ضغوطاً على أوقاتهم ومنها:
 - سوء استخدام التقنية أو عدم توفرها وبخاصة في مجالي المعلومات والاتصالات، وتخلف بعض قنوات الاتصال في منظماتهم.
 - الأعراف والتقاليد الاجتماعية تعوقهم عن استخدام أوقاتهم بشكل أفضل.
 - مشاركتهم في تنمية مجتمعاتهم مما يضطرهم لإعطاء بعض أوقاتهم للنشاطات الاجتماعية والثقافية.
 - المركزية السائدة في منظماتهم وضالة التفويض للعاملين للقيام بالمهام المساندة.
 - استخدام الأسلوب الشخصي المباشر في التعامل مع العاملين والعملاء (سياسة الباب المفتوح)، ومن جانب آخر، فقد أرجعت الدراسة الأسباب التي أدت إلى انخفاض قيمة الوقت من منظور هؤلاء التنفيذيين إلى عدة عوامل منها: عدم إدراك أهمية الوقت، سوء أسلوب ونمط الحياة الاجتماعية، الوساطات والمجاملات، البيروقراطية والمركزية الشديدة، العلاقات الشخصية والأمور العائلية بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين العملاء والزوار (منى، ١٩٨٠).
 - قدم "عبدالرازق أبو شعر" عام ١٩٨٢م بحثاً حول الانتظام في الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد هذا

البحث في بياناته الإحصائية على البحث الميداني الذي نفذ في معهد الإدارة العامة تحت عنوان "الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية" وقد أشار الباحث إلى أنه تم توزيع (١٩٣٥) استبانته على (١٧) وزارة ومصلحة حكومية يشكل عدد منسوبيها حوالي ٨٠% من إجمالي العاملين في الأجهزة الحكومية، وبلغت نسبة إعادة الاستبيانات ٦٢% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، حيث ركز البحث على ظاهرة عدم انتظام الموظفين بدوامهم الرسمي، فحدد أبعادها، وتكلفتها الاقتصادية، وتقصي أسبابها ووضع الحلول اللازمة للحد منها. (أبوشر، ١٩٨٢م)

• دراسة ميدانية أجراها "بدر باجابر" عام (١٩٨٢م) على عينة من (٧١٤) من موظفي مختلف الأجهزة الحكومية بالسعودية في كل من الرياض وجدة والدمام، بلغ عدد الاستثمارات المستعادة منها (٣٠٥) استبانته، وكانت بعنوان "طرق الرقابة على الدوام الرسمي" حدد فيها الأسباب التي تؤدي إلى الانتظام وعدم الانتظام بالدوام الرسمي، كما أقام علاقة بين الطرق الرقابية بالجهاز الحكومي وأسباب عدم الانتظام حيث كانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى أن نسبة عدم انتظام الموظفين في الأجهزة الحكومية تشكل ٥٣% من مجموع الموظفين سواء كان انتظاماً كلياً أو جزئياً، وهذا يعتبر مؤشراً على وجود حالة من التسبب أثناء الدوام الرسمي والتي قد تعزى إلى الأسلوب الرقابي المتبع في الجهاز الذي قد يؤدي إلى ارتفاع نسبة الانتظام في أوقات الرقابة إلى ٩٧% وانخفاضها في الأوقات الأخرى إلى ٤٧% . (باجابر، ١٩٨٢م، ص ١٠١-١٠٣).

• أجرى محمد شاكر عصفور (١٤٠٢هـ) دراسة بعنوان إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، أوضح فيها الأعمال

والأنشطة التي تشغل وقت الموظف في دوامه الرسمي، وتوصل إلى أن نسبة الوقت المخصص لإنجاز المعاملات الرسمية هي ٤٨,٨٣%، ونسبة الوقت الذي يصرف على نشاطات مساعدة وذات علاقة بالأعمال الرسمية مثل (الاجتماعات والاتصالات الهاتفية، والتعقيب على معاملات رسمية) هي ٢٥,١٥%، ونسبة الوقت الذي يصرف على مجالات ونشاطات شخصية وعلى الصلاة هي ٢٦,٠٢%، وأن الأعمال والنشاطات الخاصة التي تقضي داخل المكتب أثناء الدوام الرسمي، مثل (استخدام التلفون لأغراض خاصة، وشرب الشاي والقهوة، وزيارات الزملاء..) بلغت نسبتها ٣٥,٤٣% من الوقت الضائع، وكذلك الأعمال والنشاطات الخاصة التي تقضي خارج المكتب في أثناء الدوام الرسمي، مثل (التعقيب على المعاملات خاصة، ومراجعة المستشفى..) تشكل نسبتها ٢٢,٧٥% من الوقت الضائع، كما أن عدم الانتظام في الدوام، ويشمل التأخر في الوصول إلى العمل ومغادرته قبل نهاية الدوام تشكل ما نسبته ٢٣,٠٨% من الوقت الضائع وقراءة الجرائد والمجلات في أثناء الدوام الرسمي تشكل نسبتها ١٨,٧٢% من الوقت الضائع.(عصفور، ١٤٠٢هـ، ص ص ١١٥-١٥٥).

- أجرى الجريسي (١٩٨٧م)، دراسة بعنوان "إدارة الوقت من منظور إسلامي" دراسة ميدانية لفعالية المدير السعودي في استثمار الوقت على عينة من مديري الإدارة العليا والوسطى للقطاع الصناعي الخاص بمدينة الرياض الذي يزيد عدد منسوبيها عن (١٠٠) عامل، وقد جرت على (١٩٧) مصنعاً من القطاع الصناعي الخاص وكان ذلك باستخدام استبانة اشتملت على أربعة أقسام، القسم الأول البيانات العامة، والقسم الثاني اشتمل على (٣٦) سؤالاً موجهة للمدير للاختيار بين درجات الموافقة (دائماً- غالباً- أحياناً - نادراً)، والقسم الثالث والذي ينص على أي مدى تعتمد على الوسائل التالية في

تنظيم وإدارة عملك بشكل جيد وذكر نفس درجات الموافقة السابقة واشتملت على خمسة أسئلة، أما القسم الرابع والأخير فقد اشتمل على (٢٤) مضيعة من مضيعات الوقت طلب فيها الباحث إبداء درجة الموافقة عليها بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة - بدرجة مضيعة للوقت.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. بالنسبة لنظرة المدير السعودي بالقطاع الصناعي الخاص لقيمة الوقت وأهميته، فقد أكدت النتائج أن اتجاهات وآراء معظم المديرين في عينة الدراسة تبرز أهمية الوقت وكونه مورداً هاماً يجب استثماره في العمل، مما يشير إلى الأهمية الكبرى التي يحظى بها الوقت لدى المدير السعودي.

٢. أهم أنواع مضيعات أو مبددات وقت المدير السعودي في القطاع الصناعي، وكذلك الممارسات التي يضيع فيها وقت العمل بالنسبة له إذ وصلت الدراسة إلى أربع مجموعات من مضيعات وقت المدير السعودي في القطاع الصناعي الخاص وهي:

أ- مضيعات للوقت ذات أهمية مرتفعة جداً:

اشتملت على عدم وجود تنظيم جيد للعمل، وعدم حفظ الملفات والأوراق في أمكنتها الملائمة، وعدم تحديد أهداف وأولويات للإنجاز، والافتقار إلى التنسيق الفعال، والزيارات المفاجئة من أصدقاء وأقارب وزملاء دون مواعيد مسبقة، وعدم وجود إتصال واضح بين المدير ومرؤوسيه، وعدم التخطيط المسبق للعمل، وعدم تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف، وعدم توافر المعلومات الدقيقة، والتأخر صباحاً عن موعد العمل •

ب- مضيعات للوقت ذات أهمية مرتفعة:

اشتملت على تأمين احتياجات البيت في أثناء الدوام، تأجيل وتسويق الأمور، مغادرة العمل مبكراً، توصيل الأبناء في أثناء الدوام، عدم قيام المدير بتفويض الأعمال إلى الآخرين • قراءة الصحف والمجلات في أثناء الدوام، مراجعة المستشفى في أثناء الدوام، الاهتمام بالمسائل والإجراءات الروتينية القليلة الأهمية.

ج- مضيعات للوقت ذات أهمية متوسطة:

اشتملت على الاجتماعات المطولة، المقاطعات الهاتفية، كثرة الأعمال الورقية، القيام بأعمال متعددة في وقت واحد.

د- مضيعات للوقت ذات أهمية منخفضة:

اشتملت على استراحة شرب الشاي والقهوة، الحرص على الإطلاع على كل التفاصيل. (الجريسي، ١٩٨٧م).

• أجرى "عامر الكبيسي" عام (١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م)، دراسة بعنوان "الهدر في الوقت الرسمي للموظفين دراسة ميدانية في الدوائر الخدمية العراقية"، وأسفرت الدراسة عن وجود وقت رسمي غير قليل يهدر في غير ما خصص له، وعمل على اكتشاف العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وصور قضاء ساعات الفراغ اليومي، وبينها وبين عدد ساعات وقت الفراغ لدى الموظف. (الكبيسي، ١٩٨٩م).

• دراسة علي بريمة (١٩٩٠م) على عدد من الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان عام (١٩٩٠م) بعنوان "انتظام الدوام في الأجهزة الحكومية" توصل إلى أن (٥٣,٣%) من الموظفين لا يتركون مكاتبهم إلا نادراً وأن (٢٠,٨%) يغادرون مكاتبهم أحياناً، وتمثلت الأسباب الرئيسية لترك المكاتب في أثناء الدوام الرسمي في مراجعة معاملات خاصة، مراجعة المستشفى

- لأفراد العائلة، وزيارة الأصدقاء في المكاتب، كما مثلت حالات الوفاة وأداء الصلاة أسباب رئيسية أخرى. (بريمه، ١٩٩٠م، ص ١٠٩).
- دراسة محمد الغيث عام (١٩٩٠م) أجريت على عينة من العاملين بالقطاع الحكومي داخل المملكة العربية السعودية، تحت عنوان (الإنتاجية في القطاع الحكومي)، وتوصل إلى أن "٥٧% من عينة البحث أعربت عن أن الوقت المتاح لها غير كاف للوفاء باحتياجات العمل". كما توصل الباحث إلى قائمة تضمنت عشرة بنود تمثل أهم مضيعات الوقت للمديرين العاملين بالحكومة في المملكة العربية السعودية. (الغيث، ١٩٩٠م، ص ٥٦)
 - دراسة عبد العزيز ملائكة (١٩٩١م) بعنوان إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها للتعرف على مدى أهمية وقيمة الوقت والأسباب أو المؤثرات فيه، والتي شملت بعض المديرين السعوديين والغربيين العاملين في مؤسسات حكومية مختلفة وبخاصة في مدينة جدة، إلى تأكيد ٨٨% من السعوديين و ١٠٠% من المديرين الغربيين على أهمية الوقت وضرورة استخدامه بشكل فعال ومنتج. كما تم في هذه الدراسة إرجاع أسباب عدم إدارة الوقت واستخدامه كما ينبغي إلى الزيارات المفاجئة وإتباع سياسة الباب المفتوح، وعقد الاجتماعات من دون ضرورة ملحة وبدون تنظيم، إضافة إلى جلسات التسلية وأساليب بعض المديرين غير الفعالة، كعدم التفويض وكذلك نقص الكفاءة الإدارية والتفاوت والاختلاف الشديد بين العاملين في المستويات المتعددة وفي المستوى الواحد أيضا من ناحية المؤهلات التعليمية والخبرات. (ملائكة، ١٩٩١م، ص ٩٣)
 - دراسة قام بها كل من نادر أبو شيخه ومحمد القريوتي (١٩٩١م) بينا من خلالها أن الدافع لهما لإجراء الدراسة هو عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت لدى المدير الأردني، إضافة إلى أن إضاعة الوقت الناتجة عن سوء

إدارته يعد من المشكلات الحادة التي تعاني منها الإدارة في الدول العربية بعامّة وفي الأردن بخاصة. ويضيف الباحثان أن المدير قد يخفق في التوظيف الجيد لوقت العمل الرسمي بسبب عدم إدراكه لأهمية الوقت، أو لافتقاره إلى فكرة واضحة عن المهام والواجبات المترتبة عليه، أو لعدم قدرته على تحديد الأولويات أو لجميع هذا في الوقت نفسه، وتكون النتيجة إضاعة الكثير من الوقت في أداء مهام قليلة الأهمية. وتوصل الباحثان من خلال البحث إلى وجود علاقة بين الخصائص الوظيفية للمدير الأردني ونظرته تجاه الوقت. إذ أثبتت الدراسة أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي والفئة الوظيفية للموظف كانت فلسفته ونظرته تجاه الوقت أكثر اقترباً من النظرة العلمية الحديثة التي ترى في الوقت عنصراً محدوداً من عناصر الإنتاج، ومورداً هاماً لا بد من استثماره لتحقيق الأهداف. كما نفى الباحثان وجود علاقة بين الخصائص الشخصية ونظرة المديرين تجاه الوقت، إضافة إلى قدرتهم على إدارة وقت العمل الرسمي. (أبو شيخة والقرىوتي، ١٩٩١م، ص ص ٣٥-٥٦).

- أجرى نايف بن زراق العتيبي (١٩٩٢م) دراسة بعنوان "إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية: دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض" وكشفت عن الجهود التي تبذلها الأجهزة الأمنية ذات العلاقة بوزارة الداخلية للسيطرة على إدارة الوقت وانضباطيته. ودراسة العلاقة الارتباطية بين حالة إنتاجية العمل والسلوك الوظيفي المتعلقة باستخدام الوقت للعاملين بهذه الأجهزة وتحديد أثر إدارة الوقت على العلاقة بين العاملين بهذه الأجهزة والجمهور. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الاستغلال الكفاء للوقت ينعكس على الأداء الجيد والفعال للمنظمة ومن ثم تقديم الخدمة للمراجع بأعلى كفاءة وأقل تكلفة. كما

توصلت أن المجاملة الشخصية ومحاولة إرضاء الآخرين يؤثر تأثيراً سلبياً على سير العمل ومدى الإنجاز داخل المنظمة، وأن توزيع العمل بين العاملين في بعض الإدارات في الأجهزة الأمنية بصورة عشوائية يزيد من تحمل بعض العاملين عبء العمل دون البعض الآخر، ويؤدي في نفس الوقت إلى هدر في الوقت المخصص لإنهاء المعاملات بشكل عام. كما أثبتت الدراسة الميدانية وجود قصور في العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ولهذا القصور آثاره السلبية على كفاءة الأداء (العنبي، ١٩٩٢م).

- دراسة محمد القريوتي والتي تحمل عنوان: "إدارة الوقت" (١٩٩٥م)، أراد من خلالها مد يد العون إلى المديرين في تنمية إدراكهم عن أهمية الوقت وكيفية تنظيمه واستثماره، فأوصى بضرورة قيام الإدارة باختصار بعض إجراءات الاتصالات من أجل الحفاظ على الوقت بوصفه مورداً هاماً واستثماره على أكمل وجه (القريوتي، ١٩٩٥م).
- أجرى علي سعيد القرني (١٤١٧هـ) دراسة بعنوان "إدارة الوقت: دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض". وتؤكد الدراسة على أهمية الوقت كمورد نادر وقيم وأعتبره عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج، التعرف على مدى قدرة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية على إدارة وقت العمل الرسمي، وكيف يقضي الوقت الرسمي للعمل؟ وتطرق لنظرة المدير السعودي تجاه الوقت وطرق تنظيمه والسيطرة عليه من خلال الوقوف على طبيعة المهام والأنشطة التي يقوم بها أثناء ساعات الدوام الرسمي، وبيان الفترة الزمنية التي يقضيها في كل مهمة أو نشاط. وتوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الخصائص الوظيفية وقدرة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية على إدارة الوقت. كما توصل إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات

دلالة معنوية بين مرتبة المدير وقدرته على استغلال وقت العمل الرسمي ووجدت علاقة ارتباطية بين سنوات الخبرة والقدرة على استغلال وقت العمل الرسمي، وأثبتت دراسته وجود علاقة ارتباطية بين سنوات الخبرة والقدرة على تفويض السلطة وكذلك لم تبيّن وجود علاقة بين نطاق الإشراف والقدرة على تفويض السلطة. ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين مرتبة المدير وتفويض السلطة مما يعني أنه كلما ارتفعت مرتبة المدير كلما اتجه إلى اللامركزية (القرني، ١٤١٧هـ).

٢- أهم الدراسات في ضغوط العمل:

إن الاهتمام بضغوط العمل كموضوع للبحث والدراسة يُعد حديثاً نسبياً في العالم العربي، علماً بأن الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، قد تم الإشارة إليها في كتب علم النفس والسلوك بشكل عام، حيث تم التطرق لموضوع ضغوط العمل في العالم العربي تحت مسميات متعددة، منها: ضغوط العمل، والضغوط الإدارية والتوتر التنظيمي، والإجهاد في العمل، وإرهاق العمل، وضغوط الوظيفة ومن الدراسات التي تناولت ضغوط العمل ما يلي:

- دراسة قام بها (سمير أحمد عسكر - ١٤٠٩هـ) والتي تم نشرها في مجلة (الإدارة العامة) تحت عنوان: "متغيرات ضغوط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة" فقد استهدفت هذه الدراسة توضيح طبيعة ضغوط العمل ومصادرها المختلفة في المنظمة والآثار المترتبة عليها، ثم تحديد الاستراتيجيات العامة للتعامل مع ضغط العمل على مستوى الفرد والمنظمة، وذلك بناء على النتائج التي تم التوصل إليها والتي تشير بصفة عامة إلى تباين أفراد عينة الدراسة من حيث إدراكهم وشعورهم بالضغوط الناجمة عن العمل (عسكر، ١٤٠٩هـ).

• أجرى أحمد ماهر (١٩٩١م) دراسة بعنوان "علاقة ضغوط العمل بالأداء". حيث ذكر بأن الدراسات السابقة لم تتناول في الغالب إلا نوعاً واحداً من الأداء وقدم ماهر فرضية جديدة للبحث العلمي وهي أنه باختلاف انتماء الفرد إلى منظمات مختلفة تختلف أنواع الأداء. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ضغوط العمل وعدة أنواع مختلفة من الأداء على عينة من الطالبات المنتسبات في جامعة الإمارات العربية المتحدة. والفرضية الأساسية في تلك الدراسة ترى أن العلاقة بين الضغوط والأداء تختلف باختلاف نوع الأداء. والضغوط في هذه الدراسة هي المتغير المستقل أما المتغيرات التابعة فهي تتمثل في الأداء الدراسي والأداء الوظيفي والأداء الأسري والعائلي. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين كل من إحساس الطالبات بالضغوط الواقعة عليهن في دراستهن الجامعية وبين كل من الانخفاض في أدائهن الوظيفي كمعاملات والانخفاض في أدائهن الأسري والعائلي باعتبارهن زوجات وأمّهات. أما العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الدراسي فهي علاقة منخفضة، ولم تستطع الدراسة إثبات أي تأثير للمتغيرات الوسيطة وهي: (الحالة الوظيفية، والحالة الاجتماعية، والسنة الدراسية) على علاقات الارتباط بين الضغوط والأداء الدراسي والوظيفي والأسري (ماهر، ١٩٩١م، ص ص ٢٩٥ - ٣٢٧).

• دراسة لـ (عبدالرحمن سليمان الطيريري - ١٩٩٣م)، ونشرت بعنوان: "الضغط النفسي: مصادره وأسبابه"، أشار الباحث خلالها أن مصدر اهتمامه بهذا الموضوع يعود في الأساس إلى أهمية الضغط النفسي كصورة من صور المجتمعات الحديثة ولا سيما المجتمع السعودي والذي يمر بتغيرات كبيرة، قد تكون فجائية في بعض الأحيان مما يتولد عن هذا التغيير ضغط نفسي قد يعانيه الأفراد، ينعكس على صحتهم وأدائهم في أعمالهم. والهدف

من هذه الدراسة معرفة العلاقة الوظيفية التي من الممكن حدوثها بين الضغط النفسي كحالة يترتب عليها سلوك وتصرفات وتفكير معين، وبين بعض المتغيرات التي يعتقد بأهميتها على السلوك بوجه عام، وهذه المتغيرات هي: العمر، والحالة الاجتماعية، والعمل أو الوظيفة التي يزاولها الفرد، والمؤهل الدراسي. وقد أجرى الباحث هذه الدراسة على عينة بلغ عددها (٨٤) موظفاً ممن يعملون في الجهاز الحكومي، وبيّنت نتائج الدراسة أن أهم مصادر الضغط لدى عينة البحث، هي أبعاد تكون الشخصية وخصائصها وسماتها. (الطريري، ١٩٩٣م، ص ص ١٥٢ - ١٩٩).

- دراسة عبدالرحيم بن علي المير (١٩٩٥م) بعنوان "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية". والتي أجراها على عينة عشوائية من أفراد يعملون بمهام إدارية وغير إدارية ويعملون في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية. وقد قسم الباحث أفراد العينة إلى أربعة مجموعات هي المجموعة السعودية والمجموعة العربية والمجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين أفراد المجموعة السعودية والمجموعات الأخرى، أن مستوى الأداء الوظيفي للمجموعة العربية أعلى من مستوى الأداء الوظيفي لبقية المجموعات، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية. كما توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لأفراد المجموعة العربية، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وكل من العمل ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية لأفراد المجموعة الآسيوية ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين الأداء الوظيفي وطبيعة الوظيفة لأفراد العينة العربية، كما وجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والحالة الاجتماعية لأفراد المجموعة الآسيوية حيث أن أداء المتزوجين أعلى من أداء غير المتزوجين، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء الوظيفي لأفراد المجموعة الآسيوية. أما فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي فإن نتائج الدراسة الحالية غير حاسمة. (المير، ١٩٩٥م، ص ص ٢٠٧ - ٢٥٢).

- دراسة أجراها آدم العتيبي (١٩٩٧م) بعنوان "علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت". وهدفت الدراسة إلى بحث علاقة ضغط العمل بالصحة النفسجسمية من ناحية، وبالتغيب عن العمل من ناحية أخرى، لدى عينة من العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. وقد قام الباحث بإجراء البحث على عينة بلغ قوامها (٦٥٨) موظفاً (٤٦٢ كويتي، ١٩٦ وافداً)، تم اختيارهم من ديوان خمس وزارات حكومية تابعة لقطاع الخدمة المدنية الكويتي. وقد توصلت الدراسة أن العمالة الكويتية تتعرض إلى ضغط عمل أكبر من العمالة الوافدة، وأنه كلما زاد ضغط العمل لدى الموظفين الكويتيين زاد معدل إصابتهم بالاضطرابات السيكوسوماتية، وأن العمالة الكويتية أكثر تغيباً عن العمل من العمالة الوافدة، وأنه كلما زادت معدلات الإصابة بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى العاملين في القطاع الحكومي زاد معدل تغيبهم عن العمل، وأنه ليس هناك علاقة بين ضغط العمل والغياب الوظيفي (العتيبي، ١٩٩٧م، ص ص ١٧٧ - ٢٠١).

الفصل الثالث

الإطار المنهجي

ويتضمن مايلي:

أولاً: منهج البحث

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: أداة الدراسة

رابعاً: صدق وثبات الإستبانة

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

الإطار المنهجي

في هذا الفصل يتم إلقاء الضوء على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والملاحم العامة التي تميز مجتمع البحث وتتضمن التالي:-

أولاً: منهج البحث:

من المؤكد أن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها وهذا هو المنهج، ويقول الجوهري أن مصطلح "منهج" يشير إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل أو بمعنى آخر فإنه يشير إلى أسلوب التفكير المنظم والكيفية التي يصل بها الباحث إلى أهدافه (الجوهري وآخرون، ١٩٧٩م، ص ٢٥).

ويعد ابن خلدون أول من طالب بضرورة دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة تحليلية كمية تهدف إلى الكشف عن طبيعتها والوصول إلى القوانين التي تحكمها وتنصح باستخدام المنهج الاستقرائي، كما أشار إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الديناميكية للظواهر الاجتماعية إلى جانب العناية بدراسة الجوانب الاستاتيكية (حسن، ١٩٧١م، ص ١٣١).

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً (عاقل، ١٩٧٩م، ص ١٢٩)، (والذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه) (العساف، ١٩٨٩م، ص ١٨٦).

لذلك فإن استخدام الباحث لهذا المنهج في دراسته سوف يمكنه من الوقوف على العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل بحرس الحدود.

ثانياً: مجتمع البحث:

تم إجراء الدراسة على ضباط حرس الحدود بالرياض والدمام على أساس الحصر الشامل، وقام الباحث بتقسيم الضباط وفقاً للرتب العسكرية وذلك على النحو التالي:-

- | | | | |
|---------|---------|--------------|---------|
| ١- لواء | ٢- عميد | ٣- عقيد | ٤- مقدم |
| ٥- رائد | ٦- نقيب | ٧- ملازم أول | |

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على المستويات المذكورة وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٣٠٣) استبانة عاد منها (٢٤٥) استبانة أي ما نسبته (٨٠,٨٦%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها كما تم استبعاد (١٥) استبانة نظراً لعدم اكتمال معلوماتها وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم اعتمادها (٢٣٠) استبانة أي ما نسبته (٧٥,٩١ %) استبانة من مجموع الاستبانات التي تم جمعها ، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة على الفئات المختلفة:-

جدول رقم (١)
توزيع أفراد العينة حسب فئات الرتب العسكرية

البيان	التكرار	النسبة (%)
لواء	٤	١,٨
عميد	١٠	٤,٤٠
عقيد	١٧	٧,٥
مقدم	٢١	٩,٢
رائد	٥٦	٢٤,٥
نقيب	٨٦	٣٧,٧

ملازم أول	٣٤	١٤,٩
-----------	----	------

يتضح من الجدول رقم (١) أن الفئة الأكثر تكرار من بين فئات العينة الخاصة بالبيانات الشخصية كانت "نقيب" وقد بلغ عدد أفرادها (٨٦) فرداً بنسبة (٣٧,٧%) من إجمالي العينة، ويأتي في المرتبة الثانية فئة "رائد" فقد بلغ عدد أفراد تلك الفئة (٥٦) فرداً بنسبة (٢٤,٥%) من إجمالي العينة، ويأتي في المرتبة التي تليها فئة "ملازم" فقد بلغ عدد أفراد تلك الفئة (٣٤) فرداً بنسبة قدرها (١٤,٩%) من إجمالي العينة، ويأتي في المرتبة الرابعة فئة "مقدم" فقد بلغ عدد أفراد تلك الفئة (٢١) فرداً بنسبة قدرها (٩,٢%) من إجمالي العينة، ثم يليها في المرتبة فئة "عقيد" فقد جاءت في المرتبة الخامسة وبلغ عدد أفرادها (١٧) فرداً وبنسبة قدرها (٧,٥%) من إجمالي العينة، وفي المرتبة السادسة وما قبل الأخيرة جاءت فئة "عميد" وكان عدد أفرادها (١٠) أفراد بنسبة قدرها (٤,٤٠%) من إجمالي العينة، وجاء في المرتبة الأخيرة السابعة فئة "لواء" وكان عدد أفرادها (٤) أفراد بنسبة (١,٨%) من إجمالي العينة.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة تم عن طريقها جمع البيانات، وتتكون هذه الاستبانة من جزئين:-

الجزء الأول: المعلومات الأولية وتشمل ما يلي:

المستوى العلمي - مسمى الوظيفة - عدد سنوات الخبرة - نطاق

الإشراف ومكان العمل.

الجزء الثاني: المعلومات الأساسية:

وتشمل على (٤٥) عبارة حيث قام الباحث بتصميم مقياس لقياس إدارة

الوقت وعلاقتها بضغوط العمل وقد اتبع الباحث مقياس ليكرت الخماسي في بناء

المقياس حيث تم جمع عدد كبير من العبارات ذات الصلة بموضوع البحث وهو إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل وقد توصل إلى هذه العبارات من خلال قراءة بعض الكتب التي تناولت هذا الموضوع، وأيضاً من خلال الأبحاث العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات تتعلق بإدارة الوقت وضغوط العمل. وقد بلغ عدد هذه العبارات التي توصل اليها الباحث إلى جمعها بمساعدة المشرف خمس وأربعون عبارة يقاس كل منها بمقياس خماسي لقياس إدارة الوقت وضغوط العمل مكون من خمس درجات كالتالي:-

موافق تماماً (٥) موافق (٤) غير متأكد (٣) غير موافق (٢)
غير موافق إطلاقاً (١).

وقد تكونت البيانات الأساسية من (٩) محاور رئيسة تعتبر أهم عناصر إدارة الوقت وضغوط العمل ويتفرع من هذه المحاور خمسة وأربعون عبارة على النحو التالي:-

المحور الأول: المحور الفرعي "أنت ومهامك" من المحور الرئيسي إدارة الوقت وتشير إليه العبارات (١، ١٠، ١٨، ٢٦، ٣٤، ٣٧، ٤٠، ٤٣).

المحور الثاني: المحور الفرعي "أنت وذاتك"، من المحور الرئيسي إدارة الوقت وتشير إليه العبارات (٢، ١١، ١٩، ٢٧، ٣٥، ٣٨، ٤١، ٤٤).

المحور الثالث: وهو المحور الفرعي "أنت والآخرين" من المحور الرئيسي إدارة الوقت وتشير إليه العبارات (٣، ١٢، ٢٠، ٢٨، ٣٦، ٣٩، ٤٢، ٤٥).

المحور الرابع: وهو المحور الفرعي "غموض الدور" من المحور الرئيسي ضغوط العمل وتشير إليه العبارات (٤، ١٣، ٢١، ٢٩).

المحور الخامس: وهو المحور الفرعي "صراع الدور" من المحور الرئيسي وتشير إليه العبارات (٥، ١٤، ٣٠).

المحور السادس: وهو المحور الفرعي "زيادة أعباء الدور (كمياً)" من المحور الرئيسي ضغوط العمل وتشير إليه العبارات (٦، ١٥، ٢٢، ٣١).

المحور السابع: وهو المحور الفرعي "زيادة أعباء الدور (نوعياً)" من المحور الرئيسي ضغوط العمل وتشير إليه عبارات (٧، ١٦، ٢٣، ٣٢).

المحور الثامن: وهو المحور الفرعي "التطوير الوظيفي" من المحور الرئيسي ضغوط العمل وتشير إليه عبارات (٨، ٢٤).

المحور التاسع: وهو المحور الفرعي "المسؤولية تجاه الآخرين" من المحور الرئيسي ضغوط العمل وتشير إليه العبارات (٩، ١٧، ٢٥، ٣٣).

رابعاً : صدق وثبات الاستبانة

(أ) صدق أداة الدراسة:

يعرف الصدق على أنه " مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب قياسه" (عطيفه، ١٩٩٦م، ص٢٦٠). ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، فإنها بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وعدس، ١٤١٦هـ، ص ١٧٩).

ولرفع مستوى صدق أداة جمع بيانات هذه الدراسة فقد تم إتباع الخطوات

التالية:-

١- القيام بمراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث المتاحة ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى لأداة جمع البيانات.

٢- تم التثبت من المسودة الأولى لأداة جمع البيانات بأن عرضت بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس والمهتمين بالبحث العلمي وبالإدارة في جامعة الملك سعود ومعهد الإدارة العامة وبعض العاملين في حرس الحدود، وذلك بغرض الحكم على مدى صدق مضمون العبارات في كل محور من المحاور التسعة، واما إذا كانت هذه العبارات تعبر عن المحور، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم العامة وتوجيهاتهم من استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها.

ب) ثبات أداة الدراسة

هناك العديد من التعريفات لمعنى الثبات إلا أن معظمها له نفس المعنى. ويعرف الثبات أنه " الاتساق في نتائج الأداة " (البداينة، ١٤١٩هـ، ص١٣٧) ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية. كما يعرف الثبات بأنه مدى تقديم الأداة لنتائج متشابهة في حالة تكرار الاختبار (العساف، ١٩٨٩م، ص٤٣٠).

قام الباحث بإجراء البحث على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة عددها (٣٠)، كما تم إعادة إجراء البحث على نفس العينة بعد فترة وذلك للتأكد من ثبات المقياس وقد تم احتساب ثبات الأداة باستخدام طريقة الاتساق الذاتي وهي معادلة (ألفا كرونباخ) حيث بلغ معامل الثبات في هذه الدراسة (٨٢,٤٣%)

وتم حساب معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وهذا ما يوضحه الجداول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة الاستطلاعية (ن = ٣٠)

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الوقت	٠,٧٥٣٩
ضغوط العمل	٠,٦٥٢٨
الكلي	٠,٨٢٤٣

يتضح من الجدول رقم (٢) أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة الاستطلاعية (ن = ٣٠) ما يلي:

- ١- أن نسبة المتغير إدارة الوقت كانت ٠,٧٥٣٩ بمعامل (ألفا كرونباخ).
- ٢- أن نسبة المتغير ضغوط العمل كانت ٠,٦٥٢٨ بمعامل (ألفا كرونباخ).
وذلك للدراسة الاستطلاعية.

جدول رقم (٣)

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة النهائية وعددها (ن = ٢٣٠)

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الوقت	٠,٧١٤٨
ضغوط العمل	٠,٦٢٤٥
الكلي	٠,٨٠٨٨

يتضح من الجدول رقم (٣) والخاص بمعامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة النهائية وعددها (ن = ٢٣٠) ما يلي:

- ١- أن نسبة المتغير إدارة الوقت كانت ٠,٧١٤٨ وبمعامل (ألفا كرونباخ).
- ٢- أن نسبة المتغير ضغوط العمل كانت ٠,٦٢٤٥ بمعامل (ألفا كرونباخ).

وذلك للدراسة النهائية.

خامساً : أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانة العائدة إذ أعطيت وحدات القياس بجميع أجزاء الاستبانة مقياس ليكرت (Likert) والذي أخذ القيمة (١-٥) وفقاً للمقاييس الموافق تماماً (٥) ووافق (٤) وغير متأكد (٣) وغير موافق (٢) وغير موافق إطلاقاً (١).

وعلى أساس ذلك الترميز تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤÷٥ = ٠,٨٠). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، ٢٠٠٢م، ص٣٢٢)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل " غير موافق تماماً " .
- أكبر من ١,٨٠ إلى ٢,٦٠ يمثل " غير موافق " .
- أكبر من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠ يمثل " غير متأكد " .
- أكبر من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠ يمثل " موافق " .
- أكبر من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠ يمثل " موافق تماماً " .

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

ويتضمن مايلي :

أولاً: خصائص عينة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

في هذا الفصل من الدراسة يتم استعراض خصائص عينة الدراسة من خلال توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية التي تضمنتها استبانة الدراسة، والنتائج المتعلقة بمحاور الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

تضمنت استبانة الدراسة عدداً من المتغيرات الشخصية هي (الرتبة العسكرية، المستوي التعليمي، مسمى الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، نطاق الإشراف، مكان العمل) وذلك للتعرف على خصائص مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بالرياض والدمام.

والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٤) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان
		الرتبة العسكرية:
١,٨%	٤	١- لواء.
٤,٤٠%	١٠	٢- عميد.
٧,٥%	١٧	٣- عقيد.
٩,٢%	٢١	٤- مقدم.
٢٤,٦%	٥٦	٥- رائد.
٣٧,٧%	٨٦	٦- نقيب.
١٤,٩%	٣٤	٧- ملازم أول.
		المستوى التعليمي:
١,٣%	٣	١- أقل من جامعي.
٧٨,١%	١٧٨	٢- بكالوريوس.
٢٠,٦%	٤٧	٣- ماجستير.
-	-	٤- دكتوراه.
		مسمى الوظيفة الحالية:
٣,٥%	٧	١- مدير إدارة عامة.
١٤,٩%	٣٠	٢- مدير إدارة.
٨١,٧%	١٦٥	٣- رئيس قسم.
		عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:
٥٤,٠%	١١٥	١- ٥ سنوات فأقل.
٣٥,٢%	٧٥	٢- من ٦ - ١٥ سنة.
١٠,٨%	٢٣	٣- أكثر من ١٥ سنة.
		نطاق الإشراف:
٣٠,٢%	٦١	١- ٥ أشخاص فأقل.
٣٨,٦%	٧٨	٢- من ٦ - ١٥ شخص.
١٠,٤%	٢١	٣- من ١٦ - ٢٥ شخص.
٢٠,٨%	٤٢	٤- أكثر من ٢٥ شخص.
		مكان العمل:
٧٦,١%	١٧٥	١- الرياض.
٢٣,٩%	٥٥	٢- الدمام.

- الرتبة العسكرية:

توزيع أفراد العينة وفقاً لرتبهم العسكرية تشير إلى أن النسبة العظمى منهم كانوا برتبة (نقيب) إذا بلغ عددهم (٨٦) ضابطاً، وكانت نسبتهم (٣٧,٧%) من المبحوثين، يلي ذلك الضباط برتبة (رائد) و (ملازم أول) إذا بلغ عددهم على التوالي (٥٦) و (٣٤) وبنسبة (٢٤,٦%) و (١٤,٩%)، وأتى بعد ذلك الضباط برتبة (مقدم) و (عقيد) و (عميد) و (لواء) إذا بلغ عددهم على التوالي (٢١) و (١٧) و (١٠) و (٤) وبنسبة (٩,٢%) و (٧,٥٠%) و (٤,٤٠%) و (١,٨%)، وهذا يعد توزيعاً طبيعياً للقيادات وفقاً للرتب العسكرية والتسلسل الهرمي.

- المستوى التعليمي:

تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع عينة الدراسة هم من الحاصلين على مؤهل الشهادة الجامعية وما يعادلها (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (٧٨,١%)، يلي ذلك الحاصلين على (الماجستير) حيث بلغت نسبتهم (٢٠,٦%)، فيما تقل فئة الحاصلين على مؤهل أقل من الجامعي إذا بلغت النسبة (١,٣%).

ويتضح من ذلك ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، وهذا يعكس حرص الإدارات المختصة بالارتقاء بمستوى العاملين بها بما يتوافق مع خطط التنمية الطموحة للمملكة.

- مسمى الوظيفة الحالية:

معظم مفردات الدراسة يشغلون وظيفة (رئيس قسم) حيث بلغت نسبتهم (٨١,٧%)، يليهم أولئك الذين يشغلون وظيفة (مدير إدارة) وبلغت نسبتهم (١٤,٩%)، في حين بلغت نسبة من يشغل وظيفة (مدير إدارة عامة) (٣,٥%).

- عدد سنوات الخبرة:

تشير البيانات الخاصة بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة أن (٥٤%) من المبحوثين كانت لديهم سنوات خبرة في العمل الحالي خمس سنوات فأقل، في حين كانت نسبة من تتراوح خبرتهم من ٦-١٥ سنة (٣٥,٢%)، أما من تزيد خبرتهم عن ١٥ سنة فقد كانت نسبتهم (١٠,٨%). وعليه نجد أن أفراد العينة محل البحث هم من الشباب الذين يتطلعون إلى المزيد من البذل والعطاء في مجال عملهم.

- نطاق الإشراف:

أما فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بنطاق الإشراف فتشير إلى أن (٣٨,٦%) من عينة الدراسة كان عدد الأفراد الذين يقعون تحت إشرافهم من ٦-١٥ شخصاً، أما من كان يشرف على خمسة أشخاص فأقل فكانت نسبتهم (٣٠,٢%)، و(٢٠,٨%) نسبة من يشرف على أكثر من (٢٥) شخص، أما نسبة من يشرف على ١٦-٢٥ شخص فكانت (١٠,٤%).

ومن الجدير بالذكر أنه كلما زاد عدد الأفراد المرغوب الإشراف عليهم كلما كانت هناك صعوبة في السيطرة التامة على جميع مجريات الأمور، وعدم أداء الإشراف بصورة صحيحة، والعكس كلما قل عدد الأفراد المرغوب في الإشراف عليهم كلما كانت هناك سيطرة على الموقف واتخاذ إجراءات سريعة لحل أي مشاكل تحدث، غير أن الأنظمة العسكرية تختلف عن الأنظمة المدنية كون الأولى تتميز بالربط والحزم فيمكن أن يتسع نطاق الإشراف في ذلك ويستوعب عدد أكبر قياساً بالأنظمة المدنية.

- مكان العمل:

حدد مجتمع الدراسة بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام إذ كانت النسبة العظمى منهم بمدينة الرياض كذلك العينة حيث بلغ عدد المبحوثين الذين يعملون بمدينة الرياض (١٧٥) ضابطاً وكانت نسبتهم

(٧٦,١%) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد المبحوثين من الضباط العاملين بمدينة
الدمام (٥٥) ضابطاً بنسبة (٢٣,٩%).

ثانياً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

التساؤل البحثي الأول :

ما أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت) لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم إعداد استبانة من (٢٤) عبارة بحيث تقيس العبارات (١، ١٠، ١٨، ٢٦، ٣٤، ٣٧، ٤٠، ٤٣) تقيس البعد (أنت ومهامك).
والعبارات (٢، ١١، ١٩، ٢٧، ٣٥، ٣٨، ٤١، ٤٤) تقيس البعد (أنت وذاتك).
والعبارات (٣، ١٢، ٢٠، ٢٨، ٣٦، ٣٩، ٤٢، ٤٥) تقيس البعد (أنت والآخرين).
والجدول (٦) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الوقت.

جدول رقم (٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الوقت

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد إدارة الوقت
٠,٣٧٦	٣,٤٨٠	أنت ومهامك
٠,٣٣٤	٣,٢٥٣	أنت وذاتك
٠,٤٢٩	٣,٨٧٣	أنت والآخرين
٠,٢٧٥	٣,٥٣٤	المجموع

وبالنظر إلى الجدول رقم (٥) المتعلق بأبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت) تبين قيمة الوسط الحسابي الكلي ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أن لديهم حسن إدارة للوقت، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (٣,٥٣٤) وتشير قيمة الانحراف المعياري (٠,٢٧٥) إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة حول هذا الرأي وفيما يلي سيتم تناول الأبعاد الثلاثة لإدارة الوقت كل على حده.

أ- أنت ومهامك:

يوضح جدول رقم (٦) التوزيع التكراري لاتجاهات عينة الدراسة نحو المحور الفرعي (أنت ومهامك) من المحور الرئيسي إدارة الوقت.

جدول (٦)
التوزيع التكراري (والنسبي) لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (أنت ومهامك) من المحور الرئيسي إدارة الوقت

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات	
١,٠٣٠	٣,٥٧٦	٥ %٢,٢٠	٤٠ %١٧,٥	٤٠ %١٧,٥	١٠٦ %٤٦,٣	٣٨ %١٦,٦	أحتفظ بجدول للوقت بالنسبة لكل أسبوع يبين لي كيف سأقوم بتوزيع وقتي خلال الأيام القادمة.	
٠,٨٨٢	٤,١١١	١ %٠,٤	١٧ %٧,٦	١٩ %٨,٤	١٠٧ %٤٧,٦	٨١ %٣٦,٠	أجد نفسي في موقف أحاول فيه تأدية العديد من الأعمال في نفس الوقت.	
٠,٨٠٦	٤,٢٩١	٤ %١,٨	٢ %٠,٩	٢٠ %٨,٨٠	٩٩ %٤٣,٦	١٠٢ %٤٤,٩	لدي أهداف واضحة لما أرغب في تحقيقه عندما أبدأ في أداء مهمة ما.	
٠,٩١٣	٣,٤٦٩	٦ %٢,٧	٢٧ %١٢,١	٦٧ %٢٩,٩	١٠٤ %٤٦,٤	٢٠ %٨,٩	أجد وقتاً للتخطيط للمستقبل بدلاً من أن أفاجأ بالأحداث.	
١,٠١٢	١٣,٨٠٦	٣ %١,٣	٣٠ %١٣,٢	٣٤ %١٥,٠	١٠١ %٤٤,٥	٥٩ %٢٦,٠	يجب علي أن أبقى متأخراً في مكنتي من أجل إنهاء عمل ما.	
٠,٦٧١	٤,١٧٤	-	٤ %١,٧	٢٣ %١٠,٠	١٣٢ %٥٧,٤	٧١ %٣٠,٩	أعرف أين أبحث (أو أسأل) عن المعلومات التي من المحتمل أن أحتاجها في عملي.	
٠,٧٠٠	٤,٢٩٧	١ %٠,٤	٣ %١,٣	١٧ %٧,٤	١١٤ %٤٩,٨	٩٤ %٤١,٠	الأمر واضحة بالنسبة لي فيما يتعلق بالأولويات في عملي.	
٠,٧٨٠	٣,٩٢٥	١ %٠,٤	١٠ %٤,٤٠	٤٢ %١٨,٤	١٢٧ %٥٥,٧	٤٨ %٢١,١	أقوم بتصنيف المهام وذلك حتى لا أضطر إلى التحول من نوع واحد من العمل إلى آخر.	
٠,٣٧٦	٣,٤٨٠	(الكافي)						

أ = تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس قيم المقياس السليبي

ومن الجدول يتضح ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على تمتعهم بقدر جيد من إدارة الوقت فيما يتعلق ببعد الموظف ومهامه حيث كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٤٨٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٣٦٧) مما يشير إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة حول هذا البعد.

وبالنظر إلى اتجاهات مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا البعد نجد أن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة تماماً على أن " الأمور واضحة بالنسبة لهم فيما يتعلق بأولويات عملهم"، و أن " لديهم أهدافاً واضحة لما يرغبون في تحقيقه عندما يبدأون في أداء مهمة ما " حيث بلغ الوسطين الحسابيين لهاتين العبارتين (٤,٢٩٧) و (٤,٢٩١) على التوالي. كما تميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على " معرفتهم أين يبحثون أو يسألون عن المعلومات التي من المحتمل أن يحتاجونها في عملهم "، وعلى " أنهم يجدون أنفسهم في موقف يحاولون فيه تأدية العديد من الأعمال في نفس الوقت". وعلى "قيامهم بتصنيف المهام وذلك حتى لا يضطرون إلى التحول من نوع واحد من العمل إلى آخر ". وعلى " أنهم يجب أن يبقوا متأخرين في مكاتبتهم من أجل إنهاء عمل ما ". وعلى " احتفاظهم بجدول للوقت بالنسبة لكل أسبوع يبين لهم كيف سيقومون بتوزيع وقتهم خلال الأيام القادمة "، وعلى " أنهم يجدون وقتاً للتخطيط للمستقبل بدلاً من أن يفاجئوا بالأحداث "، حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية بين (٣,٤٦٩) و (٤,١٧٤). مما سبق يتضح أن هناك اهتماماً من قبل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بعيد الموظف ومهامه، خصوصاً فيما يتعلق بأن الأمور واضحة بالنسبة لهم فيما يتعلق بأولويات عملهم، وهذا يدل على حسن إدارة الوقت والبعد عن مضيعات الوقت لديهم.

ويمكن القول أن محور "أنت ومهامك" المتفرع من المحور الرئيسي إدارة الوقت يخدم الإدارة في الوقت المطلوب إذا ما تم تنظيم الأوراق الخاصة بالعملية المراد إتمامها، حيث أن كثيراً من المديرين يغرقون في تجميع أوراق العمل اليومية الهامة والغير هامة، وقد يستغرق الكثير من وقت العمل في مراجعة أوراق غير هامة ويفاجأ بعد ذلك بأن لديه أوراقاً أهم بكثير كان من الأولى أن يقوم بعملها، وأنه لم يعد لديه سوى القليل من الوقت حتى ينجزها، فعليه أولاً تحديد الأوراق التي سيعمل بها ويقوم بتصنيفها وعمل سلة تحتوي على الأوراق الهامة والمستعجلة وذلك بعد أن تحدد له ما صفتها في سلة خاصة، هذه المعاملات والمراسلات يجب أن تعطى

الأولية سواء بالرد عليها مباشرة أو دراستها وتحليلها ثم الرد عليها، أو تكليف من يتابعها ويقدم تقريره عنها ثم الرد عليها، أو غير ذلك من الإجراءات وذلك حسب نوع الرد وبعد ذلك تعميم العاملين بالرد على تلك الرسائل بالإجابة عنه كل حسب تخصصه وحسب نوع المعاملة، وبذلك يمكن تفويض الآخرين ببعض الأعمال المناطة به حتى لا يصبح هناك ضغط على الأعمال والأشخاص في نفس الوقت.

ب - أنت وذاتك

يوضح جدول (٧) التوزيع التكراري لاتجاهات عينة الدراسة نحو المحور الفرعي (أنت وذاتك) من المحور الرئيسي إدارة الوقت.

جدول (٧)
التوزيع التكراري (والنسبي) لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (أنت وذاتك) من المحور الرئيسي إدارة الوقت

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات	
٠,٨٧٨	٤,٠٣٥	٢ %٠,٩	١٥ %٦,٦٠	٢٧ %١١,٨	١١٤ %٤٩,٨	٧١ %٣١,٠	بإمكاني أن أصف نفسي على أنني شخص دقيق في مراعاة المواعيد.	
١,١٠٣	١٢,٦٢٩	٢٦ %١١,٤	١٠٥ %٤٥,٨	٤٠ %١٧,٥	٤٤ %١٩,٢	١٤ %٦,١	أشعر بالتعب الزائد أو الإنهاك عندما أكون في العمل.	
٠,٨٠٨	٣,٩٩٦	٣ %١,٣	٧ %٣,١	٣٦ %١٥,٧	١٢٥ %٥٤,٦	٥٨ %٢٥,٣	استطيع إعادة التفكير مرة أخرى وبسرعة في عملي الذي كنت فيه إذا ما حصلت لي مقاطعات.	
١,١٥٤	٣,٨٤٧	١١ %٤,٨	٣٢ %١٤,٠	١٠ %٤,٤٠	١٠٤ %٤٥,٤	٧٢ %٣١,٤	أقوم بتسجيل المهام ذات الأهمية على قصاصات من الورق.	
٠,٨٥٦	٣,٨٢٥	٣ %١,٣	٢٢ %٩,٦	٢٣ %١٠,٠	١٤٥ %٦٣,٣	٣٦ %١٥,٧	أجد الوقت الكافي الذي يمكنني من التركيز في عملي.	
١,١٧٢	١٢,٥٦٥	٤٦ %٢٠,٠	٨١ %٣٥,٢	٤٠ %١٧,٤	٥٣ %٢٣,٠	١٠ %٤,٣	استطيع أن أسترخي عندما يكون لدي وقت فراغ في المكتب.	
٠,٧٢٩	١٤,٢١٨	٢ %٠,٩	٣ %١,٣	٢٠ %٨,٧	١٢٢ %٥٣,٣	٨٢ %٣٥,٨	لا أستعجل في اتخاذ القرارات.	
٠,٧٢٦	١٤,٢٨٠	٢ %٠,٩	٤ %١,٧	١٣ %٥,٧	١١٩ %٥٢,٠	٩١ %٣٩,٧	من الواجب علي أن أقوم باتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم مكتبي أو إدارة وقتي بصورة أكثر فعالية.	
٠,٣٣٤	٣,٢٥٣	(الكامل)						

وبالنظر إلى الجدول نلاحظ ميل مفردات الدراسة إلى عدم التأكد من تمتعهم بقدر جيد من إدارة الوقت فيما يتعلق ببعد الموظف وذاته، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٢٥٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٣٣٤) مما يشير إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا البعد. وبملاحظة اتجاهات مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا البعد، نجد أن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة تماماً على أنه " من الواجب عليهم أن يقوموا باتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم مكاتبتهم أو إدارة وقتهم بصورة أكثر فعالية"، وأنهم " لا يستعجلون في اتخاذ القرارات " حيث بلغ الوسطان الحسابيان لهاتين العبارتين (٤,٢٨) و (٤,١٨) على التوالي. كما تميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أنه "بإمكانهم وصف أنفسهم على أنهم أشخاص يراعون الدقة في المواعيد"، وعلى أنهم " يستطيعون إعادة التفكير مرة أخرى وبسرعة في عملهم الذي كانوا فيه إذا ما حصلت لهم مقاطعات"، وعلى أنهم " يقومون بتسجيل المهام ذات الأهمية على قصاصات من الورق"، وعلى أنهم " يجدون الوقت الكافي والذي يمكنهم من التركيز في عملهم"، حيث تراوحت قيمة الأوساط الحسابية بين (٣,٨٢٥) و (٤,٠٣٥). كما تميل مفردات الدراسة إلى عدم التأكد من " شعورهم بالتعب الزائد والإنهاك عندما يكونون في العمل"، وعلى " استطاعتهم أن يسترخوا عندما يكون لديهم وقت فراغ في المكتب"، حيث بلغ الوسطان الحسابيان لهاتين العبارات (٢,٦٢٩) و (٢,٥٦٥) على التوالي. مما سبق يتضح أهمية هذا المحور "أنت وذاتك" فمن المعروف أن عملية إدارة الوقت هي إدارة للذات البشرية لتصبح أكثر نضجاً وأكثر إحساساً بذاتها وأكثر إحساساً بالآخرين.

ج- أنت والآخرين:

يوضح جدول (٨) التوزيع التكراري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الفرعي (أنت والآخرين) من المحور الرئيسي إدارة الوقت.

جدول (٨)

التوزيع التكراري (والنسبي) لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (أنت والآخرين) من المحور الرئيس إدارة الوقت

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات	
٠,٦٤٥	٤,١٢٦	١ %٠,٤	٣ %١,٣	١٩ %٨,٥	١٤٤ %٦٤,٦	٥٦ %٢٥,١	أنا قادر على التفويض للمرؤوسين عند الضرورة.	
٠,٨٤٤	٤,٠٩١	١ %٠,٤	١٣ %٥,٧	٢٧ %١١,٧	١١٢ %٤٨,٧	٧٧ %٣٣,٥	لدي أساليب مؤدبة لإنهاء المقابلات والمحادثات مع الآخرين بمجرد حصولي على المعلومات التي أريدها.	
٠,٩٩٥	٣,٤٣٢	٨ %٣,٥	٣٦ %١٥,٩	٥٧ %٢٥,١	١٠٢ %٤٤,٩	٢٤ %١٠,٦	أتحكم بوقتي عندما أضطرب أو أستشيط غضباً بسبب صدامات مع الرؤساء أو المرؤوسين.	
١,٠١٥	٣,٩٣٠	٥ %٢,٢	٢٠ %٨,٧	٣٦ %١٥,٧	٩٣ %٤٠,٦	٧٥ %٣٢,٨	أستطيع ان أقول "لا" عند الضرورة وأتمسك بها.	
٠,٧٧٧	٤,٠٧٠	١ %٠,٤	٧ %٣,١	٣٤ %١٤,٩	١١٩ %٥٢,٢	٦٧ %٢٩,٤	عندما أعطي الآخرين توجيهات بخصوص أداء عمل ما فإنني أكون واضحاً لدرجة أنهم لا يحتاجون للعودة إلي للاستفسار عن هذه التوجيهات.	
١,١٨٤	٣,٠٣٥	١٩ %٨,٣	٧٣ %٣١,٩	٤٤ %١٩,٢	٦٧ %٢٩,٣	٢٦ %١١,٤	أنشغل في مهام من الممكن أن يعملها الآخرين الذين ليست لديهم مؤهلاتي.	
٠,٧٤٨	٣,٩٥٦	٢ %٠,٩	٨ %٣,٥	٣٣ %١٤,٤	١٤١ %٦١,٦	٤٥ %١٩,٧	أتعامل مع المقاطعات التي تأتي من الآخرين بطريقة حازمة ومؤدبة.	
٠,٦٦١	٤,٤١٢	١ %٠,٤	١ %٠,٤	١٣ %٥,٧	١٠١ %٤٤,٣	١١٢ %٤٩,١	أعرف الناس الذين يجب أن أذهب إليهم من أجل الحصول على المعلومات والتوجيه عندما يكون ذلك ضرورياً.	
٠,٤٢٩	٣,٨٧٣	(الكل)						

أ = تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس قيم المقياس السلبى

ومن الجدول يتضح ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على تمتعهم بقدر جيد من إدارة الوقت فيما يتعلق ببعد الموظف والآخرين، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي

الكلي لهذا البعد (٣,٨٧٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٢٩) مما يشير إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة نحو هذا البعد.

وبالنظر إلى اتجاهات مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا البعد نجد أن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة تماماً على أنهم " يعرفون الناس الذين يجب أن يذهبوا إليهم من أجل الحصول على المعلومات والتوجيه عندما يكون ذلك ضرورياً"، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٤١٢). كما تميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أنهم " قادرون على التفويض للمرؤوسين عند الضرورة"، وعلى أن " لديهم أساليب مؤدبة لإنهاء المقابلات والمحادثات مع الآخرين بمجرد حصولهم على المعلومات التي يريدونها"، وعلى أنهم " عندما يعطون الآخرين توجيهات بخصوص أداء عمل ما فإنهم يكونون واضحين لدرجة أنهم لا يحتاجون إلى العودة للاستفسار عن هذه التوجيهات"، وعلى أنهم " يتعاملون مع المقاطعات التي تأتي من الآخرين بطريقة حازمة ومؤدبة"، وعلى أنهم " يستطيعون أن يقولوا (لا) عند الضرورة ويتمسكوا بها"، وعلى أنهم " يتحكمون بوقتهم عندما يضطربون أو يستشيطون غضباً بسبب صدامات مع الرؤساء أو المرؤوسين"، حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية بين (٣,٤٣٢) و (٤,١٢٦). كما تميل مفردات الدراسة إلى عدم التأكد من أنهم " ينشغلون في مهام من الممكن أن يعملها الآخرين الذين ليست لديهم مؤهلاتهم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٠٣٥) .

وعلى ذلك فإن المعرفة التامة بالأشخاص العاملين في المؤسسة وبالخبرات الموجودة لديهم وتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة متكاملة وواضحة يجعل الآخرين يلجؤون إليهم عند مواجهة أي صعوبات في العمل، فالتطوير والابتكار قائم ومؤسس على وعي إدراكي شامل بأهمية الإدارة التنافسية للوقت وبأهمية استغلال الوقت وبأهمية الارتقاء بمعدلات هذا الاستغلال، ويجب أن يكون المدير على دراية وعلم بالعاملين لديه كما يجب أن يكون على علاقة مع الآخرين داخل الحرم التنظيمي وأن يبدي استعداداً لعملية التحفيز لمن يعملون معه.

التساؤل البحثي الثاني :

ما مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض
والدمام ؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم إعداد استبانة من (٢١) عبارة بحيث تقيس
العبارات (٤، ١٣، ٢١، ٢٩) البعد (غموض الدور) والعبارات (٥، ١٤، ٣٠) البعد
(صراع الدور) والعبارات (٦، ١٥، ٢٢، ٣١) البعد (زيادة أعباء الدور " كميًا ").
والعبارات (٧، ١٦، ٢٣، ٣٢) البعد (زيادة أعباء الدور " نوعياً ").
والعبارات (٨، ٢٤) البعد (التطوير الوظيفي).
والعبارات (٩، ١٧، ٢٥، ٣٣) البعد (المسؤولية تجاه الآخرين).
والجدول (٩) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور
ضغوط العمل

جدول رقم (٩)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور ضغوط العمل

ضغوط العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غموض الدور	١,٨٨٦	٠,٦١٢
صراع الدور	٢,٣٦٤	٠,٦٨٢
زيادة أعباء الدور "كميًا"	٣,٣٤١	٠,٦٣٤
زيادة أعباء الدور "نوعياً"	٢,٧٩	٠,٥٩٧
التطوير الوظيفي	٢,١٩٢	٠,٧٥٧
المسؤولية تجاه الآخرين	٣,٦٩٠	٠,٥٢٧
المجموع	٢,٦٩٨	٠,٣٠٢

وبالنظر إلى الجدول رقم (٩) المتعلق بمحاور ضغوط العمل تبين أن مستوى
ضغوط العمل لدى مفردات الدراسة متوسط ، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي
(٢,٦٩٨) وتشير قيمة الانحراف المعياري (٠,٣٠٢) إلى عدم وجود تباين يذكر بين
مفردات الدراسة حول هذا الرأي.

وفيما يلي سيتم تناول أبعاد ضغوط العمل كل على حدة:

أ- غموض الدور :

يوضح جدول (١٠) التوزيع التكراري لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (غموض الدور) من المحور الرئيسي ضغوط العمل.

جدول (١٠)
التوزيع التكراري (والنسبي) لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (غموض الدور) من المحور الرئيس ضغوط العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات	
٠,٦٨٦	أ٤,٤٨٣	-	٥ %٢,٢٠	١٠ %٤,٤٠	٨٣ %٣٦,٤	١٣٠ %٥٧,٠	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به واضحة بالنسبة لي.	
١,٠٢١	أ٣,٧٤٢	٥ %٢,٢٠	٢٩ %١٢,٧	٣٩ %١٧,٠	١٠٣ %٤٥,٠	٥٣ %٢٣,١	أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بمسؤوليات عملي.	
٠,٧٩٤	أ٤,١٦٦	١ %٠,٤	٨ %٣,٥	٢٦ %١١,٤	١١١ %٤٨,٥	٨٣ %٣٦,٢	أعرف بالتحديد ما هو الدور المتوقع مني في الجهاز الذي أعمل فيه.	
٠,٧٦٥	أ٤,٠٧٠	٢ %٠,٩	٧ %٣,١	٢٦ %١١,٤	١٣١ %٥٧,٥	٦٢ %٢٧,٢	دوري واضح في تحقيق الأهداف الأساسية للجهاز الذي أعمل به.	
٠,٦١٢	١,٨٨٦	(الكل)						

أ = تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس قيم المقياس السلبى

يشير الجدول إلى ضعف مستوى ضغط العمل لدى مفردات الدراسة فيما يتعلق ببعد غموض الدور، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (١,٨٨٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٦١٢) مما يشير إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة حول هذا المحور .

وبالنظر إلى اتجاهات مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا المحور نجد أن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة تماماً على أن " مهام وأهداف العمل الذي يقومون به واضحة بالنسبة لهم "، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٤٨٣). كما تميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أنهم " يعرفون بالتحديد ما هو الدور المتوقع منهم في الجهاز الذي يعملون به "، وعلى أن " دورهم واضح في تحقيق الأهداف الأساسية للجهاز الذي يعملون به "، وعلى أنهم " يتمتعون بالسلطات

الكافية للقيام بمسؤوليات عملهم " حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية بين (٣,٧٤٢) و (٤,١٦٦). ومما سبق يتضح بأنه يوجد غموض دور بشكل ضعيف لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود يتسبب بضغط عمل ولكن بشكل ضعيف. وحيث إن وضوح الدور الذي يقوم به العامل يحفز على بذل المزيد من العطاء لتحقيق تلك المهمة وبمعرفة كل فرد ومهامه الموكلة له وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها، من خلال ذلك يزيد من فاعلية المؤسسة ونجاحها لأن ذلك يقلل من الإهدار في الوقت وسرعة الإنجاز والتحسين المستمر في الإنتاج.

ب - صراع الدور :

يوضح جدول (١١) التوزيع التكراري لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (صراع الدور) من المحور الرئيسي ضغوط العمل.

جدول (١١)

التوزيع التكراري (والنسبي) لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (صراع الدور) من المحور الرئيسي ضغوط العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات
٠,٦٩٧	١٤,٤٧٠	-	٤ %١,٧	١٥ %٦,٥	٨٠ %٣٤,٨	١٣١ %٥٧,٠	أقوم بمهام وأعمال أشعر بأنها ضرورية للجهاز.
١,١٥٤	٢,٤٨٤	٤١ %١٨,٢	١٠٠ %٤٤,٤	٣٢ %١٤,٢	٣٨ %١٦,٩	١٤ %٦,٢	أجد نفسي في مأزق بين مديري المباشر والموظفين عندي.
١,١٦٨	٣,٠٨٣	١٨ %٧,٩	٦٦ %٢٨,٩	٤٩ %٢١,٥	٦٩ %٣٠,٣	٢٦ %١١,٤	أقوم ببعض الأشياء في العمل التي تكون مقبولة من قبل رئيسي وليست مقبولة من الآخرين.
٠,٦٨٢	٢,٣٦٤	(الكلي)					

أ = تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس قيم المقياس السلبي

بالنظر إلى الجدول نلاحظ ضعف مستوى ضغوط العمل لدى مفردات الدراسة

فيما يتعلق بمحور صراع الدور، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور

(٢,٣٦٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٨٢) مما يشير إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة حول هذا المحور.

وبملاحظة اتجاهات مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا المحور نجد أن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة تماماً على أنهم " يقومون بمهام وأعمال يشعرون بأنها ضرورية للجهاز " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٤٧٠). كما تميل مفردات الدراسة إلى عدم التأكد من أنهم " يقومون ببعض الأشياء التي تكون مقبولة من قبل رؤسائهم وليست مقبولة من الآخرين " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٠٨٣). وتميل مفردات الدراسة إلى عدم الموافقة على أنهم " يجدون أنفسهم في مأزق بين مدرائهم المباشرين والموظفين عندهم " حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٢,٤٨٤).

وكما أشرنا سابقاً ضمن البحث أن صراع الدور الوظيفي يعتبر من الأسباب الكامنة لضغوط العمل، ويحدث صراع الدور حينما يعرف الفرد ما يتوقعه الآخرون منه إلا أن تلك التوقعات تكون متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع توقعات الفرد نفسه، كما ينشأ صراع الدور عندما يواجه العديد من متطلبات العمل أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً أو يعتقد أنها جزء من عمله، وتظهر آثار صراع الدور على الفرد في زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وقلة إشباع الحاجات الاجتماعية. وهكذا نجد أن صراع الدور الذي ينشأ داخل المنظمة ربما يكون سببه قصور رؤساء العمل عن فهم الأوامر والتوجيهات والتعليمات التي تصدر، إليهم سواء لحدوث تشويش أو تداخل أو عدم وصولها أصلاً، بل قد يحدث هذا لعدم وضوحها وضوحاً كافياً إضافة إلى الإفراط في تكليف العاملين بأعباء إضافية لا ضرورة لها ولا حاجة فعلية لها ولا عائد من ورائها وبدون أجر إضافي يعادل الجهد المبذول وليصبح العمل عقياً غير منتج.

ج- زيادة أعباء الدور (كمياً):

يوضح جدول (١٢) التوزيع التكراري لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (زيادة أعباء الدور (كمياً)) من المحور الرئيسي ضغوط العمل.

جدول (١٢)

التوزيع التكراري (والنسبي) لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (زيادة أعباء الدور (كمياً)) من المحور الرئيسي ضغوط العمل

العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	غير متأكد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
أمضي وقتاً طويلاً في اجتماعات مهمة.	٩	٥٧	٥٥	٨٥	١٨	٢,٧٩٥	١,٠٣٩	
يكلفني رؤسائي بمهام ومسؤوليات متعددة ومتنوعة في وقت واحد.	٣٨	٧٢	٣١	٦٧	١٨	٣,١٩٩	١,٢٥٤	
لدي أعمال كثيرة يمكن إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي.	٥٣	١٠٣	٣٤	٢٨	٧	٣,٧٤٢	١,٠٥٠	
أستطيع أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي.	٦	٤٥	٣٢	٩٠	٥٧	١٢,٣٦١	١,١٣١	
(الكل)							٣,٣٤١	٠,٦٣٤

أ = تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس قيم المقياس السلبى

يتضح من الجدول أن مستوى ضغوط العمل متوسطة لدى مفردات الدراسة فيما يتعلق بمحور زيادة أعباء الدور "كمياً"، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٣٤١) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٣٤) مما يشير إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة حول هذا المحور.

وبالنظر إلى اتجاهات مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا المحور نجد أن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة على أن " لديهم أعمالاً كثيرة يمكن إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٧٤٢) كما تميل مفردات الدراسة إلى عدم التأكد من أنه "يكلفهم رؤساؤهم بمهام ومسؤوليات متعددة ومتنوعة في وقت واحد"، وأنهم " يمضون وقتاً طويلاً في اجتماعات مهمة " حيث بلغ الوسطان الحاسبيان لهاتين العبارتين (٣,١٩٩) و (٢,٧٩٥) على التوالي.

كما تميل مفردات الدراسة إلى عدم الموافقة على أنهم " يستطيعون أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي " حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٢,٣٦١). وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة متفقون على أن ساعات الدوام الرسمي هي للعمل فقط وليس للراحة، وباستطاعتهم أخذ قسط من الراحة بعد إتمام أعمالهم وانصرافهم منه. وأن وقت الدوام الرسمي هو وقت عمل محدد لا يمكن التساهل فيه ويجب المحافظة عليه، وإنجاز كل ما يوكل إلى الشخص للقيام به ضمن مسؤولياته. ومن الطبيعي أنه قد يكون سبب أخذ قسط من الراحة أثناء الدوام الرسمي هو ضغوط العمل التي تفرضها طبيعته رغم رضاء الموظف عن وظيفته، وبذلك نجد أن الوظيفة ذاتها تعد مصدراً آخر من مصادر الرضاء والضغوط في العمل لدى الفرد، وذلك لما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالفئة التي تصنف بها هذه الوظيفة أو المكانة التي تتيحها لشاغلها أو الحيوية التي تضفيها على الأفراد الذين يعملون فيها. ومن المعروف أن جميع الوظائف ليست من درجة واحدة من حيث الأهمية والتعقيد والمكانة الحيوية، حيث تختلف فيما بينها وهذا الاختلاف يعد سبباً رئيساً من أسباب الضغوط لدى الأفراد في العمل.

د- زيادة أعباء الدور (نوعياً):

يوضح جدول (١٣) التوزيع التكراري لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (زيادة أعباء الدور (نوعياً)) من المحور الرئيسي ضغوط العمل.

جدول (١٣)

التوزيع التكراري (والنسبي) لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (زيادة أعباء الدور (نوعياً)) من المحور الرئيسي ضغوط العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلافاً (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات	
٠,٧٢٥	٤,٠٥٧	٢ %٠,٩	٨ %٣,٥	١٨ %٧,٨	١٤٩ %٦٤,٨	٥٣ %٢٣,٠	متطلبات جودة العمل المطلوب إنجازه مني معقولة.	
١,٠٨٠	٢,٥٣٥	٢٦ %١١,٤	١١٤ %٥٠,٠	٤٦ %٢٠,٢	٢٤ %١٠,٥	١٨ %٧,٩	المهام التي يكلفني بها رؤسائي تزداد تعقيداً مع مرور الوقت.	
٠,٩٩٤	٢,٩٣٨	١٦ %٧,١	٥٧ %٢٥,٣	٩٠ %٤٠,٠	٤٩ %٢١,٨	١٣ %٥,٨	التوقعات عني في الجهاز الذي أعمل فيه أكثر مما أستطيع أن أقدمه.	
١,٠٤٦	٣,٨٧٣	٨ %٣,٥	١٩ %٨,٣	٣٦ %١٥,٧	٩٧ %٤٢,٤	٦٩ %٣٠,١	لدي التدريب والخبرة الكافية لتأدية الأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل.	
٠,٥٩٧	٢,٣٧٩	(الكل)						

أ = تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس قيم المقياس السلبي

بالنظر إلى الجدول يلاحظ ضعف مستوى ضغوط العمل لدى مفردات الدراسة فيما يتعلق بمحور زيادة أعباء الدور " نوعياً" حيث كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٢,٣٧٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٩٧) مما يشير إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة حول المحور.

وبملاحظة اتجاهات مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا المحور نجد أن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة على أن "متطلبات جودة العمل المطلوب إنجازه منهم معقولة"، وأن "لديهم التدريب والخبرة الكافية لتأدية الأعمال المطلوبة منهم على الوجه الأكمل" حيث بلغ الوسطان الحسابيان لهاتين العبارتين (٤,٠٥٧) و (٣,٨٧٣) على التوالي. كما تميل مفردات الدراسة إلى عدم التأكد من أن "التوقعات عنهم في الجهاز الذي يعملون فيه أكثر مما يستطيعون أن يقدمونه" حيث

بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٢,٩٣٨). وتميل مفردات الدراسة إلى عدم الموافقة على أن " المهام التي يكلفهم بها رؤسائهم تزداد تعقيداً مع مرور الزمن " حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٢,٥٣٥).

هـ- التطوير الوظيفي:

يوضح جدول (١٤) التوزيع التكراري لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (التطوير الوظيفي) من المحور الرئيسي ضغوط العمل.

جدول (١٤)

التوزيع التكراري (والنسبي) لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (التطوير الوظيفي) من المحور الرئيسي ضغوط العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلافاً (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات
٠,٨٨٧	أ٤,١٢٧	١ %٠,٤	١١ %٤,٨	٣٨ %١٦,٦	٨٧ %٣٨,٠	٩٢ %٤٠,٢	أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في الجهاز الذي أعمل به حالياً.
١,١٣٠	أ٣,٤٨٠	١٦ %٧,٠	٣٤ %١٥,٠	٣٦ %١٥,٩	١٠٧ %٤٧,١	٣٤ %١٥,٠	فرص تطوير معارفي ومهاراتي في العمل متوفرة.
٠,٧٥٧	٢,١٩٢	(الكلية)					

أ = تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس قيم المقياس السلبي

يتضح من الجدول ضعف مستوى ضغوط العمل لدى مفردات الدراسة فيما يتعلق بمحور التطوير الوظيفي، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٢,١٩٢) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٧) مما يشير إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة حول هذا المحور. وبالنظر إلى اتجاهات مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا المحور نجد أن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة على أنهم "يخدمون مستقبليهم الوظيفي بالبقاء في الجهاز الذي يعملون به حالياً"، وعلى أن "فرص تطوير معارفهم ومهاراتهم في العمل متوفرة"، حيث بلغ الوسطين الحسابيين لهاتين العبارتين (٤,١٢٧) و (٣,٤٨٠) على التوالي .

ومن الواضح أن وجود فرص تطوير الموظف وإنماء مهاراته في العمل يؤدي به إلى التحسين المستمر في أداء عمله وسرعة الإنجاز، وللتدريب أهمية خاصة بالنسبة لتحسين الجودة.

و- المسؤولية تجاه الآخرين:

يوضح جدول (١٥) التوزيع التكراري لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (المسؤولية تجاه الآخرين) من المحور الرئيسي ضغوط العمل.

جدول (١٥)

التوزيع التكراري (والنسبي) لاتجاهات المجيبين نحو المحور الفرعي (المسؤولية تجاه الآخرين) من المحور الرئيسي ضغوط العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلافاً (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات	
٠,٨٤٤	٤,١١٥	-	١٦ %٧,٠	٢١ %٩,٣	١١١ %٤٨,٩	٧٩ %٣٤,٨	أتحمل مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين تحت إشرافي.	
٠,٧١٠	٤,٥٨٧	١ %٠,٤	٥ %٢,٢٠	٨ %٣,٥	٧١ %٣١,٠	١٤٤ %٦٢,٩	من واجبي تقديم المشورة والرأي للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشكلاتهم.	
١,٠٨٥	٢,٢١٢	٦٧ %٢٩,٥	٨٦ %٣٧,٩	٣٩ %١٧,٢	٢٩ %١٢,٨	٦ %٢,٦	أخذ قرارات تؤثر على مصالح الآخرين من حولي.	
٠,٨٩٥	٣,٩٠٤	٥ %٢,٢٠	١٠ %٤,٤٠	٤٣ %١٨,٩	١١٤ %٥٠,٠	٥٦ %٢٤,٦	لدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي في الجهاز.	
٠,٥٢٧	٣,٦٩٠	(الكل)						

بالنظر إلى الجدول نلاحظ أن مستوى ضغوط العمل لدى مفردات الدراسة فيما يتعلق بالمسؤولية تجاه الآخرين قوي حيث كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٣,٦٩٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٢٧) مما يشير إلى عدم وجود تباين يذكر بين مفردات الدراسة حول هذا المحور. وبملاحظة اتجاهات مفردات الدراسة نحو العبارات المكونة لهذا المحور نجد أن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة تماماً على أنه " من واجبهم تقديم المشورة والرأي للموظفين العاملين معهم لمساعدتهم في

حل بعض مشكلاتهم "، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٥٨٧). كما تميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أنهم "يتحملون مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين تحت إشرافهم"، وعلى أن " لديهم مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معهم في الجهاز حيث بلغ الوسطان الحسابيان لهاتين العبارتين (٤,١١٥) و (٣,٩٠٤) على التوالي. كما تميل مفردات الدراسة إلى عدم الموافقة على أنهم " يتخذون قرارات تؤثر على مصالح الآخرين من حولهم" حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٢,٢١٢).

ومن المؤكد أن من مهام الرؤساء في المنظمة العمل على تحسين معنويات مرؤوسيههم وإشعارهم بذاتهم وأهميتهم وإتاحة الفرصة الكاملة لإثبات جدارتهم وكفاءتهم بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على حسن إدارة الوقت.

التساؤل البحثي الثالث :

ما العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت) لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ومستوى ضغط العمل ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام (معامل ارتباط بيرسون) للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ويوضح الجدول رقم (١٦)

جدول رقم (١٦)

معامل ارتباط بيرسون بين كل من متغير إدارة الوقت ككل و أبعاده الفرعية مع متغيرات ضغوط العمل

متغيرات ضغوط العمل	متغير إدارة الوقت الكلي	أنت ومهامك	أنت وذاتك	أنت والآخرين
ضغوط العمل الكلي	**٠,٤٦٤- ٠,٠٠٠	**٠,٤٠٩- ٠,٠٠٠	**٠,٢٤٢- ٠,٠٠٠	**٠,٣٤٨- ٠,٠٠٠
غموض الدور	**٠,٥٩٨- ٠,٠٠٠	**٠,٤٨٠- ٠,٠٠٠	**٠,٣٠٦- ٠,٠٠٠	**٠,٤٩٢- ٠,٠٠٠
صراع الدور	**٠,٣٦٣- ٠,٠٠٠	**٠,٢٢٣- ٠,٠٠١	**٠,٢٨٨- ٠,٠٠٠	**٠,٢٧٧- ٠,٠٠٠
زيادة أعباء الدور (كمياً)	٠,٠٤٧ ٠,٤٨٢	٠,٠٧٣- ٠,٢٧٠	٠,٠٦٦ ٠,٣١٩	٠,١٠٢ ٠,١٢٢
زيادة أعباء الدور (نوعياً)	**٠,٤٤٠- ٠,٠٠٠	**٠,٣٤٨- ٠,٠٠٠	**٠,٢٥٢- ٠,٠٠٠	**٠,٣٤٣- ٠,٠٠٠
التطوير الوظيفي	**٠,٣٨٤- ٠,٠٠٠	**٠,٣٤٧- ٠,٠٠٠	*٠,١٤٥- ٠,٠٢٨	**٠,٣١٨- ٠,٠٠٠
المسؤولية تجاه الآخرين	**٠,٣٣٩ ٠,٠٠٠	**٠,٢٤٨ ٠,٠٠٠	**٠,١٩١ ٠,٠٠٤	**٠,٢٧٥ ٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

ومن خلال الإطلاع على النتائج الواردة في الجدول رقم (١٦) يتضح أن معامل الارتباط بين متغيرات ضغوط العمل ككل وبين متغير إدارة الوقت الكلي بلغ (-٠,٤٦٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير ضغوط العمل ككل ومتغير إدارة الوقت الكلي، فكلما كان هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى ضغوط العمل. وإذا ما نظرنا إلى معامل الارتباط بين متغيرات ضغوط العمل ككل وبين البعد الأول من أبعاد إدارة الوقت وهو (أنت ومهامك) نجده (- ٠,٤٠٩) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

(٠,٠١) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير ضغوط العمل ككل ومتغير (أنت ومهامك) فكلما كان هناك اهتمام بالموظف ومهامه كلما قل مستوى ضغوط العمل.

ومن الجدول نجد أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين زيادة أعباء الدور " كمياً" وبين أبعاد إدارة الوقت حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) وبذلك يكون غير دال إحصائياً.

ونجد كذلك أن معامل الارتباط بين المسؤولية تجاه الآخرين وبين متغير إدارة الوقت بلغ (٠,٣٣٩) وهو دال إحصائياً عن مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي موجب الاتجاه بين متغير المسؤولية تجاه الآخرين وبين متغير إدارة الوقت الكلي فكلما كانت هناك إدارة جيدة للوقت كلما زاد الاهتمام بالمسؤولية تجاه الآخرين.

التساؤل البحثي الرابع :

ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام وأبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام (معامل ارتباط بيرسون) للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ويوضح الجدول رقم (١٧) ذلك.

جدول رقم (١٧)

معامل ارتباط بيرسون بين البيانات الشخصية ومتغير إدارة الوقت ومتغيراته

إدارة الوقت ككل	أنت ومهامك	أنت وذاتك	أنت والآخرين		
**٠,٢٥٦-	*٠,١٦٤-	**٠,٢٠٠-	**٠,١٨٧-	معامل الارتباط	الرتبة العسكرية
٠,٠٠٠	٠,٠١٣	٠,٠٠٢	٠,٠٠٥	مستوى الدلالة	
*٠,١٦١	٠,١١٧	*٠,١٥٥	٠,٠٨٥	معامل الارتباط	المستوى التعليمي
٠,٠١٥	٠,٠٧٩	٠,٠١٩	٠,٢٠٠	مستوى الدلالة	
**٠,٢٣٠-	٠,١٣٣-	*٠,١٧٣-	**٠,١٩٧-	معامل الارتباط	مسمى الوظيفة
٠,٠٠١	٠,٠٦٠	٠,٠١٤	٠,٠٠٥	مستوى الدلالة	
٠,١٠٨	٠,٠٨٧	٠,٠٠٢	٠,١٣٢	معامل الارتباط	الخبرة
٠,١١٦	٠,٢٠٥	٠,٩٧٤	٠,٠٥٥	مستوى الدلالة	
٠,٠١٦	٠,٠٤٥-	٠,٠٤٠	٠,٠٣٤	معامل الارتباط	نطاق الإشراف
٠,٨١٩	٠,٥٢٢	٠,٥٧٢	٠,٦٣٤	مستوى الدلالة	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

بعد الإطلاع على النتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) يتضح أن معامل الارتباط بين الرتبة العسكرية وإدارة الوقت ككل بلغ (- ٠,٢٥٦) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير الرتبة العسكرية و متغير إدارة الوقت ككل. فكلما كانت الرتبة العسكرية أقل كلما كان هناك إدارة جيدة للوقت.

وإذا ما نظرنا إلى معامل الارتباط بين الرتبة العسكرية و البعد الأول من أبعاد إدارة الوقت وهو (أنت ومهامك) نجده (-٠,١٦٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى

الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود ارتباط سالب الاتجاه بين الرتبة العسكرية وأنت ومهامك فكلما قلت الرتبة العسكرية كلما كان هناك اهتمام بالموظف ومهامه. أما بالنسبة إلى العلاقة بين الرتبة العسكرية والبعد الثاني من أبعاد إدارة الوقت (أنت وذاتك) وكذلك البعد الثالث (أنت والآخرين) فنجد أن معامل الارتباط كان (-٠,٢٠٠) و (-٠,١٨٧) على التوالي وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين الرتبة العسكرية والمتغير (أنت وذاتك) و (أنت والآخرين) فكلما قلت الرتبة العسكرية كلما كان هناك اهتمام كبير بالموظف وذاته وكذلك بالموظف والآخرين.

ومن الجدول نجد أن العلاقة بين المستوى التعليمي وبين إدارة الوقت ككل نجد أن معامل الارتباط هو (٠,١٦١) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود ارتباط موجب الاتجاه فكلما زاد المستوى التعليمي كلما كان هناك اهتمام بإدارة الوقت.

وبالنظر إلى الجدول نجد أن العلاقة بين متغير مسمى الوظيفة وبين إدارة الوقت ككل نجد أن معامل الارتباط كان (-٠,٠٢٣٠) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين مسمى الوظيفة وبين إدارة الوقت ككل، فنجد أن مدراء الإدارات العامة أقل اهتماماً بإدارة الوقت من رؤساء الأقسام وهذا يتوافق مع نتيجة الرتبة العسكرية حيث أن معظم مدراء الإدارات العامة من الرتب العسكرية العالية.

أما بالنسبة إلى متغير الخبرة ومتغير نطاق الإشراف فإنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما وبين متغير إدارة الوقت ككل حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) وهذا غير دال إحصائياً إلى وجود علاقة ارتباط.

التساؤل البحثي الخامس :

ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة

الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل ؟

للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود

بمدينتي الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل استخدم الباحث (معامل ارتباط

بيرسون) والجدول (١٨) يوضح هذه العلاقة.

جدول رقم (١٨)

معامل ارتباط بيرسون بين البيانات الشخصية ومحور ضغوط العمل ومتغيراته

المسئولية تجاه الآخرين	التطوير الوظيفي	زيادة أعباء الدور (نوعياً)	زيادة أعباء الدور (كمياً)	صراع الدور	غموض الدور	ضغوط العمل ككل		
**٠,١٩٥-	٠,١١٥	**٠,٢١٨	٠,٠٢٧-	٠,١٢٤	**٠,٢٢٣	*٠,١٥٠	معامل الارتباط	الرتبة العسكرية
٠,٠٠٣	٠,٠٨٥	٠,٠٠١	٠,٦٨٥	٠,٠٦٢	٠,٠٠١	٠,٠٢٤	مستوى الدلالة	
**٠,٢٠٠	٠,٠٦٩-	*٠,١٦٥-	٠,٠٤٤-	٠,٠٦٦-	*٠,١٣٧-	٠,٠٩٧-	معامل الارتباط	المستوى التعليمي
٠,٠٠٢	٠,٢٩٨	٠,٠١٣	٠,٥٠٧	٠,٣٢٣	٠,٠٣٨	٠,١٤٨	مستوى الدلالة	
**٠,١٨٤	٠,٠١١	*٠,١٧٤	٠,٠٤٥-	٠,٠٨٢	*٠,١٥٩	٠,٠٧٣	معامل الارتباط	مسمى الوظيفة
٠,٠٠٩	٠,٨٧١	٠,٠١٣	٠,٥٢٥	٠,٢٤٧	٠,٠٢٤	٠,٣٠٠	مستوى الدلالة	
٠,٠٧٢	٠,٠٧١-	٠,٠٥٥-	٠,٠٢٧-	٠,٠٨٨-	٠,١٢٢-	٠,٠٩٣-	معامل الارتباط	الخبرة
٠,٢٩٥	٠,٣٠٠	٠,٤٢٦	٠,٦٩٧	٠,٢٠٢	٠,٠٧٥	٠,١٧٩	مستوى الدلالة	
٠,٠٣٧	٠,٠٦٠	٠,٠٨٥-	٠,٠٥٨	٠,٠٩٥-	٠,٠٢٤-	٠,٠٢٦-	معامل الارتباط	نطاق الإشراف
٠,٦٠٥	٠,٣٩٦	٠,٢٢٩	٠,٤١٥	٠,١٧٧	٠,٧٢٩	٠,٧١٢	مستوى الدلالة	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط بين متغير الرتبة العسكرية

ومستوى ضغوط العمل ككل حيث كان معامل الارتباط (٠,١٥٠) وهو دال إحصائياً

عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجب الاتجاه بين

الرتبة العسكرية ومستوى ضغوط العمل ككل، فكلما زادت الرتبة العسكرية كلما كانت

هناك ضغوط عمل وهذا أمر طبيعي في الإدارات العسكرية، حيث أن أعلى الرتب

العسكرية تكون عادة في قمة الهرم التنظيمي للوحدة أو المنشأة وتكون ضغوط العمل

لديهم كثيرة نظراً لما يناط بهم من مهام ومسئوليات.

وعند النظر إلى العلاقة بين الرتبة العسكرية ومتغيرات ضغوط العمل الفرعية نجد أن معامل الارتباط بين الرتبة العسكرية وغموض الدور كان (٠,٢٢٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة الاتجاه بين الرتبة العسكرية وغموض الدور، فكلما زادت الرتبة العسكرية كلما زاد غموض الدور وهذا أمر طبيعي في القيادات العسكرية حيث تكثر المهام والمسؤوليات لدى الرتب العسكرية العليا وتقل لدى الرتب العسكرية الدنيا فيكون لدى الأولى غموض في الدور الوظيفي لديهم ولا يوجد لدى الأخرى.

كما نجد من الجدول عدم وجود علاقة ارتباط بين الرتبة العسكرية وكل من صراع الدور، زيادة أعباء الدور (كمياً)، التطوير الوظيفي حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بينهما.

ونجد أيضاً من الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين الرتبة العسكرية ومتغير زيادة أعباء الدور "نوعياً" حيث كان معامل الارتباط (٠,٢١٨) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوي موجب الاتجاه بين الرتبة العسكرية وبين زيادة أعباء الدور "نوعياً".

أما بالنسبة للعلاقة بين الرتبة العسكرية والمسؤولية تجاه الآخرين فنجد أن معامل الارتباط كان (-٠,١٩٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوي سالب الاتجاه بين الرتبة العسكرية وبين المسؤولية تجاه الآخرين، فكلما قلت الرتب العسكرية كلما كان هناك اهتمام بالمسؤولية تجاه الآخرين.

ويشير الجدول إلى عدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي وضغوط العمل ككل حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) وهذا يوضح أنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما بينما يبين الجدول إلى وجود علاقة ارتباط بين المستوى التعليمي ومتغير غموض الدور حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,١٣٧) وهو دال إحصائياً عند مستوى

الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط سالبة الاتجاه بين المستوى التعليمي وغموض الدور فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما قل غموض الدور لدى العاملين.

كما يوضح الجدول عدم وجود علاقة ارتباط بين المستوى التعليمي وكل من صراع الدور، زيادة أعباء الدور "كمياً"، والتطوير الوظيفي حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بينهما. ونجد من الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين المستوى التعليمي ومتغير زيادة أعباء الدور (نوعياً) حيث كان معامل الارتباط (-٠,١٦٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط سالبة الاتجاه بين المستوى التعليمي وبين زيادة أعباء الدور (نوعياً). وبالنسبة للعلاقة بين المستوى التعليمي وبين المسؤولية تجاه الآخرين فنجد أن معامل الارتباط كان (٠,٢٠٠) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوي موجب الاتجاه بين المستوى التعليمي وبين المسؤولية تجاه الآخرين، فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كان هناك اهتمام بالمسؤولية تجاه الآخرين. وإذا ما نظرنا إلى العلاقة بين مسمى الوظيفة وبين ضغوط العمل ككل فنجد أنه لا توجد علاقة بينهما حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بينهما. بينما يوضح الجدول العلاقة بين مسمى الوظيفة ومتغير غموض الدور حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١٥٩) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة الاتجاه بين مسمى الوظيفة وغموض الدور، فكلما ارتفع مسمى الوظيفة كلما كان هناك غموض للدور وهذا يتوافق مع النتيجة السابقة للعلاقة بين الرتبة العسكرية وبين غموض الدور. كما يشير الجدول إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين مسمى الوظيفة وبين كل من صراع الدور وزيادة أعباء الدور (كمياً) والتطوير الوظيفي حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بينهما. كما يبين الجدول العلاقة بين مسمى الوظيفة وبين زيادة أعباء الدور (نوعياً) حيث كان معامل الارتباط (٠,١٧٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير

إلى وجود علاقة ارتباط موجبة الاتجاه بين مسمى الوظيفة وبين زيادة أعباء الدور (نوعياً).

أما العلاقة بين مسمى الوظيفة وبين المسؤولية تجاه الآخرين فيوضح الجدول معامل الارتباط الذي بلغ (٠,١٨٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة الاتجاه بين مسمى الوظيفة وبين المسؤولية تجاه الآخرين، فكلما ارتفع مسمى الوظيفة كلما زاد الاهتمام بالمسؤولية تجاه الآخرين.

أما بالنسبة إلى متغير الخبرة ومتغير نطاق الإشراف فإنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما وبين متغير ضغوط العمل ككل حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) وهذا غير دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط.

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة وتوصياتها

ويتضمن مايلي:

أولاً: أهم النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: أهم نتائج الدراسة

خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- ١- وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير إدارة الوقت ومتغير ضغوط العمل. فكلما كان هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى ضغوط العمل. حيث بلغ (معامل ارتباط بيرسون) بين متغيري الدراسة (-٠,٤٦٤,٠).
- ٢- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي "أنت ومهامك" من المحور الرئيسي إدارة الوقت مرتفعة ومتقاربة وتراوحت ما بين (٣,٤ - ٤,٣) درجة على المقياس ليكرت، أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسي فقد بلغ (٣,٤٨) وهذا يشكل ما نسبته (٦٩,٦%) (الأهمية النسبية) مما يعني أن هذا المجال قد لاقى قبولاً من أفراد العينة بدرجة جيدة وأن هناك اهتماماً من قبل أفراد عينة الدراسة بالمهام الوظيفية وقد بلغ الانحراف المعياري (٠,٣٧٦).
- ٣- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي "أنت وذاتك" من المحور الرئيسي إدارة الوقت ، جاءت متقاربة نوعاً ما فقد تراوحت ما بين (٢,٦ - ٤,٣) على مقياس ليكرت، أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسي المستخدم فقد بلغ (٣,٢٥٣) وهذا يشكل أهمية نسبية قدرها (٦٥,١%) مما يعني أن هذا المجال لاقى قبولاً من أفراد العينة بدرجة جيدة وأن هناك اهتماماً بالموظف وذاته من قبل أفراد عينة الدراسة وكان انحرافه المعياري قدره (٠,٣٣٤).
- ٤- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي "أنت والآخرين" من المحور الرئيسي إدارة الوقت ، جاءت عالية ومتقاربة حيث تراوحت بين

(٣ - ٤,٤) درجة على المقياس ليكرت، أما المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسي المستخدم فقد بلغ (٣,٨٧) وهذا يشكل نسبة (٧٧,٨%) (الأهمية النسبية) وانحراف معياري قدره (٠,٩٩٥) وهذا يعني أن هذا المجال قد لاقى قبولاً من أفراد العينة بنسبة جيدة وأن هناك اهتماماً بالموظف والآخرين.

٥- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي "غموض الدور" من المحور الرئيسي ضغوط العمل ، جاءت عالية ومتقاربة وتراوحت ما بين (٣,٧ - ٤,٤) درجة على مقياس ليكرت، أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسي المستخدم فقد بلغ (٤,١٢) وبلغت الأهمية النسبية (٨٢,٤%) وبانحراف معياري قدره (٠,٦١٢) مما يعني أنه لا يوجد لديهم غموض في الدور إلا بنسبة بسيطة لدى أفراد العينة.

٦- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي "صراع الدور" من المحور الرئيسي ضغوط العمل، جاءت متقاربة نوعاً ما فقد تراوحت بين (٢,٤ - ٤,٤) درجة على المقياس ليكرت، أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسي المستخدم فقد بلغ (٤,١٢) أي بأهمية نسبية قدرها (٨٢,٤%) مما يعني أنه لا يوجد صراع في الدور لدى عينة الدراسة إلا بنسبة بسيطة.

٧- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي "زيادة أعباء الدور (كمياً)" ، جاءت متوسطة وقد تراوحت ما بين (٢,٣ - ٣,٧) درجة على مقياس ليكرت، أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسي المستخدم فقد بلغ (٣,٠٢٥) وهو ما يشكل أهمية نسبية قدرها (٦٠,٥%) وانحراف معياري قدره (٠,٦٣٤) مما يعني أن هذا المجال قد

لاقي قبولاً من أفراد العينة بنسبة مقبولة وأن هناك زيادة في أعباء الدور
كمياً لدى المبحوثين وبنسبة مقبولة.

٨- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي "زيادة أعباء الدور
(نوعياً) " ، تراوحت بين (٢,٥ - ٤) درجة على مقياس ليكرت، أما
متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسي المستخدم فقد بلغ
(٣,٣٤) وهذا يشكل نسبة أهمية (٦٦,٦%) وانحراف معياري قدره
(٠,٥٩٧) وهذا يعني أن هذا المجال لاقى قبولاً من أفراد العينة بنسبة جيدة
وأن هناك زيادة في أعباء الدور نوعياً لدى المبحوثين وبنسبة مقبولة.

٩- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي "التطور الوظيفي" من
المحور الرئيسي لضغوط العمل، جاءت متقاربة حيث تراوحت بين (٣,٤ -
٤,١) درجة على مقياس ليكرت أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية
وفق المقياس الخماسي المستخدم فقد بلغ (٣,٨) وهذا يشكل نسبة (٧٦%)
وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٧) مما يعني أنه لاقى قبولاً من أفراد العينة
بنسبة جيدة وأن هناك اهتماماً من قبل أفراد عينة الدراسة بالتطوير الوظيفي
لمنسوبيهم وهذا يقلل من ضغوط العمل لديهم.

١٠- المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الفرعي "المسؤولية تجاه
الآخرين" من المحور الرئيسي لضغوط العمل ، تراوحت ما بين (٢,٢٠ -
٤,٥) على مقياس ليكرت، وأن متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق
المقياس الخماسي المستخدم فقد بلغ (٣,٧) أي أن نسبة الأهمية (٧٤%)
وبانحراف معياري قدره (٠,٥٢٧) مما يعني أنه قد لاقى قبولاً من أفراد
العينة بشكل جيد وهذا يدل على اهتمام أفراد عينة الدراسة بالآخرين
والعاملين تحت إدارتهم .

ثانياً: التوصيات

تنطلق توصيات هذه الدراسة من واقع النتائج التي تم الحصول عليها، لذا فإن أهم التوصيات التي يمكن طرحها كالتالي:-

- (١) ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بدراسة ضغوط العمل السالبة والاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة، والتي يؤدي تطبيقها إلى التخفيف من تلك الضغوط.
- (٢) ضرورة اهتمام المديرين بموضوع ضغوط العمل لدى العاملين بحيث يبقى مستواه ضمن المستوى المتوسط والمقبول، وهذا يتطلب وعياً بطبيعة الضغوط وأسبابها وآثارها وطرق مواجهتها والسيطرة عليها.
- (٣) على المديرين أن يحاولوا توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من الضغوط.
- (٤) ضرورة إعطاء وصف وتوصيف واضحين للوظائف من أجل تجنب الآثار السلبية لصراع الدور وغموض الدور والعبء الوظيفي والتطور المهني.
- (٥) تحسين الظروف المادية في العمل وخاصة الضوضاء، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
- (٦) يجب عقد دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم كيف يتخلصون من ضغوط العمل، وهذه الدورات بلا شك لها فائدة عظيمة في تخفيض الضغوط.
- (٧) نشر الوعي بأهمية إدارة الوقت ومنها:
 - محاولة تنظيم الملفات بطريقة سليمة حتى لا يضيع الوقت ويؤدي إلى زيادة الضغوط.

- الاختصار والوضوح في الكتابات، واستخدام أوراق خاصة حسب الحالات التي تتكرر.
 - عدم اضاءة الوقت في إنجاز المعاملات المعقدة أو التركيز عليها وحدها دون غيرها.
 - تنظيم وتوزيع المهام والنشاطات الداخلية للإدارة بين العاملين حسب تخصصاتهم وذلك لضمان سرعة الإنجاز بكفاءة وإتقان.
 - العمل على تبسيط الإجراءات والتركيز فقط على انضباط الأعمال لا يكفي، ولكن يجب أن يصحبه فعالية إجراءات الأعمال وسياسات الإدارة.
 - إتباع أسلوب التفويض للمهام الثانوية إلى المرءوسين وتدريبهم عليها
- (٨) العمل على تنمية الروح الجماعية في فريق العمل لأن ذلك يسهل إنجاز الأعمال، حيث أن روح العمل الجماعية تساعد على نجاح العاملين، لا من حيث تبادل الخبرات والتجارب والأدوار فحسب بل أيضاً القيام بمهام بعضهم البعض إذا ما تغيب موظف ما عن العمل.

المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- (١) القرآن الكريم.
- (٢) أبو شعر، عبد الرزاق (١٩٨٢م). "الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية"، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٣) الألباني، محمد ناصر الدين (١٤٠٨هـ). صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير). بيروت: المكتب الإسلامي، المجلد الثاني، الطبعة الثالثة.
- (٤) أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩١م). إدارة الوقت. عمان: دار المجدلاوي.
- (٥) أبو شيخة، نادر أحمد، والقريوتي، محمد (١٩٩١م). "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية الأردنية". مجلة الدراسات والعلوم الانسانية، الجامعة الأردنية، العدد الأول، المجلد (٢٠).
- (٦) أليكساندر، روى (١٩٩٩م). أساسيات إدارة الوقت. الرياض: مكتبة جرير.
- (٧) باجابر، بدر (١٤٠٢هـ). "طرق الرقابة على الدوام الرسمي". ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٨) البداينة، نيا ب (١٤١٩هـ). المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٩) بريمة، علي (١٩٩٠م). "انتظام الدوام في الأجهزة الحكومية في عمان". مجلة الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، عدد (٤١).
- (١٠) تيمب، دايل (١٩٩٠م). إدارة الوقت. ترجمة وليد هوانه، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (١١) الجريسي، خالد عبدالرحمن (١٤٢١هـ). إدارة الوقت من منظور إسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت: كلية الإمام الأوزاعي.

- ١٢) جوده، عبدالمحسن (١٩٨٨م). السلوك التنظيمي. المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة.
- ١٣) الجوهرى، عبد الهادي وآخرون (١٩٧٩م). دراسات فى علم الاجتماع السياسى. أسيوط، مكتبة الطليعة.
- ١٤) حامد، فيصل حسن (١٤٠٨هـ). "دور سلاح الحدود في مكافحة المخدرات". محاضرة عملية أقيمت في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٥) حسن، عبد الباسط محمد (١٩٧١م). أصول البحث الاجتماعى. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ١٦) الخطيب، ياسر عبدالحميد (١٩٨٦م). "نحو وضع نظام أمثل للأجور والحوافز في إطار إسلامي: دراسة تطبيقية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع ٣، ج ٢٣، جامعة الإسكندرية.
- ١٧) الخليوي، محمد علي (سبتمبر ١٩٩٤م). "النشاط الإداري نسيج مصنوع من الزمان". مجلة الحرس الوطنى، الرياض.
- ١٨) درة، عبد الباري (١٩٩١م). "إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال". مجلة المصارف العربية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع والعشرون، بيروت: اتحاد المصارف العربية.
- ١٩) رفاعي، محمد رفاعي (١٩٨٠م). "التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية". مجلة الإدارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلد ١٣، ع ١٤.
- ٢٠) زهران، حامد (١٩٧٨م). الصحة النفسية فى العلاج النفسى. القاهرة: عالم الكتب.
- ٢١) السالم، مؤيد (١٤١١هـ). "التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيته وإدارته". مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ع (٦٨).

- ٢٢) سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨م). "إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح". المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان.
- ٢٣) سليمان، حنفي محمود (١٩٧٨م). الإدارة: منهج شامل. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية.
- ٢٤) الشمراني، أحمد محمد (١٩٨٧م). تصور لتطوير دوريات حرس الحدود لمكافحة التسلل عبر الحدود. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢٥) الشنواني، صلاح (١٩٩٢م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- ٢٦) الطيرري، عبد الرحمن سليمان (١٩٩٣م). "الضغط النفسي: مصادره ومسبباته". مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات، ع(٩).
- ٢٧) الطيرري، عبد الرحمن سليمان (١٤١٥هـ). الضغط النفسي: مفهومه، تشخيصه، طرق علاجه ومقاومته. الرياض: مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة.
- ٢٨) عاشور، أحمد صقر (١٩٧٨م). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- ٢٩) عاقل، فاخر (١٩٧٩م). أسس البحث العلمي. بيروت: دار العلم للملايين.
- ٣٠) عبد الباقي، صلاح (١٩٩٩م). قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعة.
- ٣١) عبيدات، موسى (١٤١٦هـ). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار أسامة للنشر.
- ٣٢) العتيبي، آدم (١٩٩٧م). "علاقة ضغوط العمل بالإضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت". مجلة العلوم الاجتماعية. الكويت: جامعة الكويت، المجلد ٢٥، العدد الثاني.

- (٣٣) العتيبي، نايف بن زراق (١٩٩٢م). إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية: دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٣٤) العديلي، ناصر محمد (١٩٩٤م). إدارة الوقت دليل للنجاح والفاعلية في إدارة الوقت. الرياض: مكتبة جرير.
- (٣٥) العساف، صالح محمد (١٩٨٩م). المدخل للبحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.
- (٣٦) عسكر، أحمد سمير (١٤٠٩هـ). "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة". مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، عدد ٦٠.
- (٣٧) عصفور، محمد شاكر (١٤٠٢هـ). إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٣٨) عصفور، محمد شاكر (١٩٨٠م). "كيفية إشغال المدير لوقت الدوام الرسمي". ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٣٩) عطيفة، حمدي (١٩٩٦م). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- (٤٠) عقيلي، عمر وصفي (١٩٩٧م). الإدارة أصول وأسس ومفاهيم. عمان: دار زهران.
- (٤١) العمر، بدران (٢٠٠٢م). "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة". مجلة الإدارة العامة، المجلد الثاني والأربعون، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٤٢) عمران، كامل علي متولي (١٩٩٣م). "دراسة وتحليل محددات ظاهرة الاحتراق النفسي في مجال العمل بين الأكاديميين والعلميين: دراسة علمية

- ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة". المحاسبة الإدارية والتأمين، القاهرة،
السنة ٣٣، العدد (٤٥).
- (٤٣) عيسوي، عبد الرحمن (١٩٧٤م). علم النفس الفسيولوجي دراسة في تفسير
السلوك الإنساني. بيروت: دار النهضة العربية.
- (٤٤) الغيث، محمد بن عبد الله (يونيو، ١٩٩٠م). "الإنتاجية في القطاع الحكومي:
المفهوم المعوقات وسائل وطرق تحسين الإنتاجية". مجلة الإداري، مسقط: معهد
الإدارة العامة، عدد ٤١.
- (٤٥) فائق، فوزي عبد الخالق (١٤١٧هـ). "ضغوط العمل الوظيفي"، آفاق اقتصادية
معاصرة، الإمارات العربية المتحدة، م ١٧، العدد ٦٧ - ٦٨.
- (٤٦) قاضي، صبحي عبد الحفيظ (١٩٨٤م). سيكولوجية العمل والعلاقات
الإدارية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- (٤٧) القرني، علي سعيد (١٤١٧هـ). إدارة الوقت: دراسة ميدانية عن مدى
استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. رسالة
ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- (٤٨) القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٥م). "إدارة الوقت". تنمية الرافدين، العراق، العدد
الخامس عشر.
- (٤٩) القريوتي، محمد قاسم (١٤٠٩هـ). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني
الفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية. عمان: مطابع البلاد.
- (٥٠) القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠م). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل
للنشر.
- (٥١) الكايد، زهير (١٩٩٣م). إدارة الوقت والذات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٥٢) الكبيسي، عامر (١٩٨٩م). "الهدر في الوقت الرسمي للموظفين". النفط
والتنمية، بغداد: دار التوزيع للصحافة والنشر.

- ٥٣) ماهر، أحمد (١٩٩١م). "علاقة ضغوط العمل بالأداء"، مجلة الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، السنة ١٣، ٤٥٤-٤٦.
- ٥٤) محمد، لطفي (١٤١٣هـ). "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، السنة ٣٣، ٧٥٤.
- ٥٥) محمود، صلاح الدين (١٤١٧هـ). الوقت هو الحياة. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- ٥٦) المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض (١٤١٨هـ). نظام أمن الحدود ولوائحه التنفيذية. الرياض: إدارة العمليات.
- ٥٧) ملائكة، عبد العزيز محمد (١٩٩١م). "إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية"، بنك القاهرة السعودي، جدة: إدارة البحوث الاقتصادية والمعلومات.
- ٥٨) المنذري، عبدالعظيم بن عبدالقوي (١٤١١هـ). الترغيب والترهيب من الحديث الشريف. بيروت: دار مكتبة الحياة، المجلد الثاني.
- ٥٩) منى، فريد (١٩٨٨م). "التنفيذيين العرب"، مجلة الإدارة، القاهرة، ٦٤٤.
- ٦٠) موسى، أحمد محمد (١٩٧٣م). مؤشرات تقييم الإدارة في قطاع الأعمال، دراسة تحليلية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٦١) المير، عبد الرحيم (١٩٩٥م). "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد (٣٥)، ع (٢).
- ٦٢) ناصف، محمد ناصف (١٩٩٤م). أثر ضغوط العمل على أداء شاغلي الوظائف الإدارية بالتطبيق على قطاع الصناعة المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

- ٦٣) هاشم، زكي محمود(١٩٨٠م). الجوانب السلوكية في الإدارة. الكويت: وكالة المطبوعات.
- ٦٤) هلال، محمد عبد الغني(١٩٩٨م). مهارات إدارة الوقت. الطبعة الثالثة، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- ٦٥) الهنداوي، وفيه أحمد(١٩٩٤م). "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مجلة الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، السنة ١٦، العدد ٥٨.
- ٦٦) هوارى، سيد(١٩٧٧م). مبادئ الإدارة العامة. الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٦٧) هيجان، عبد الرحمن(١٩٩٨م). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٦٨) هيجان، عبد الرحمن(١٤١٩هـ). ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٦٩) وتر، محمد(١٩٨٥). دور الزمن في الإدارة. دمشق: المطبعة العلمية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- ١- Albrecht, K.(١٩٧٩). Stress and the Manager: Making It Work For You, New Jersey: Prentice - Hall, Inc.
- ٢- Caplan, R.D.(١٩٧٨). Organization Stress and Individual Strain, in Dkats and Kahn, New York: the social psychology of organizations, ٢nd.
- ٣- Drucker, Po.(١٩٧٣) Time Management, London: Bim.
- ٤- Dru Scott.(١٩٩٢). Stress that Motivates, London: Kogan Page.
- ٥- French and Etal,(١٩٨٢). The Mechanisms of Job Stress and Strain, New York: John Willy Co.
- ٦- Glueck, W.F., and Jaugh, L. R.(١٩٨٤), Business Policy and Strategic Management. ٤th, New York: McGraw-Hill Book Co.
- ٧- Goodwin, R.(١٩٦٧) Stress At Work, London: Chester House Publication.
- ٨- Helmer, P.E.(١٩٨٠), Time Management for engineers and constructors, New York: American Societ of civil engineers .
- ٩- Kahn, R. L., Wolfe. D. M. Quinn, R. P., Snoek, J. D., and Rosenthal, R, A.(١٩٦٤), Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity,: John Wiley & Sons Ince.
- ١٠- Quick, J.C., and Quick, J. D.(١٩٨٤). Organizational Stress and Preventive Management, New York: McGraw - Hill Book co.
- ١١- Alexander, Roy.(١٩٩٢). Commonsense Time Management, New York: AMACOM.

الملاحق