

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

أداء العاملين بين ضغوط العمل وإدارة الوقت

دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية الاستشفائية

الأستاذ المشرف

إعداد الطالب

الدكتور: شباح رشيد

دحماني رضا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 29 جوان 2020 من طرف لجنة المناقشة المكونة من:

أستاذ التعليم العالي	رئيسا	مداني بن شهرة
استاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا	شباح رشيد
أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	بولعباس مخطار
أستاذ محاضر - ب-	مناقشا	شداد محمد

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

أداء العاملين بين ضغوط العمل وإدارة الوقت

دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية الاستشفائية

الأستاذ المشرف

إعداد الطالب

الدكتور: شباح رشيد

دحماني رضا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 29 جوان 2020 من طرف لجنة المناقشة المكونة من:

أستاذ التعليم العالي	رئيسا	مداني بن شهرة
استاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا	شباح رشيد
أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	بولعباس مخطار
أستاذ محاضر - ب-	مناقشا	شداد محمد

السنة الجامعية: 2020/2019



كلمة شكر وتقدير

الحمد لله أقصى مبلغ الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد فالحمد لك يا رب حتى
ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا
أشكر الله سبحانه أولاً وأخيراً على توفيقه لإنجاز هذه المذكرة وأسأله جلّ في علاه أن
ينفع بها وأن يجعلها خالصة لوجهه الكريم.
كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للزميل والأخ الفاضل الدكتور "سهيل رشيد"
المشرف على هذه المذكرة لما قدمه لي من وقت وجهد وتوجيهات ونصائح طول
فترة إنجاز هذا العمل المتواضع.
كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم ومناقشة
هذه المذكرة.

إهداء

إلى النبع الذي سقاني العطف والعنان ماء زلالاً وأذاقني طعم الحياة

وحقيقاً مختوماً.....أبي العزيز

إلى روح أمي الطاهرة

إلى إخوتي، وأخواتي الأعمام

إلى أبنائهم الأعمام

إلى كل عائلتي

إلى كل من جمعني بهم هذه الحياة؛

.....أصدقاء الطفولة؛

.....أصدقاء الدراسة؛

.....أصدقاء العمل؛

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة؛

.....إلى كل أساتذتي

أهدي هذا العمل المتواضع

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها منتسبو قطاع الصحة في الجزائر وأثر هذه الضغوط على أدائهم وكذا محاولة التعرف على أهمية عنصر الوقت لدى هذه الفئة من موظفي القطاع العمومي في الجزائر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوافق هذا المنهج مع هذا النوع من الدراسات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية من أطباء وممرضين باستخدام طريقة العينة العشوائية بحيث تم توزيع 100 استبانة من عينة الدراسة تم استرداد 81 استبانة صالحة للتحليل، ليتم معالجة هذه البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ تبين من نتائج اختبار الارتباط لسبيرمان **Spearman** أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في: ظروف العمل، تخطيط الوقت والوقت وتوظيف تكنولوجيا الاتصال وبين المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة في الجزائر.

❖ تبين من نتائج اختبار كروسكال-واليس **Kruskal-Wallis** وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين أبعاد ضغوط العمل تعزى لعامل مسمى الوظيفة، وتبين من خلال الاختبارات البعدية **Post Hoc** باستخدام اختبار مان-ويتني **Mann-Whitney** أن الفروق بين المجموعات الثلاث كانت منحصرة في المجموعة التي تجمع بين الممرض والطبيب وفي المجموعة التي تجمع بين الممرض والطبيب المختص، وقد بين الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل عند الأطباء وعند الاطباء المتخصصون.

وعلى ضوء تلك النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات:

❖ ضرورة توفير بيئة عمل تناسب التحديات التي يواجهها منتسبو قطاع الصحة بالجزائر خاصة ما تعلق بتوفير وسائل العمل الخاصة بهم وكذا حمايتهم من التهديدات والمخاطر التي يتعرضون لها.

❖ العمل على لقاء ممثلي منتسبي قطاع الصحة بصفة دورية ومنظمة لمعالجة مختلف المشاكل التي يتعرضون لها ولعرض مستجدات القطاع الصحي.

❖ اشراك العاملين في قطاع الصحة في مختلف الدورات المتعلقة بالتدريب على استثمار الوقت وتخطيطه وهو ما يسهم في تخفيف الضغوط عليهم.

❖ الالتزام بالنزاهة والموضوعية في تقييم أداء العاملين واستغلال عملية التقييم لمنح التحفيز المادية والمعنوية.

❖ مراجعة القانون الأساسي للوظيفة العمومي وبشكل خاص في جانبه المادي المتعلق بالمنح والعلاوات.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، ضغوط العمل، إدارة الوقت، الاختبارات اللامعلمية.

Abstract:

This study aimed to identify the work pressures that Algerian health sector affiliates are exposed to, and the impact of these pressures on their performance as well as an attempt to identify the importance of the time component of this category of public sector employees in Algeria, thus we used an analytical descriptive approach to align this approach with this type of studies.

The study population consisted of workers in the Algerian public hospitals, including doctors and nurses, using the random sample method so that 100 questionnaires were distributed from the study sample 81 valid questionnaires were retrieved for analysis, so that this data can be processed using the methods of descriptive statistics and the SPSS package.

The study reached the following results:

- ❖ The results of the **Spearman correlation test** showed that there is a significant relationship at the level of 5% between the independent variables represented in: working conditions, planning time and time and employing communication technologies and between the dependent variable represented in the performance of employees for employees of health sector in Algeria.
- ❖ The results of the **Wallis-Kruskal** test showed that there were statistically significant differences at the level of 5% between the work pressure dimensions attributed to the job title factor, and it was found through the post-hoc tests using the Mann-Whitney test that the differences between the three groups were Exclusively in the group that combines the nurse and the doctor and in the group that combines the nurse and the specialist doctor, the test has shown that there are no statistically significant differences at the level of 5% between work pressures of doctors and specialists.

In light of these results, a set of recommendations was proposed:

- ❖ The necessity of providing a work environment that suits the challenges faced by health sector affiliates in Algeria, especially as they relate to providing their work methods, as well as protecting them from the threats and risks they are exposed to.
- ❖ Work to meet representatives of health sector employees regularly and regularly to address the various problems they are exposed to and to present health sector developments.
- ❖ The participation of health workers in the various courses related to time investment training and planning, which contributes to relieving pressure on them.
- ❖ Commitment to integrity and objectivity in evaluating employee performance and utilizing the evaluation process to grant material and moral incentives.
- ❖ Review the basic law for public employment, especially in its material aspect related to grants and bonuses.

Keywords: Work Performance, Work Stress, Time Management, Non Parametric Tests.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	كلمة شكر وتقدير
IV	إهداء
V- VI	ملخص البحث
VII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
(أ - و)	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري العام
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لضغوط العمل
03	المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل
06	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها
12	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل
15	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الوقت
15	المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت
18	المطلب الثاني: خصائص وأسس إدارة الوقت
21	المطلب الثالث: أهمية وأساليب إدارة الوقت
27	المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء العاملين
27	المطلب الأول: ماهية الأداء
30	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء وأهمية عملية التقييم
35	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين والصعوبات التي تواجه عملية التقييم
45	خلاصة
46	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية وإجراءاتها
47	تمهيد:

47	المبحث الأول: الدراسات السابقة
47	المطلب الأول: الدراسات المحلية
50	المطلب الثاني: الدراسات العربية
53	المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية
55	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءات عملية البحث
55	المطلب الأول: أسلوب الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة
58	المطلب الثاني: تحليل البيانات
86	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
69	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
69	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية العدمية الأولى (العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين)
73	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية العدمية الثانية (العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين)
75	المطلب الثالث: الاختبار الفرضية الرئيسية العدمية الثالثة (الفروق بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعا للسمات الشخصية)
82	خلاصة
84	خاتمة
88	المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقديرات الموظفين حسب طريقة التدرج البياني	36
02	تقديرات الموظفين حسب طريقة قوائم المراجعة	38
03	تقديرات الموظفين حسب طريقة التقييم بالأهداف	41
04	توزيع مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الشخصية	56
05	درجات الأوزان النسبية لكل اجابة	58
06	معامل الثبات لمحاور الاستبيان	59
07	تقسيمات الأوساط النسبية	60
08	الأهمية النسبية لفقرات العبء الوظيفي وغموض الأدوار	60
09	الأهمية النسبية لفقرات العلاقات الانسانية والدعم الاداري	61
10	الأهمية النسبية لفقرات تقييم الأداء والعائد المادي	62
11	الأهمية النسبية لفقرات متغير ظروف العمل	63
12	الأهمية النسبية لفقرات آثار ضغوط العمل	64
13	الأهمية النسبية لفقرات تخطيط الوقت	65
14	الأهمية النسبية لفقرات أهمية الرقابة على الوقت	66
15	الأهمية النسبية لفقرات الوقت وتوظيف تكنولوجيايات الاتصال	67
16	الأهمية النسبية لفقرات تقييم أداء العاملين	68
17	نتائج اختبار سبيرمان بين العبء الوظيفي وأداء العاملين	69
18	نتائج اختبار سبيرمان بين العلاقات الانسانية وأداء العاملين	70
19	نتائج اختبار سبيرمان بين تقييم الأداء والعائد المادي وأداء العاملين	71
20	نتائج اختبار سبيرمان بين ظروف العمل وأداء العاملين	71
21	نتائج اختبار سبيرمان بين آثار ضغوط العمل وأداء العاملين	72
22	نتائج اختبار سبيرمان بين تخطيط الوقت وأداء العاملين	73
23	نتائج اختبار سبيرمان بين أهمية الرقابة وأداء العاملين	74
24	نتائج اختبار سبيرمان بين الوقت وتوظيف تكنولوجيايات الاتصال وأداء العاملين	74
25	نتائج اختبار مان-ويتني بين أبعد ضغوط العمل التي تعزى لعامل الجنس	76
26	نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعد ضغوط العمل التي تعزى لعامل العمر	76

77	نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل الحالة الاجتماعية	27
77	نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل الراتب الشهري	28
78	نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل سنوات الخبرة	29
79	نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل مسمى الوظيفة	30
79	نتائج اختبار مان-وينتي البعدي Post Hoc	31
80	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية باستعمال اختبار مان-وينتي	32
80	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية باستعمال اختبار كروسكال-واليس	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	مخطط توضيحي لأنموذج الدراسة	01
05	أنواع الضغوط عند Seley	02
06	التفاعل بين العناصر المسببة لضغوط العمل	03
12	العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العمل	04
23	مخطط خطوات إدارة الوقت الناجحة	05

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
108	استبيان الدراسة	1

مقدمة

مقدمة:

إن نجاح المنظمات في عصرنا الحالي يفرض عليها تطبيق مجموعة من التقنيات التي تسمح بتجاوز العقبات التي تواجهها، وقد أضحت ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون في مختلف المنظمات أحد ميزات العصر كون هذه الضغوط تحول دون تحقيق أهداف المنظمة وتحد من قدرتها التنافسية التي لا يمكن المحافظة عليها دون تجاوز كل العقبات الصغيرة والكبيرة.

فسمة التغيير التي يشهدها عالمنا المعاصر من خلال التسارع الرهيب في مختلف نواحي الحياة أصبح في حد ذاته قوة أساسية لها تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة، الآجلة والعاجلة على حياة الأفراد النفسية، وكنتيجة لذلك لا يمكن أن تخلو حياة الموظفين في مختلف القطاعات من هذه الضغوط والتوترات والاضطرابات كون بيئة العمل مرتبطة بما يحدث خارجها، وتعرض العمال لحالات الاضطراب والقلق والخوف والاحباط والغضب يساهم في خلق مجموعة من الردود تؤثر سلبا على وضعهم الصحي والنفسي والاجتماعي والأخلاقي وهو الأمر الذي يحد من قدرتهم على أداء مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة.

ويلعب عنصر الوقت لدى كل من الفرد والمنظمة الدور الرئيسي في تحقيق جل أهداف المنظمة، فإدارة الوقت بكفاءة له ارتباط وثيق بالأداء وتحسين الانتاجية وهو ما ينعكس على ضغوط العمل التي يختفي الكثير منها نظرا لنجاح عملية إدارة الوقت، فالقدرة على استغلال الوقت وعدم التفريط فيه تساهم في خلق راحة نفسية لا يمكن الشعور بها إلا إذا استطاع الفرد أن يتحكم في وقته والتي تنعكس بدورها على المردود الفردي والكلي للمنظمة، فعنصر الوقت يمثل التحدي الحقيقي الذي يمتلكه جميع الأفراد على حد سواء بنفس الطريقة وبنفس القدر غير أن كفاءة استغلاله وفعالية توظيفه هي من تحدد مستوى النجاح والتقدم والتطور للفرد والمنظمة.

ويعد سوء تسيير استخدام عامل الوقت من طرف الأفراد من أهم السلوكات السلبية التي تسهم في خلق نوع من الضغوط النفسية وبشكل خاص لدى الموظفين الذين يسعون في غالب الأحيان لتدارك ذلك الوضع بشكل لا يتوافق مع التسيير الجيد للوقت، وعدم التقيد باستراتيجيات إدارة الوقت من طرف موظفي قطاع الصحة تترتب عنه عواقب وخيمة تختلف نوعا ما عن العواقب التي تترتب عن سوء استغلال الوقت في المنظمات الأخرى والسبب يعود لكون المنظمات التي تعمل في مجال الصحة تتعامل بصورة مباشرة مع النفس البشرية وما تحمله هذه الأخيرة من قداسة وتعظيم، فسوء استغلال الوقت يترتب عليه

حالة من الارهاق النفسي والبدني تسهم في تكوين الضغوط التي تؤدي إلى حالة عدم الاتزان النفسي والجسمي والتي تؤثر حتما على أداء العامل ونتاجيته.

مشكلة الدراسة:

إن اعتماد منظومة صحية يطغى عليها الجانب الاجتماعي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون معيارا ناجحا لتحسين الجانب الصحي للفرد، فمجانبة الخدمة العمومية المتعلقة بالصحة في الجزائر ساهمت في خلق فوضى داخل مستشفيات القطاع العام وهي السياسة التي كثيرا ما يتم انتقادها من طرف منتسبي القطاع نظرا لتعدد المشاكل التي يتخبطون فيها وخاصة ما تعلق بجانب اللوجيستيك واهتمام السلطات العليا على مر عقود من الزمن بجانب الكم على حساب الكيف. وأمام هذا الوضع عمدنا إلى محاولة تسليط الضوء على قطاع الصحة في الجزائر من خلال البعدين المتعلقين باستخدام إدارة الوقت وضغوط العمل، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم كل من ضغوط العمل وإدارة الوقت في التأثير على مستوى أداء العاملين عند منتسبي قطاع الصحة في الجزائر؟

وللإجابة على المشكلة الرئيسية في البحث ارتأينا أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين أبعاد ضغوط العمل (العبء الوظيفي وغموض الأدوار، العلاقات الانسانية والدعم الاداري، تقييم الأداء والعائد المادي، ظروف العمل وآثار ضغوط العمل) وأداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر؟
2. هل توجد علاقة بين أبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت، أهمية الرقابة، الوقت وتوظيف تكنولوجيات الاتصال) وأداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر؟
3. هل يوجد تأثير لضغوط العمل على أداء العاملين في القطاع الصحي يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الخبرة المهنية، مسمى الوظيفة)؟

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي عمدنا إلى إثبات صحتها أو نفيها، وكانت هذه الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل بأبعاده الخمسة (العبء الوظيفي وغموض الأدوار، العلاقات الانسانية والدعم الاجتماعي، تقييم الأداء والعائد المادي، ظروف العمل وآثار ضغوط العمل) وتقييم أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العبء الوظيفي وغموض الأدوار وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والدعم الاداري وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء والعائد المادي وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف العمل وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين آثار ضغوط العمل وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الرئيسية العدمية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين محور استراتيجيات إدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت، أهمية الرقابة، الوقت وتوظيف تكنولوجيايات الاتصال) وتقييم أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أهمية الرقابة على الوقت وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الوقت وتوظيف تكنولوجيايات الاتصال من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً للسمات الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الخبرة المهنية ومسمى الوظيفة، ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية والتي كانت كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل الحالة الاجتماعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل الراتب الشهري.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل الخبرة المهنية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل مسمى الوظيفة.

مبررات الدراسة:

إن ارتفاع المطالب المتعلقة بمراجعة القانون الأساسي لمنتسبي قطاع الصحة خلال السنوات الأخيرة وتنامي المشاكل الداخلية في المؤسسات الاستشفائية وتدني مستوى الخدمة العمومية في هذه المؤسسات ساهم في بروز نوع من الاهتمام بمشاكل القطاع خاصة وأنه أصبح عرضة في الآونة الأخيرة لمجموعة من المخاطر أهمها عدم احترام المؤسسات العمومية الاستشفائية والتدخل المباشر في عمل منتسبي القطاع من طرف المسؤولين والمرضى ومرافقيهم على حد سواء، كما كان لهجرة الأطباء نحو دول الخليج ودول غرب أوروبا الأثر البالغ في تدهور قطاع الصحة وعزوف العديد من الأطباء عن مزاولة مهامهم في القطاع العمومي.

أما عن مبررات استخدام عنصر الوقت كعنصر في توليد ضغوط العمل فقد كان ذلك كنتيجة لعدم استفادة العاملين في قطاع الصحة من دورات التكوين المتعلقة بكيفية إدارة الوقت وتحسيسهم بأهمية استغلال الوقت لديهم نظراً لحساسية عنصر الوقت في انقاذ أرواح الأفراد وهي الدورات التي توصي بها

العديد من المنظمات الدولية المتخصصة، صف إلى تصرفات المسؤولين مع رؤوسهم حول وقت العمل وارغامهم على العمل وفق النظام التقليدي الذي يستلزم وجود العامل في مكان عمله حتى لو لم يقم بأي نشاط طيلة ساعات عمله.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في موضوع ضغوط العمل وأساليب إدارة الوقت كونها من الموضوعات التي تحظى في الوقت الراهن باهتمام العديد من الباحثين في مختلف الميادين وخاصة الإدارية منها.

كما أن التطرق إلى موضوع الصحة في الجزائر أصبح من الحتميات خاصة وأن قطاع الصحة في الجزائر قد عرف حالة من التهميش وسوء التسيير والفوضى بالرغم من الاعتمادات الضخمة التي تخصصها الحكومة لهذا القطاع، وكنتيجة لسوء التسيير الذي يجمع عليه مختلف الباحثين في اقتصاد الصحة فإن منتسبي قطاع الصحة قد يتعرضون لضغوط متعددة المصادر بسبب الواقع الذي يعيشونه وتكليفهم بمهام تتجاوز قدراتهم وهي المهام التي لا يتلقون عليها حوافز إضافية بسبب القانون الأساسي للوظيفة العمومي، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح كيفية تأثير ضغوط العمل وإدارة الوقت على أداء هؤلاء العاملين وكذا تحليل نتائج الدراسة ومن ثم تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في تخفيف العبء عليهم وتحسين أدائهم.

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة في الفترة الزمنية الضيقة وهي الفترة التي لم نتمكن فيها من توزيع الاستبيانات على منتسبي قطاع الصحة خلال فترة اكتشاف أول حالة مصابة بفيروس كوفيد 19 لنلجأ بعدها إلى اعتماد الاستبيانات الالكترونية لتفادي التنقل إلى المستشفيات، ومن بين الصعوبات الأخرى التي واجهتنا نذكر ما يلي:

- (1) عدم موافقة بعض المستشفيات على تقديم الاستبيانات إلى منتسبيها بحجة الخصوصية في العمل.
- (2) صعوبة التواصل مع كل أطباء الولاية نظرا لمساحة الولاية الشاسعة.
- (3) ميول بعض المستجيبين إلى التستر على واقعهم المهني ومحاولة تقديم الصحة العمومية في أحسن حلة لها.
- (4) التكتم الكبير على بعض الاحصائيات والتي كنا نهدف إلى استعمالها في قياس عنصر الأداء خاصة ما تعلق بعمليات الجراحة الناجحة والفاشلة، وكذا الأخطاء التي يمكن أن تصنف ضمن الأخطاء المهنية، وكذا حالات الاعتداء التي يتعرض لها الأطباء...إلخ.

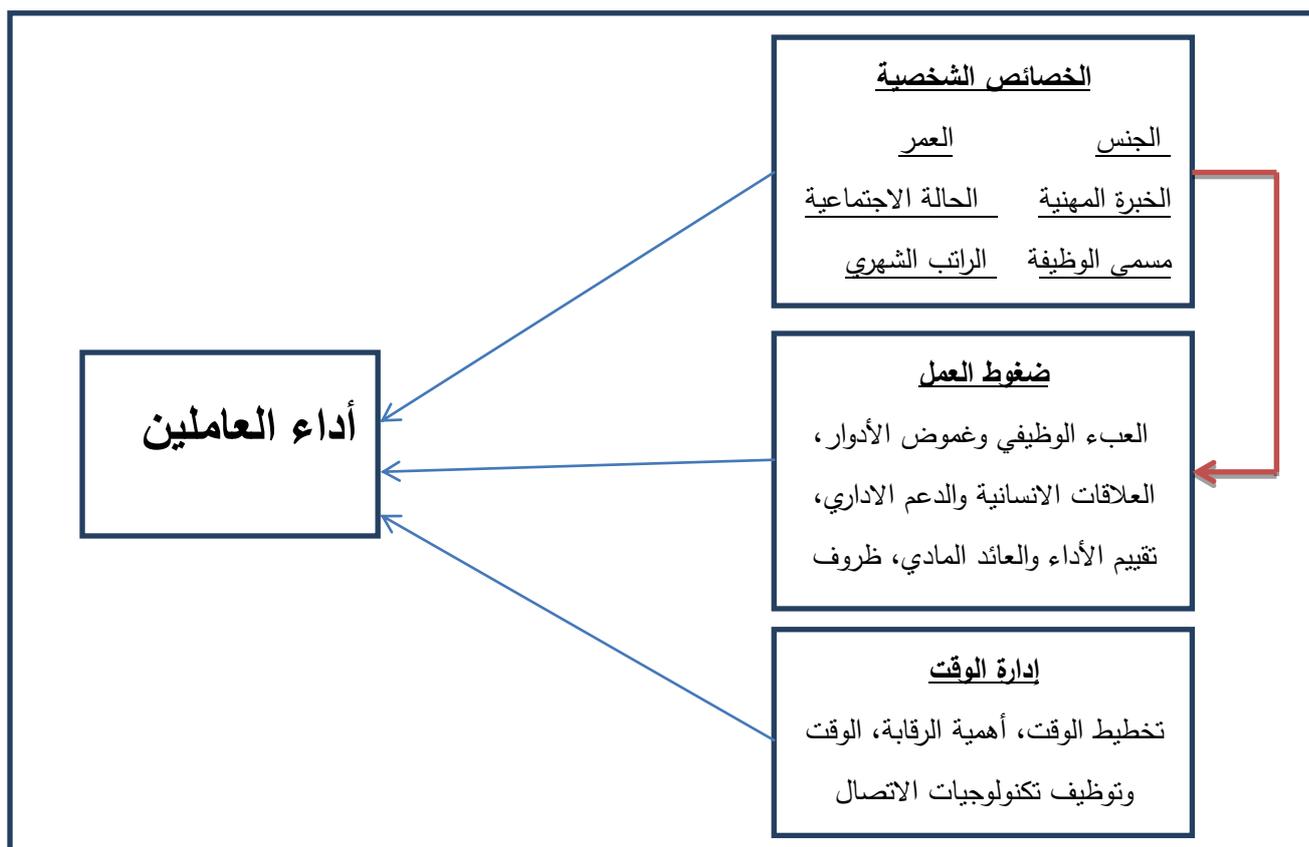
حدود الدراسة:

- (1) من حيث الحدود المكانية فإن الدراسة شملت مختلف منتسبي قطاع الصحة العمومي في الجزائر عبر مجموعة معتبرة من ولايات الجمهورية وبالأخص: تيارت، وهران، غليزان، باتنة، المدية، الجزائر العاصمة، عنابة، ورقلة.
- (2) من حيث الحدود الزمانية، تم توزيع الاستبيانات واستردادها بين شهري أبريل وماي من سنة 2020.
- (3) من حيث الحدود البشرية فقد اقتصرَت الدراسة على منتسبي قطاع الصحة في الجزائر من أطباء وممرضين في القطاع العمومي .

أنموذج الدراسة:

يبين الشكل المتغيرات المستقلة بأبعادها والمتمثلة في ضغوط العمل وإدارة الوقت هذا من جهة ومن جهة أخرى يبين المتغير التابع المتمثل في أداء العمل إضافة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، مسمى الوظيفة والراتب الشهري.

الشكل رقم (1): مخطط توضيحي لأنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

تمهيد:

إن حرص المنظمات على أداء مهامها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الفعالية والكفاءة ساهم في بروز مجموعة من الأنشطة التي تدخل ضمن سياق تقييم أداء الموظفين داخل المنظمة، ويعتمد هذا التقييم على مجموعة من المتغيرات من بينها ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل أثناء تأدية مهامه وهي المتغيرات التي أخذت قسطا وافرا من التحليل الأكاديمي خلال العقود الماضية خاصة بعد تطور المفاهيم المتعلقة بالإدارة في المنظمات المعاصرة، ومع تطور عالمنا المعاصر أصبحت ضغوط العمل أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات خاصة وأن هذه الضغوط كثيرا ما يكون لها انعكاس سلبي على أداء الفرد والمنظمة على حد سواء.

ويعود الاهتمام بضغوط العمل خلال العقود الماضية إلى تنامي الاهتمام بالموارد البشري في تحقيق أهداف المنظمة واستدامة ميزتها التنافسية وكنتيجة للأضرار التي يمكن أن تنجم عن تنامي ضغوط العمل لدى الأفراد والتي تؤثر على صحة العامل وقدرته الانتاجية وكذا سلامة السلوك التنظيمي المتعلق بأداء المورد البشري في المنظمة، وغالبا ما تقترن ضغوط العمل بسوء استغلال عامل الوقت الذي أصبحت إدارته الفعالة من بين أهم الوظائف التي يجب القيام بها في إطار التخفيف من ضغوط العمل.

إن الإدارة الفعالة لعنصر الوقت تعتبر مؤشرا رئيسيا لقياس مدى فاعلية الأداء الإداري في تنظيم وتوزيع واستثمار عنصر الوقت الذي يمتلكه جميع الأفراد على حد سواء، ويعتبر عنصر الوقت من المفاهيم الديناميكية التي تتغير من مجتمع لآخر ومن زمن لآخر، ويعد اهمال عنصر الوقت وإهداره من سمات المجتمعات المتخلفة كون الفرد الناجح لا يسمح أبدا بإهدار وقته في التسويف والتعجيل والتفويض والمماطلة.

المبحث الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

إن ارتباط نجاح المنظمات بفعالية الأداء لدى موردها البشري ساهم في بروز الاهتمام بالمحيط الذي يعيش فيه هذا المورد وبشكل خاص مختلف الضغوط التي يتعرض لها في بيئته الداخلية أو الخارجية، وكثيرا ما يكون لضغوط العمل تأثير على مستوى أداء الأفراد بسبب حالات الاضطراب والقلق والغضب التي تنعكس على حالتهم الصحية والنفسية والسلوكية، وتعتبر الضغوط الناتجة عن العمل من بين المعوقات التي يسعى الباحثون في مجال الإدارة لمعالجتها وتحديد أسبابها باعتبار أن ضغوط العمل كانت ولا تزال أحد أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمات وبشكل خاص في عصرنا الحالي نتيجة لاشتداد المنافسة بين المنظمات.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من القضايا التي ظهرت بظهور الانسان والتي تطورت بتطور البيئة المحيطة به، وتعتبر هذه الضغوط على الحالة التي يكون فيها العامل عاجزا أو غير متوازن في أداء مهامه نتيجة لمتطلبات هذه الأخيرة.

الفرع الأول: تعريف ضغط العمل

اختلف التعاريف المتعلقة بضغط العمل نتيجة للأبحاث المستفيضة التي حظيت بها الظاهرة خلال العقود الأخيرة ونتيجة لارتباط المفهوم بمجموعة من العلوم المتباينة مثل علم النفس، علم الاجتماع، الطب، العلوم الادارية والمناجمنت ، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يعبر ضغط العمل عن الموقف الذي يؤثر منه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الموظف على حالته النفسية والبدنية، والتي تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي¹، ويعرف أيضا على أنه حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية الجسمية والنفسية والسلوكية، والناشئة عن التهديد الذي يدركه الفرد عندما يتعرض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة، وهو نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية، وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية²، وهو التعريف الذي يركز على الحالة التي تؤثر في نفسية العامل نتيجة لعدم توافق امكانياته من قدرات ومهارات ومكتسبات مع ما تتطلبه الوضعية وضعيته الحالية.

¹ زهير الصباغ، ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، عمان، مجلد 5، العدد 1، 1981، ص 29.
² عمار شلابي، أثر ضغوط العمل على اداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 9، العدد 18، 2019، ص 61.

وقد عرفه سمير عسكر على أنه مجموعة من التغيرات النفسية والجسدية التي تحدث للفرد في ردود افعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له¹.

ويعرف كوكس (Cox) ضغط العمل على أنه تلك الحالة النفسية الناتجة عن تصورات الناس لعدم التوازن بين متطلبات العمل وقدرتهم على التعامل مع تلك المتطلبات²، أما عن جيريمي سترانكس (Jeremy Stranks) فيعرف ضغط العمل على أنه الضغط الناتج عند الأشخاص عند محاولة التعامل مع المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظائفهم والموكلة إليهم والتي يجدون صعوبة في التأقلم معها وهو التعريف الذي تم اعتماده من طرف السلطة التنفيذية للصحة والسلامة (HSE) في سنة 1999 والتي عرفت ضغوط العمل بأنها "الاجهاد الناتج عن المطالب القصوى المفروضة على شخص والتي تفوق قدرته على التأقلم"³.

ومن بين أشهر التعاريف هو التعريف الذي تم اعتماده من طرف الطبيب النفسي هانز سيلبي (Hans Seley) الذي حدد ردود الفعل الانساني النفسية والجسدية تجاه الضغط في ثلاث مراحل مميزة⁴:

المرحلة الأولى (مرحلة الانذار أو التنبيه للخطر): يجهز من خلالها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يربكه بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ويترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم.

المرحلة الثانية (المقاومة): تأتي هذه المرحلة كنتيجة للمرحلة الأولى بحيث ينتقل من خلالها الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم اصلاح أي ضرر أو أذى نتج من الصدمة الأولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.

المرحلة الثالثة (الإنهاك): وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمرت معاناته معها لفترة طويلة، وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا للفرد والمنظمة كون جسم الانسان وعقله له حدود للتحمل والمقاومة وكلما زاد معدل تكرر الانذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر إرهاقا في عمله وحياته وزادت قابليته للتعرض للأمراض كالبداية والأمراض النفسية.

¹ سمير عسكر، متغيرات ضغط العمل: دراسة تطبيقية ونظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، الإدارة العامة

² Cox, Tom. Stress research and stress management: Putting theory to work. Vol. 61. Sudbury: Hse Books, 1993.

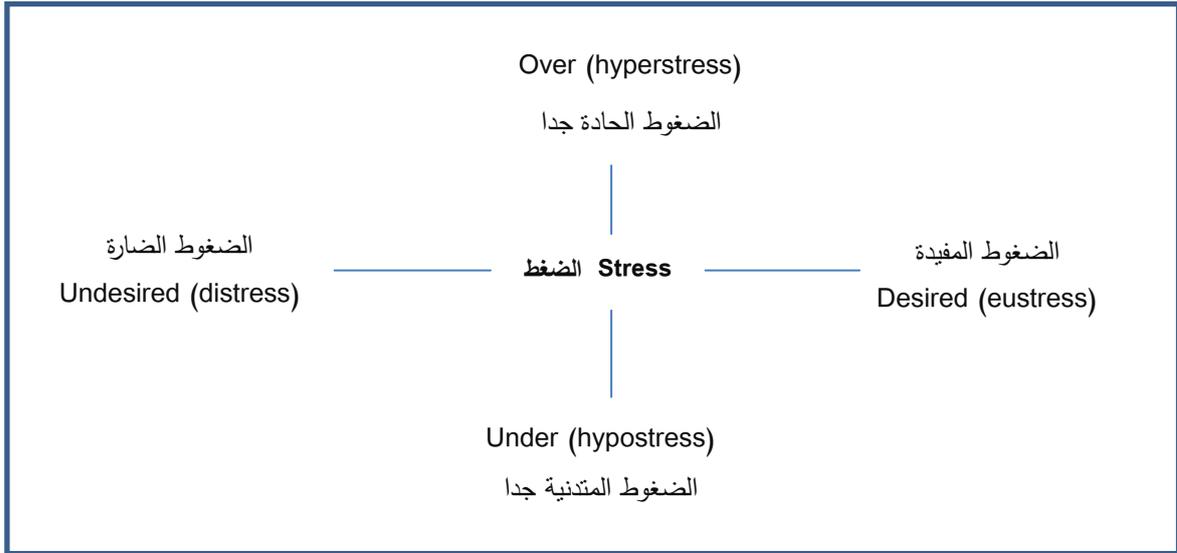
³ Jeremy Stranks , **Stress at Work Management and Prevention** , Butterworth-Heinemann Elsevier Publisher, 2005, p 2.

⁴ عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 16، 17.

وتعتبر المراحل التي اعتمدها هانز سيلبي (Seley Hans) عن انعكاسات المستوى الطبيعي للمقاومة في كل مرحلة من تلك المراحل الثلاث.

وأضاف Seley Hans أن ضغوط العمل ليست دائماً سلبية كما هو مشاع بين عامة الناس، لذلك قسمها إلى أربع أنواع على حسب شدتها وانعكاساتها كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (02): أنواع الضغوط عند Seley



Selye, H. "Stress and Life Events." **Sociocultural roots of mental illness: an epidemiologic survey** (1978), p 247

من خلال الشكل يؤكد سيلبي على أن الضغوط الحادة تنتج عندما يكون هناك عبء عمل كبير للغاية نتيجة لكون متطلبات الوظيفة أكبر مما يرجح ان يقوم به العامل، أما عن الضغوط المتدنية جدا فهي الضغوط التي تنشأ نتيجة لوجود القليل من العمل للقيام به مما يؤدي إلى نقص التحفيز للقيام به والملل والاكتئاب كما أضاف أن انعكاسات الضغوط تختلف ما بين الايجابية والسلبية.

الفرع الثاني: عناصر ضغوط العمل

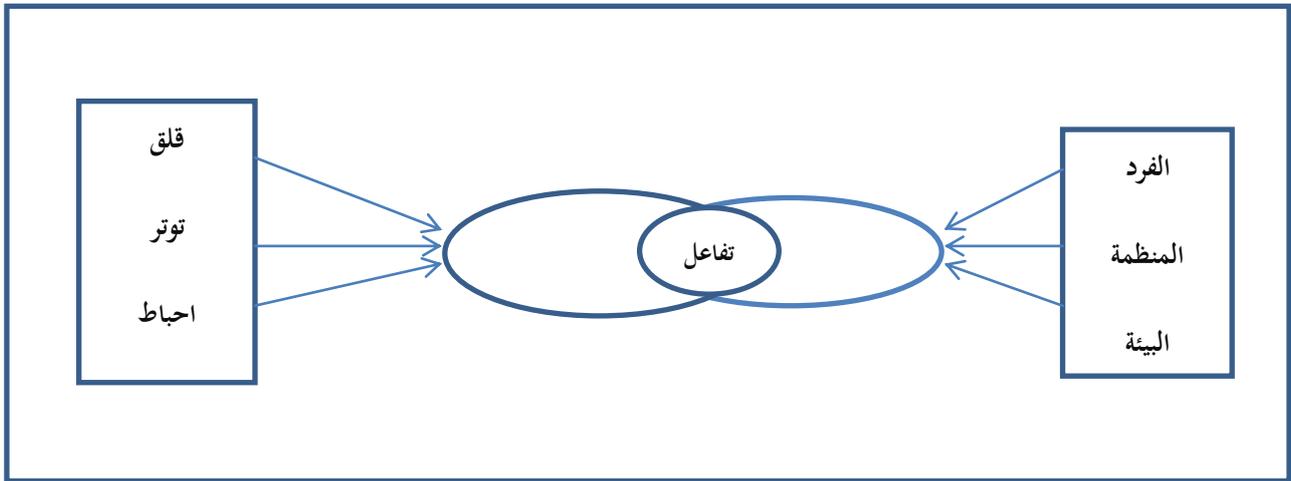
تعتبر عناصر ضغوط العمل عن المكونات التي يتم من خلالها تكوين تلك الحالة النفسية التي يعجز الشخص عن التأقلم معها ومن خلال ما يلي سنتطرق إلى أهم هذه العناصر والمتمثلة في¹:

1. **عنصر المثير:** وهو القوة المسببة للضغط، وهي أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد، وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو نفسية أو اجتماعية؛

¹ عمار شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

2. **عنصر الاستجابة للضغط:** يتمثل في ردود الفعل النفسية أو الجسمية أو السلوكية اتجاه الضغط، وتظهر الاستجابة في صورة نفسية مثل الإحباط أو القلق، أو جسدية مثل: أزمات القلب، الصداع، القرحة المعدية أو سلوكية مثل: سوء الأداء تجاه الضغط، تظهر على شكل استجابات له؛
3. **عنصر التفاعل بين الفرد والمثير:** ويكون بين مسببات الضغوط وما يحدث من استجابات، حيث يتفاعل الفرد مع مثير الضغط، ويبدأ بالتفكير في كيفية التعامل معه، سواء بالمواجهة أو بالاستسلام، وذلك انطلاقاً من طبيعة المثير وقوته؛ ومن خلال ما سبق ذكره يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات:

الشكل رقم(03): التفاعل بين العناصر المسببة لضغوط العمل



المصدر: عمار شلابي، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات الانسانية،

المجلد 9، العدد 18، 2019، ص64.

من خلال الشكل يمكن تحليل مدخلات العناصر المسببة لضغوط العمل على أنها تمثل البيئة أو المثيرات التي يتأثر بها الشخص والتي تتعلق إما بالفرد أو المنظمة أو المحيط أما عن مخرجات ضغوط العمل والتي تكون نتيجة التفاعل بين المثيرات والاستجابات فيمكن تصنيفها إلى استجابات نفسية كالقلق والاحباط وإما جسدية مثل الشلل النصفي، الضغط الدموي، أمراض القلب والشرابين أو سلوكية كالعنف.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها

تعددت مصادر ضغوط العمل نتيجة للتطورات التي شهدتها مجتمعا الحالي ونتيجة للتطور في مجال الأبحاث التجريبية المتعلقة بموضوع ضغوط العمل وبتعدد مصادر ضغوط العمل تعددت آثار هذه الأخيرة التي كثيرا ما يتم تصنيفها في الجانب السلبي.

الفرع الأول: مصادر ضغوط العمل

وقد صنف Matthews مصادر ضغوط العمل إلى أربع مصادر أساسية¹:

1. **عوامل بيئية Environmental Factors** : تساهم البيئة المحيطة بالفرد في توليد الضغوط لدى هذا الأخير ليجد نفسه مجبرا على التكيف مع هذه البيئة وتشمل الأمثلة على الضغوط البيئية الطقس والضوضاء والتزاحم والتلوث وحركة المرور والبيئة غير الآمنة والإسكان غير اللائق والجريمة.
2. **عوامل الضغط الاجتماعية Social Stressors Factors**: هي عبارة عن مجموعة من الضغوطات الناشئة عن متطلبات الدور الاجتماعي المختلف الذي نشغله، والظواهر الاجتماعية يتأثر بها الفرد كونه عنصرا من المجتمع ، ومن بين الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد نجد العادات والتقاليد الجديدة، والمشاكل المالية ، ومقابلات العمل والعروض التقديمية، والخلافات التي تتطلب الوقت لحلها والأبوة المشتركة.
3. **العوامل الفسيولوجية Physiological Factors** تساهم التحولات الفيزيولوجية والظروف التي تؤثر على أجسامنا في خلق مجموعة من الضغوط الفيزيولوجية وتشمل أمثلة الضغوطات الفسيولوجية النمو السريع للمراهقة والمرض والشيخوخة والولادة والحوادث وقلة التمرين وسوء التغذية واضطرابات النوم.
4. **العوامل المتعلقة بكيفية التفكير (Thoughts)**: إن المواقف التي يقع فيها الفرد تستلزم استخدام الأفكار وتحليلها ويتم اتخاذ موقف من هذه الوضعيات على أنها مرهقة أو صعبة أو مؤلمة أو ممتعة، فالتفكير في المواقف التي تثير توتر الأفراد هو الذي يحدد ما إذا كانت هناك مشكلة مرافقة لهذا التوتر.
5. **الضغوط التنظيمية**: تعتبر الضغوط الآتية ضغوطا يتعرض لها مختلف الأفراد عند مواجهة وضعية تتطلب تغييرا في سلوكهم غير أن الحديث عن ضغوط العمل على اعتبار أن مجال البحث متعلق بذلك يختلف نوعا ما عن الضغط الذي يتعرض له الفرد في حياته العادية كون ضغوط العمل هي الضغوط التي يتعرض لها العامل في عمله نتيجة لعدم التوافق بين هذين العنصرين (العامل والعمل) والتي يطلق

¹ Muhammad Ehsan, Kishwar Ali. **The Impact of Work Stress on Employee Productivity: Based in the Banking Sector of Faisalabad, Pakistan**. International Journal of Innovation and Economic Development. Volume 4 Issue 6 , 2019. Pages 32-50, pp. 34-35.

عليها الضغوط التنظيمية وتختلف ضغوط العمل باختلاف المنظمات والاستراتيجيات التي تتبعها في تنفيذ أهدافها، وعن مصادر هذه الضغوط التنظيمية نذكر ما يلي:

1.5. طبيعة العمل ومتطلباته: تلعب طبيعة العمل دورا محوريا في تحديد ضغوط العمل التي تواجه العامل في المنظمة، وتختلف ضغوط العمل باختلاف نوعية وطبيعة العمل ومتطلباته والتي من خلالها يتم تحديد المثيرات لكل وظيفة بحسب ساعات العمل المحددة، ومستوى الاستقلالية في بيئة العمل، والوتيرة التي من المتوقع أن يعمل بها الموظف¹.

2.5. دور الفرد في المنظمة: تركز هذه الفئة على العوامل المساهمة في خلق ضغوط لدى العامل على مستوى مسؤولية العامل في المنظمة وهي ما يطلق عليها بالضغوط الناتجة عن الدور الوظيفي، ويندرج ضمنها كل من غموض الدور الوظيفي، صراع الدور وعبء العمل².

3.5. طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة: إن تحقيق أهداف المنظمة يستوجب تظافر جهود جميع العمال داخل المنظمة، لذلك فإن العلاقات الشخصية والمهنية تلعب دورا بارزا في تحقيق هذه الأهداف وتخفيف الضغط على العاملين، وتشير الدراسات إلى أن العلاقات السيئة (المسؤولين أو زملاء العمل أو المرؤوسين) تؤدي ظهور ما يعرف بالاغتراب الوظيفي والعزلة والتعصب.

4.5. الهيكل التنظيمي: يساهم الهيكل التنظيمي للمنظمة في خلق ضغوطات لدى العمال خاصة إذا كان هذا الهيكل يقوم على مبدأ مركزية اتخاذ القرارات، كما أنه كلما تميز الهيكل التنظيمي بالجمود وضعف المرونة وكثرة إجراءات وقواعد العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة إحباط العاملين وشعورهم بضغوط العمل مما يدفعهم إلى الغياب أو حتى ترك العمل كلية³، كما أن كيفية الإشراف على تنفيذ القرارات كثيرا ما يؤدي بشعور العامل بالإحباط والقلق فنمط التسيير الديكتاتوري أو الفوقي الذين يعتمدان على استخدام السلطة المطلقة من طرف الرئيس في اتخاذ القرارات سيولد جو غير ملائم للعمل وبالتالي زيادة مستوى التوتر لدى العمال.

إضافة إلى مصادر الضغط السابقة كثيرا ما تدرج المصادر التالية ضمن مصادر ضغوط العمل: ظروف العمل، الصراعات داخل المنظمة والعمل ضمن التكتلات، الأجور والمكافآت، قلة فرص النمو الوظيفي (فرص الترقى).

¹ Eileen M Higgins, **Workplace stress: Etiology and consequences**, Journal of Workplace Behavioral Health, 2006, vol. 21, no 2, p. 89-97, p 93.

² عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر 2007، ص ص 342-343.

الفرع الثاني: نتائج وأثار ضغوط العمل

إن تنامي ضغوط العمل في عصرنا الحالي ساهم في تركيز الدراسات على الآثار المترتبة عن هذه الضغوط، وتشير الدراسات التي قامت بها الهيئات الرسمية في الدول الأوروبية على غرار السلطة التنفيذية للصحة والسلامة (HSE) أن ضغوط العمل تساهم وبشكل كبير حالياً في تضرر الاقتصاد ككل وليس المنظمة فقط فعلى سبيل المثال تكلف ضغوط العمل الصناعة البريطانية ما يقارب 3 % من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي إضافة إلى كون عدد أيام العمل الضائعة في المملكة المتحدة والمقدرة بـ 360 مليون يوم عمل والتي تكلف حوالي 8 مليار جنيه استرليني نصفها بسبب الغيابات الناتجة عن ضغوط العمل و40 مليون يوم عمل منها متعلق بالغيابات الناتجة عن أمراض ضغط العمل¹، وبالرغم من الآثار السلبية لضغوط العمل إلا أن لها آثاراً إيجابية وفيما يلي سنحاول أن نتطرق إلى آثار ضغوط العمل الإيجابية والسلبية معاً:

1. الآثار الإيجابية: من بين الآثار الإيجابية المترتبة عن ضغوط العمل نذكر ما يلي:

- ✓ العمل في جو جماعي للاستفادة من خبرات الآخرين في معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل في إطار المعرفة التشاركية، وبالتالي الرفع من مستوى الثقة بين العاملين والشعور بالمساندة والمؤازرة عند خوض تجارب جديدة.
- ✓ من خلال الضغوط التي يواجهها العاملون بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المميزة لديهم وذلك من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات تتبين قدرات العاملين ومستوياتهم المهنية².
- ✓ مساهمة الفرد في إثبات ذاته عن طريق إثارة الدوافع الداخلية للتأقلم مع الوضعيات الجديدة.
- ✓ تعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز والانتماء والولاء للمنظمة³.
- ✓ شعور الفرد بالمتعة عند مواجهته لوضعية عصبية وقدرته على التأقلم مع مختلف الوضعيات وإمكانية عودته إلى الحالة النفسية الاعتيادية عند مواجهة تجربة غير سارة.
- ✓ تطوير المهارات والقدرات على إدارة الأزمات واستثمار الوقت والجهد من خلال اليقظة الاستراتيجية.

¹ Jeremy Stranks , op cit, p5-6.

² عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية- دراسة ميدانية على اعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 123.

2. الآثار السلبية: من بين الآثار السلبية الناتجة عن ضغوط العمل نذكر مايلي:

1.2. الآثار الفيزيولوجية: تعتبر الآثار الفيزيولوجية من أخطر الآثار الناجمة عن ضغوط العمل كون هذه الآثار تتعلق مباشرة بصحة الفرد، وقد كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50 % من الأمراض التي يواجهها الفرد ترتبط أصلاً بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته، وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب، وسكر الدم، والصداع النصفي وآلام الظهر، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى، وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية أن زيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم¹، إضافة إلى ذلك تؤدي الافرازات من الهرمونات خلال عملية الاستثارة إلى مجموعة من المضاعفات تؤدي في كثير من الأحيان إلى أمراض مزمنة.

2.2. الآثار النفسية: من بين المؤشرات المعتمدة في تحديد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل هي نجد الاضطرابات النفسية التي تأخذ حيزاً هاماً في الدراسات التجريبية كون الآثار النفسية كثيراً ما تؤدي إلى مضاعفات جد خطيرة أهمها الاحتراق النفسي وهو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض فترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاثة عناصر هي²:

- ✓ **الاستنزاف العاطفي:** ويتمثل في حالة مزمنة من الإرهاق البدني، والعاطفي حيث يشعر
- ✓ الفرد بالإرهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.
- ✓ **تحول الشخصية:** حيث ينمو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره
- ✓ الوظيفي، حيث يشعر بأنه لا يعمل شيئاً له قيمة وأن الآخرين يرون ذلك أيضاً.
- ✓ **انخفاض مستوى الإنجاز:** حيث يكون تقييم الفرد لإنجازه في العمل تقييماً سلبياً، وينظر على
- ✓ أنه لم يفعل شيئاً ذا قيمة في الماضي كما أنه لا يأمل أن ينجز شيء له قيمة في المستقبل
- ✓ أيضاً.

3.2. الآثار الاجتماعية: تنعكس ضغوط العمل على سلوك الأفراد الذين يسعون إلى العزلة ومحاولة الابتعاد عن كل الأشخاص وبشكل خاص في مكان العمل أين يحاول أن يقوم بعمله المطلوب منه دون

¹ عبد القادر أحمد مسلم، مصادر ضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص 20.

² عبد القادر أحمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

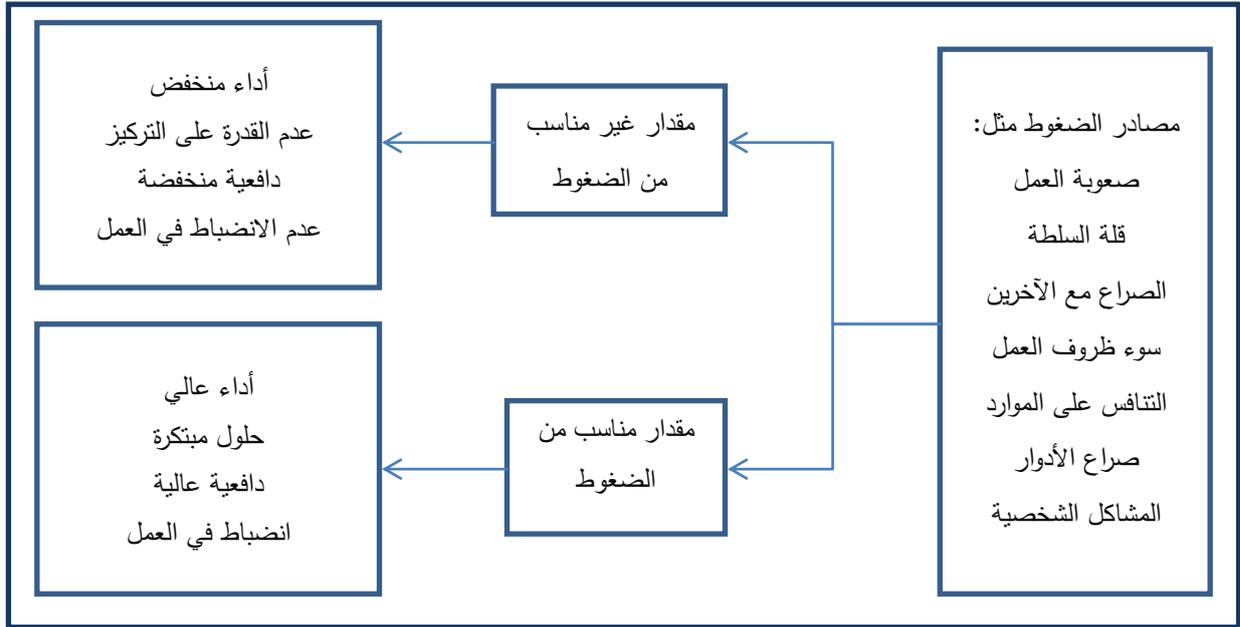
أي محاولة لتقديم العمل بكفاءة وجودة عالية، إضافة إلى ذلك فإن استمرار العيش مع نفس الضغوط سيؤدي إلى نوع من التأثيرات السلبية على مستوى العلاقات الأسرية والعلاقات الاجتماعية خارج المنظمة، وكثيرا ما تؤثر هذه الضغوطات على العلاقة الزوجية نتيجة لإصدار أوامر صعبة التنفيذ أو نتيجة لتتبع الأشياء التافهة والغضب منها، وغالبا ما تنعكس هذه التصرفات على الأطفال الذين يسعون لتجنب مثل هذه المواقف باللجوء إلى الشارع وتصرفهم بشكل عدواني نتيجة للعزلة الاجتماعية واحساسهم بعدم الترابط والتماسك الأسري.

4.2. آثار الضغوط على المنظمة: تعاني المنظمات من ضغوط العمل نتيجة للدور الاجتماعي والاقتصادي الذي تلعبه المنظمة في وقتنا الحالي، ومن بين الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة نذكر ما يلي¹:

- ✓ الغيابات المتكررة: من خلال الغيابات المتكررة في أيام بداية الأسبوع أو أثناء استراحة تناول الوجبات.
 - ✓ الحوادث: يساهم التوتر والقلق الناتج عن ضغوط العمل بصفة مباشرة أو غير مباشرة في ارتكاب العامل حوادث أثناء تأدية عمله.
 - ✓ الأداء الوظيفي غير المنتظم: يعد التناوب بين الإنتاجية المنخفضة والعالية في بعض الحالات بسبب التغييرات الخارجة عن سيطرة الفرد والتي تكون نتيجة للضغوطات التي يتعرض لها العامل في المنظمة.
 - ✓ فقدان التركيز: تساهم المواقف الصعبة التي يتعرض لها العامل في نقص قدرته على التركيز الأمر الذي ينعكس سلبا على قدرته على أداء المهام الموكلة إليه، ويساهم فقدان التركيز في فقدان الذاكرة على المدى القصير وارتكاب الأخطاء.
- إضافة إلى الآثار السلبية السابقة يمكن القول بأن ضغوط العمل تساهم في زيادة التكاليف المالية نتيجة للغيابات والتأخرات أو نتيجة لانخفاض جودة المنتج أو الخدمة، فقدان الميزة التنافسية نتيجة لانخفاض جودة الانتاج، عدم رضا الزبائن بمنتجات أو خدمات المنظمة وارتفاع تكاليف التعويض، عدم الدقة في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات الاستراتيجية... إلخ، وعن انعكاسات الضغوط الوظيفية على أداء العامل يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ Jeremy Stranks , op cit, p 44.

الشكل رقم(04): العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العمل



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 2، الاسكندرية، 2003، ص 413.

إن اختلاف مستويات الضغوط المتعلقة بالعمل تحدد كيفية الاستجابة لها خاصة وأن الضغوط المعتدلة لها انعكاسات ايجابية على أداء العامل على عكس الضغط المستمر والشديد فإن انعكاساته ستكون سلبية على الفرد وعلى المنظمة على حد سواء.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

تعتبر إدارة ضغوط العمل حالياً من الاجراءات التي تعكف عليها المنظمات لتجنب الوقوع في الضغوط الشديدة التي تنعكس سلبا على المنظمة في حين تسعى المنظمات في بعض الحالات من خلال ادارة ضغوط العمل من وجود ضغوط العمل العادية بما يتماشى مع قدرة العمال على مواجهة هذه الضغوط نظرا لانعكاساتها الايجابية، ومن بين الطرق التي تعتمدها المنظمات في إدارة ضغوط العمل نذكر مايلي:

الفرع الأول: على مستوى الفرد

يمكن أن يقوم الفرد بإدارة الضغوط التي يتعرض لها أثناء تأدية عمله من خلال مجموعة من التصرفات التي تساهم في تنمية وتدعيم القدرات الايجابية لديه، لذلك فالفرد في حاجة لمعرفة علامات وأسباب ضغوط العمل وتحليلها بصفة ذاتية، خاصة وأن احساس الفرد بالضغط يتطلب آليات للتكيف والتطور مع هذا الضغط، ومن بين التصرفات التي يمكن أن تخفف من حدة الضغوط على مستوى الفرد نذكر مايلي:

1. التفكير بإيجابية وتنمية القدرات الفردية: يسمح التفكير بإيجابية من التعامل مع ضغوط العمل من خلال مايلي:
 - ✓ استغلال نقاط القوة التي يمتلكها الفرد في تسيير الأزمات والسيطرة على مصادر الضغوط من خلال النشاطات البدنية والرياضية، التغذية السليمة، الابتعاد عن المواد الكحولية والأدوية التي تقلل من القدرة على التركيز.
 - ✓ تجنب العادات السيئة والسلوكيات السلبية التي تضاعف ضغوط العمل وترك كل ما لا يمكن السيطرة عليه خاصة سلوك الآخرين.
2. الإدارة السليمة والفعالة للوقت: يساهم الاستغلال السيء للوقت في زيادة الشعور بالتوتر والقلق مما يتوجب عليه إعادة النظر في إدارته لجدوله الزمني من خلال ما يلي¹:
 - ✓ تحسين مهارات إدارة الوقت وتحديد الأهداف بدقة بالغة.
 - ✓ تحديد الزمن اللازم للقيام بالمهام والمسؤوليات.
 - ✓ التخطيط لفترات الراحة واستغلالها في التخفيف من ضغوط العمل.
 - ✓ اعداد جدول زمني متوازن يتضمن الأنشطة الواجب تنفيذها وتحديد المدة الزمنية اللازمة لكل منها والالتزام بهذا الجدول الزمني.
 - ✓ التوفيق بين الوقت المخصص للعمل والوقت المخصص للعائلة والعلاقات الشخصية.
3. محاولة التكيف مع الوضعيات الحرجة: نظرا لكون المنظمة عرضة للتهديدات الخارجية التي تفرضها المنظمات المنافسة فإن ذلك يجعل من الفرد في صراع دائم مع التحديات والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة، ولمواجهة الضغوط التي يتعرض لها يجب عليه أن يركز على مايلي:
 - ✓ الانسحاب من المواقف التي تسبب ضغوطا وادراج ذلك ضمن الفرص الضائعة ومحاولة البحث في استغلال الفرص البديلة.
 - ✓ التركيز على مشكلة واحدة وعدم جعل ردود الفعل تتداخل بين مشكلة وأخرى.
 - ✓ الابتعاد عن أسلوب التصادم الذي يؤدي إلى توتر العلاقات وتصلب الرأي وزرع الخلافات وتجنب اصدار الأحكام السلبية على نفسك وعلى الآخرين ومحاولة البحث عن القدرات المميزة².

¹ ANGUILLA PUBLIC SERVICE. ADVISORY LEAFLET. MANAGING STRESS IN THE WORKPLACE. Department of Public Administration Ref Date: 2013 ,p 1

² محمد عبد القادر علام، ضغوط العمل، مجلة دراسات أمنية ، العدد 1، سبتمبر 2009، ص 75-76.

الفرع الثاني: إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة

إن مواجهة المواقف الصعبة في المنظمة تتطلب تظافر جهود مختلف الأطراف كل حسب قدراته وامكانياته، لذلك فإن المنظمة ملزمة باتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة للتخفيف من ضغوط العمل التي تواجه الأفراد داخل المنظمة أو حتى خارجها، ومن بين الاجراءات المتبعة في ذلك نذكر مايلي:

1. **مراجعة سياسات مكان العمل:** ويتم ذلك باتباع مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تكون في صالح العامل ومن بين هذه الاجراءات نذكر مايلي:

✓ تقييم عبء عمل الموظف بعناية ومراجعة توقيت سير العمل للتأكد من أن طلبات العمل تتماشى مع قدرات الموظف وموارده.

✓ تعديل الجدول الزمني المتعلق بنشاط المنظمة لتمكين العاملين من رعاية أنفسهم وأسرههم من خلال مواعيد الأطباء، وفترات النشاط البدني، المرافقة البيداغوجية للأبناء في فترات الامتحانات...إلخ.

✓ توفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي للعمال بمختلف رتبهم .

✓ تشجيع الموظفين لاستغلال وقت الاجازة للتخفيف من مشاكل العمل.

2. **خلق مناخ عمل داعم:** لتحقيق أهداف المنظمة يتطلب ذلك توفير جو ملائم من خلال ما يلي:

✓ توفير فرص للتفاعل الاجتماعي وإتاحة الوقت للموظفين للمشاركة في برامج العافية في مكان العمل (من خلال المبادرات المتعلقة بتحديات اللياقة البدنية والفحوصات الصحية وكل ما يسعى إلى تحسين الصحة العامة للأشخاص العاملين في المنظمة).

✓ تقديم ملاحظات بناءة وصادقة لمساعدة الموظف على العمل من خلال التطرق إلى المشاكل التي يواجهها، وهو ما يشعر الموظف بالدعم والاهتمام وهو ما يحفزه على الانتاج أكثر.

✓ تقدير العمل الجيد من خلال المكافآت المالية والتحفيزات اللفظية أو الكتابية نظرا لانعكاس هذه التصرفات على أداء العاملين.

✓ **تحسين الاتصال:** يعتبر الاتصال الأفقي أو العمودي من القنوات الرئيسية في تقديم المعلومات للعاملين، وفي غالب الأحيان تنتج مشاكل نتيجة لسوء التواصل بين العمال فيما بينهم أو بينهم وبين رؤسائهم، وللتغلب على المشاكل الناتجة عن سوء الاتصال يمكن الاعتماد على النقاط التالية :

✓ إشراك الموظفين في صنع القرارات وإيجاد الحلول وكذا استشارة المرؤوسين لتحديد مصادر الضغوط المتعلقة بالعمل من خلال الاجتماعات أو المحادثات الفردية أو عن طريق الاستطلاعات.

✓ استعمال قنوات الاتصال الحديثة في عملية التواصل بين المشرفين والمرؤوسين وتحديد الأهداف بدقة ووضوح.

✓ تبادل المعلومات الصريحة والدقيقة مع الموظفين عند المرور بالتغييرات المتعلقة بقدرة الإدارة على التوظيف للحد من عدم اليقين بشأن التطوير الوظيفي وآفاق التوظيف المستقبلية.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الوقت

تعد مشكلة الوقت في عصرنا الحالي من أبرز المشاكل التي يواجهها الأفراد، وغالبا ما يرتبط عنصر الوقت بضغوط العمل والقلق والتوتر نتيجة للتطورات التي شهدتها البشرية وعلى مختلف الأصعدة والتي تتطلب إنجاز المهام المطلوبة في الأوقات المتاحة لهم ضمن الامكانيات المتوفرة لديهم، لتصبح بذلك إدارة الوقت لدى العاملين بمختلف رتبهم نشاطا إلزاميا لتحسين أداء هذه المنظمات ولضمان استمراريتها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت

يعتبر عنصر الوقت من الموارد التي تسعى المنظمة لاستغلالها مثله مثل باقي عوامل الانتاج التي تستعملها المنظمة لمزاولة نشاطها، غير أن عنصر الوقت يمثل موردا حاسما في إثبات وجود المنظمة من عدمه كون هذا المورد كثيرا ما يرتبط بفعالية المنظمات وكفاءتها وهو عنصر عرف اهتماما بالغا منذ عصور مضت.

الفرع الأول: تعريف الوقت

يعتبر الوقت من الكلمات الموجودة في اللغة والتي يفهمها كل شخص عاقل مع عجزه على تحديد معنى دقيق للوقت، وتعريف الوقت على أنه مرادف للزمن أو الدهر ليس سليما كون العرب تعرف الوقت على أنه جزء من الزمن معلوم وقد جاء في لسان العرب للعلامة ابن منظور أن الوقت مقدار من الزمن معلوم، كما جاء عن ابن سيدة أن الوقت مقدار من الدهر معروف، واستعمل سيبويه لفظ الوقت في المكان تشبيهاً بالوقت في الزمان، لأنه مقدار مثله، فقال: وَيَتَعَدَّى إِلَى مَا كَانَ وَقْتًا فِي الْمَكَانِ، كَمِيلٍ وَفَرَسٍ وَبَرِيدٍ، وَالْجَمْعُ: أَوْقَاتٌ، وَهُوَ الْمِيقَاتُ¹.

ومن المنظور الاقتصادي فيرى الاقتصاديون أن الوقت هو الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الانسانية وبشكل خاص الأنشطة الاقتصادية بمعدل نمو لا يمكن تخيله، فالوقت في نظرهم هو رمز لإنتاج الثروة الاقتصادية ومدخل من مدخلات الانتاج نظرا لأن أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي

¹ معجم لسان العرب لابن منظور ، تم الاطلاع عليه من خلال الرابط :

<http://wiki.dorar-aliraq.net/lisan-alarab>

تستثمر لإنتاج سلعة معينة¹، وقد اهتمت المدرسة الماركسية بعنصر الوقت من خلال اكتشاف كارل ماركس لقيمة قوة العمل والتي تم تحديدها من خلال القوة التبادلية لقوة العمل وهي عبارة عن وقت العمل الذي يلزم لإنتاج ما يمكن العامل من البقاء على قيد الحياة هو وأسرته، وعلى ضوء ذلك قسم ماركس وقت العمل إلى قسمين: وقت العمل الضروري وهو الذي يأخذ عليه العامل أجرة ووقت العمل الفائض وهو الذي يعمل فيه العامل من أجل الرأسمالي والذي يخلق فيه فائض القيمة، وبذلك فقد أسس ماركس نظرية العمل في القيمة كمقدمة لتفسير فائض القيمة وانتهى إلى أن السلع التي تتحدد قيمتها بوقت العمل اللازم اجتماعيا تجري مبادلتها وفقا لهذه القيمة².

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الوقت

يرتبط مفهوم إدارة الوقت **Time Management** بمختلف جوانب الحياة وبشكل خاص بالجانب الإداري وذلك لوجود سلسلة من العمليات المتناسقة المتعلقة بالتخطيط والاستشراف والتنبؤ والتوجيه لكافة الأنشطة التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أقصى فعالية في تحقيق الأهداف، وقد شهدت فترة الستينات العديد من الدراسات والكتابات حول موضوع إدارة الوقت.

وقد عرف لادن (1973) **Lakein** إدارة الوقت على أنها عملية تحديد الاحتياجات والأهداف بدقة وتخطيط الأولويات والمهام لتحقيق هذه الأهداف وهو التعريف الذي تم الإشارة إليه من طرف العديد من الخبراء في مجال الإدارة والتنظيم، ومن خلال كلاستنز وآخرون فقد تم التطرق إلى إدارة الوقت من خلال السلوكيات التي تهدف إلى تحقيق استخدام فعال للوقت أثناء أداء أنشطة معينة موجهة لتحقيق هدف معين³، أما ماكينزي **Mackenzie** فقد عرف إدارة الوقت على أنه إدارة الذات حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت⁴.

وترى الباحثة حنان شكري أنه كلما قامت المنظمة بإدارة الوقت بفعالية كلما أدى ذلك إلى سرعة انجاز الأعمال في الوقت المحدد وبطريقة صحيحة وأن إدارة الوقت ماهي إلا تخطيط استخدام الوقت واستغلاله بفعالية لجعل حياتنا منتجة⁵.

¹ حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 16.

² رمزي زكي، الاقتصاد السياسي للبطالة - تحليل لأخطر المشكلات الرأسمالية المعاصرة، عالم المعرفة، الكويت، العدد 226، 1998، ص 192-193.

³ CLAESSENS, Brigitte JC, VAN EERDE, Wendelien, RUTTE, Christel G., et al. **A review of the time management literature**. Personnel review, 2007. Vol. 36 No. 2, pp. 255-276 P 262.

⁴ ماكينزي البك، مصيدة الوقت: فن إدارة الوقت، مكتبة جرير، الطبعة 3، الرياض، 2000، ص 497.

⁵ حنان شكري شاكر شبير، مرجع سبق ذكره، ص 20.

وتشير الدراسات والأبحاث إلى تداخل بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت والتي تنصب في مجملها في محور واحد، ومن بين المصطلحات التي تتقارب في مفهومها وإدارة العمل نذكر ما يلي¹:

1. **تخطيط الوقت Time Planning**: يعرف تخطيط الوقت على أنه تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة، فهو بذلك يمثل العملية الاستراتيجية للمستقبل والتنبؤ بما سيتوجب علينا القيام به من أنشطة.
2. **تنظيم العمل Time Organizing**: يعرف تنظيم العمل على أنه توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يوميا بحيث لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له.
3. **توجيه الوقت Time Direction**: عرف بيتر دريكر توجيه الوقت بأنه إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه.
4. **الرقابة على الوقت Time Control**: تم تعريفها على أنها مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية.

الفرع الثالث: أنواع الوقت

تعددت التصنيفات المتعلقة بعنصر الوقت، ومن خلال ما يلي سنحاول أن نتطرق إلى بعض هذه الأصناف:

1. **من حيث قابلية التنظيم**: يقسم الوقت من حيث قابلية تنظيمه وإدارته إلى نوعين²:
 - ✓ **وقت يصعب تنظيمه**: وهو الوقت الذي لا يمكن أن نديره أو ننظمه أو نستفيد منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في قضاء حاجاتنا الأساسية مثل وقت الأكل والنوم والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.
 - ✓ **وقت يمكن تنظيمه**: وهو الوقت الذي يمكن أن نتحكم فيه وأن نديره وهو ذلك الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا: هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟

¹ عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 6-7.

² عبير فوزي الخطيب، نفس المرجع، ص 10-11.

2. من حيث مستوى التحكم: يمكن أن يصنف الوقت من خلال مستوى التحكم فيه من خلال¹:
 ✓ وقت يمكن التحكم فيه: هو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم به الإداري أو الموظف ويتصرف فيه كما يشاء بمحض إرادته وحرية.

✓ وقت لا يمكن التحكم فيه: هو الوقت الذي لا يخضع لتحكم ورقابة الإداري أو الموظف، ويقضى أحيانا في أمور وأعمال قليلة الإنتاج، وقليلة الفائدة على المؤسسة كاستقبال الزوار، مقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية والاجتماعات المطولة التي تبحث في الأمور الثانوية، وقد تطرق المفكر الإداري دركر **Drucker** في هذا الشأن إلى أنه " أثناء تعاملي مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال، فإنني وجدت أن من النادر أن تجد إداريا يستطيع أن يتحكم في أكثر من 25 % من وقته".

المطلب الثاني: خصائص وأسس إدارة الوقت

كما أشرنا سابقا أن طرق استخدام الوقت وإدارته أضحت من السمات الأساسية للمجتمعات المتطورة، فسوء استغلال الوقت أو تبذيره أو عدم التحكم فيه سيؤثر حتما على محيط الفرد الاقتصادي والاجتماعي، فامتلاك الوقت على مقدار متساو بين كل الأفراد واختلاف النتائج المحققة يبيّن اختلاف أهميته بينهم.

الفرع الأول: خصائص الوقت

يتميز الوقت بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من الموارد التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن أهم الخصائص التي يتميز بها عنصر الوقت نذكر مايلي:

1. الوقت محدد وقابل للتعظيم: الوقت شيء محدد من خلال الحسابات التي اعتمدها الناس منذ الأزل، فكل أفراد المجتمع يملكون 24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع و 52 أسبوع في العام، فكل الناس خلقوا سواء وإنما الاختلاف يتمثل في كيفية استغلال أعمارهم وأوقات فراغهم، كما أن استغلال كل لحظة من وقت الانسان في تحقيق أهدافه التي يسعى إليها تشعره بالراحة وباستغلال فترة راحته دون المفاضلة بين وقت عمله ووقت راحته على عكس الذي يهدر وقته فكثيرا ما يمدد فترة إنجاز أعماله إلى فترات الراحة أو العكس.

2. الوقت أنفس ما يملك الانسان وهو مورد نادر: يعتبر الوقت من أنفس وأثمن الموارد التي يمتلكها الانسان، وانفراد الوقت بهذه الميزة ما هو إلا نتيجة لخاصية عدم عودته ورجوعه إذا مضى، فالوقت مورد

¹ سليمان، محمد صلاح الدين، كفاءة ادارة الوقت وعلاقتها بالاحتراف النفسى المهنى لدى عينه من معلمى المرحلة الثانوية، مجلة الخدمة النفسية، المجلد10، العدد 1، 2017، ص ص 151-175، ص 154-155.

يصعب الحصول عليه بقدر يختلف عما هو مخصص لكل فرد في المنظمة، فالوقت مورد لا يمكن تجميعه أو تخزينه، وله تكاليف جد وخيمة يجب التفكير فيها تتجم عن إهداره.

3. **عدم القدرة على التصرف فيه:** يعتبر الوقت من الموارد التي لا يمكن التصرف فيها (البيع والشراء والاجارة) على عكس الموارد الأخرى في المنظمة والتي يمكن التصرف فيها بسهولة.

4. **مقياس لكل شيء:** لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا شيء أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريد المرء، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمه من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون وقت، فالكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه¹.

الفرع الثاني: أسس إدارة الوقت

تمثل أسس إدارة الوقت الاجراءات التي يتم من خلالها استغلال الوقت في أداء المهام للتقليل من هدر هذا المورد، وتم الاتفاق على تسميتها بالقواعد الأربعة²:

1. **تحديد الأهداف والأولويات:** يتم من خلال هذا الأساس تحديد وضع الأهداف والأولويات الرئيسية للمخطط المقصود وتوزيع الأهمية حسب الأهداف، وهو ما يمكن المنظمة من الاعتماد على التخطيط في تحقيق أهدافها وتحديد الصدفة والعشوائية في التنفيذ.

2. **تخصيص الوقت المطلوب:** يتطلب تنفيذ المهام حصصاً مختلفة من الوقت، وهو ما يستوجب أن يكون لكل مهمة وقت كافٍ للانتهاء ويمكن القيام بذلك عن طريق تحليل متوسط الجهود التي تم تحقيقها في أوقات محددة كالمعتاد.

3. **تخطيط الوقت:** يسمح تخطيط الوقت على المدى القصير وعلى المدى البعيد من خلال توزيع الوقت بين هذين العنصرين من تحقيق أهداف المنظمة الحالية واستشراف الأهداف المستقبلية.

4. **الفعالية في تطبيق أسس إدارة الوقت:** يسمح تطبيق القواعد السابقة في التحكم في جميع الموارد المتاحة والظروف المحيطة، وبالتالي الحصول على أفضل استغلال للوقت.

الفرع الثالث: مضيعات الوقت

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم لمضيعات الوقت نظراً لديناميكيته وتغيره بتغير الأزمنة والأمكنة والأحوال، وعلى وجه العموم فإن المقصود بمضيعات الوقت أي نشاط يأخذ وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو

¹ سليمان محمد صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² AL-ZOUBI Maysoun. **The Effect of the Time Management Art on Academic Achievement among High School Students in Jordan.** Journal of Education and Practice, 2016, vol. 7, no 5, p. 158-167, p159.

نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله¹، وعن مضيعات الوقت فقد تم تصنيفها ضمن الوظائف الرئيسية للإدارة كما يلي:

1. مضيعات الوقت على مستوى وظيفة التخطيط: ويحدث ذلك من خلال:

عدم تحديد الأهداف والأولويات، القيام بأكثر من عمل وقت واحد، تقديرات الوقت غير الواقعية والإدارة بالأزمات وتغيير الأولويات.

2. مضيعات الوقت على مستوى وظيفة التنظيم: يعتبر تنظيم الأعمال وترتيبها من بين الأولويات التي تسهم في إدارة الوقت بفعالية من خلال تجاوز المضيعات الوقت التالية:

خط المسؤولية والسلطة وزدواجية الجهد بينهما، الأعمال الورقية وسوء نظام الملفات وزدحام طاولات المكتب، عدم ملاءمة المعدات والتسهيلات المادية، تعدد الرؤساء وعدم التنظيم الشخصي.

3. مضيعات الوقت على مستوى وظيفة التوظيف: من بين مضيعات الوقت المتعلقة بشغل منصب معين نجد: المديرون غير المدربين، غير الأكفاء، التغيب والتأخر والاستقالات، الزيادة أو النقص في عدد الموظفين إضافة إلى مشكل اتكالية الموظفين.

4. مضيعات الوقت في مجال التوجيه والاتصالات: ويكون ذلك نتيجة:

التفويض غير الفعّال ونقص عملية التنسيق، نقص الدافع، واللامبالاة، حمى المذكرات الداخلية والاتصالات الداخلية الزائدة، فقدان الارشادات والاتصالات وعدم وضوحها، الاعتماد على وسائل اتصال تقليدية أو عدم التمكن من وسائل الاتصال الحديثة

5. مضيعات الوقت في مجال صنع القرارات والرقابة: ويكون ذلك بسبب:

التردد والتأجيل والخوف من المبادرة والتسويق في اتخاذ القرار، القرارات السريعة والارتجالية، الحرص الزائد في الحصول على مختلف المعلومات عند اتخاذ القرارات، التردد في اتخاذ التدابير اللازمة في وقتها، تأجيل التقارير والمهام المتعلقة بمتابعة انجاز المشاريع، غياب المعايير المرتبطة بعملية الرقابة، نقص الانضباط الذاتي وترك المهام دون إنجازها، الضجيج والمؤثرات الصوتية الملهية، إضافة إلى الزيارات الفجائية والاجتماعات الثانوية.

إضافة إلى ما سبق ذكره من مضيعات الوقت فقد تم إدراج جملة من الاسباب غير المرتبطة بالوظائف الادارية التي تساهم في تضييع الوقت، وتم تصنيفها كما يلي:

¹ نبيل سعد خليل، عنتر عبد العال محمد ومحمد عبد العظيم عبد المجيد، مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج-دراسة ميدانية-، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، العدد الأول، أكتوبر 2019، ص 411.

✓ **عوامل شخصية:** تتمثل هذه العوامل في الحالة الصحية والحالة النفسية وميولات الفرد وعدم جاهزيته وانضباطه في توزيع وقته، إضافة إلى شعوره بالملل والكسل أو الاستمتاع.

✓ **عوامل اجتماعية:** مثل العادات والتقاليد والمظاهر السلبيه التي تؤثر غالبا على الأجيال الصاعدة، إضافة إلى الصراعات الداخلية في المؤسسة والتي تقتل روح الابداع والابتكار خاصة إذا كان هناك ضياع للحقوق.

✓ **عوامل متعلقة بالمحيط:** تتمثل في العوامل البيئية كازدحام الطرق والتلوث والظروف المناخية، إضافة إلى عدم القدرة على التأقلم مع التحولات الفصلية¹.

المطلب الثالث: أهمية وأساليب إدارة الوقت

الفرع الأول: أهمية إدارة الوقت

إن الحرص على عنصر الزمن والمحافظة عليه وترشيده استخدامه ينعكس على حياة الفرد والمجتمع ككل، وقد ساهم هذا الأخير في تعميق الفجوة بين الدول المتقدمة التي تحرص على استغلال عنصر الزمن وبين الدول المتخلفة التي لا تولي عناية لعنصر الوقت كمعيار مهم في تصنيف الشعوب، وبلغت الأرقام قد أشارت دراسة **Levine & Wolff** إلى تباين الشعوب في الحرص على عنصر الوقت وكشفت الدراسة أن اليابان من بين الدول التي تحرص وتقدر الوقت، كما كشفت دراسة أخرى لـ **Streets & Black** أن الموظف الأمريكي يعمل سنويا 1934 ساعة في المتوسط ويحصل على راحة قدرها 19.5 يوم، بينما يعمل العامل في كوريا الجنوبية ما يعادل 2833 ساعة في المتوسط ويحصل على راحة قدرها 9.6 يوم سنويا²، وعن التباين في عدد ساعات العمل فتبين الدراسات أن دول أوروبا وأمريكا يعملون ساعات أقل من نظرائهم في دول شرق آسيا، وعن أهمية عنصر الوقت يمكن أن نتطرق إليها من خلال النقاط التالية³:

1. تسمح الإدارة السليمة والفعالة للموارد البشرية من إعطاء بعد لارتقاء العمل والعاملين على حد سواء، إضافة إلى الاشباع و الامتاع والفاعلية وصولا إلى أكبر الانجازات؛

2. تمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وبفعالية؛

3. أهمية إدارة الوقت في المنظمات تتضح من منطلق أن الوقت من الموارد المتاحة والمتجددة باستمرار وأنه من عناصر التكلفة غير المادية، كما أن استثماره واستخدامه على المستوى التنظيمي يساهم في تعظيم العوائد؛

¹ حنان شكري شاكور شيبير، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² حنان شكري شاكور شيبير، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار الدجلة، الطبعة الأولى، 2007، ص 12-13.

4. تسمح إدارة الوقت من استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل وزيادة الاحساس بالآخرين العاملين على نفس المشروع؛
5. زيادة مستويات الدافعية الداخلية أو الخارجية وتحريك واقناع القوى العاملة في المؤسسة من خلال استغلال الوقت الأمثل للتوجيه والإرشاد؛
6. سلامة التوجيه الايجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة.

الفرع الثاني: أساليب إدارة الوقت

ترتبط أساليب إدارة الوقت بكيفية استغلال الوقت استغلالا أمثلا، ومن خلال ما يلي سنتطرق إلى مجموعة من أساليب إدارة الوقت:

1. أسلوب الإدارة الذاتية: يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومفهوم متطور لدى المدير أو القائد، يتم من خلاله تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين تحت إدارته الذاتية لتحقيق الفعالية من خلال الإنجازات وكذا النتائج سواء على مستوى الفرد نفسه أم على مستوى المنظمة بشكل عام، وتبرز أهمية الإدارة الذاتية للاستفادة من الوقت من خلال الفهم الإداري للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل التي يعمد إليها لتحقيق ذلك، كما أن أسلوب الإدارة الذاتية يعتمد أساسا على الفرد الإداري الذي يعتبر في هذه الحالة العقل المدبر للمنظمة، وبالتالي يتوجب عليه تطوير مهاراته وقدراته الخاصة بصفة دائمة تتماشى ومتطلبات الوظيفة، كما ينبغي عليه أن يكون على اتصال دائم بكل ما هو جديد في حقول المعرفة والمعلومات التي تؤدي إلى فعالية مجال عمله بهدف استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بشكل أفضل، والمحافظة على وقت العمل للوصول إلى الأهداف المرسومة والمحددة بأقل تكلفة وجهد.

2. أسلوب الإدارة بالأهداف: تنطلق الإدارة بالأهداف من فرضية أن أهداف المنظمة يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين، كما أن أسلوب الإدارة بالأهداف يتفق مع المنهج العلمي في إدارة الوقت من حيث تحديد أهداف معينة من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، كما يعتمد نجاح الأهداف على تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجازها، ومن أهم المزايا التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف في المنظمة هو استغلال الوقت بفعالية تامة، وزيادة الانتاج وارتفاع روح المعنوية للأفراد وتقوية العلاقات والثقة بين الإدارة والعاملين، وكذا التشخيص الجيد لمشكلات العمل ووضع الحلول اللازمة لها، كما أن تحديد أهداف المنظمة وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية وإنشاء نظام معلومات فعال وتدريب العاملين وتنمية وعيهم بالمصلحة العامة للمنظمة تمكن الإدارة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف الأمر الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للوقت.

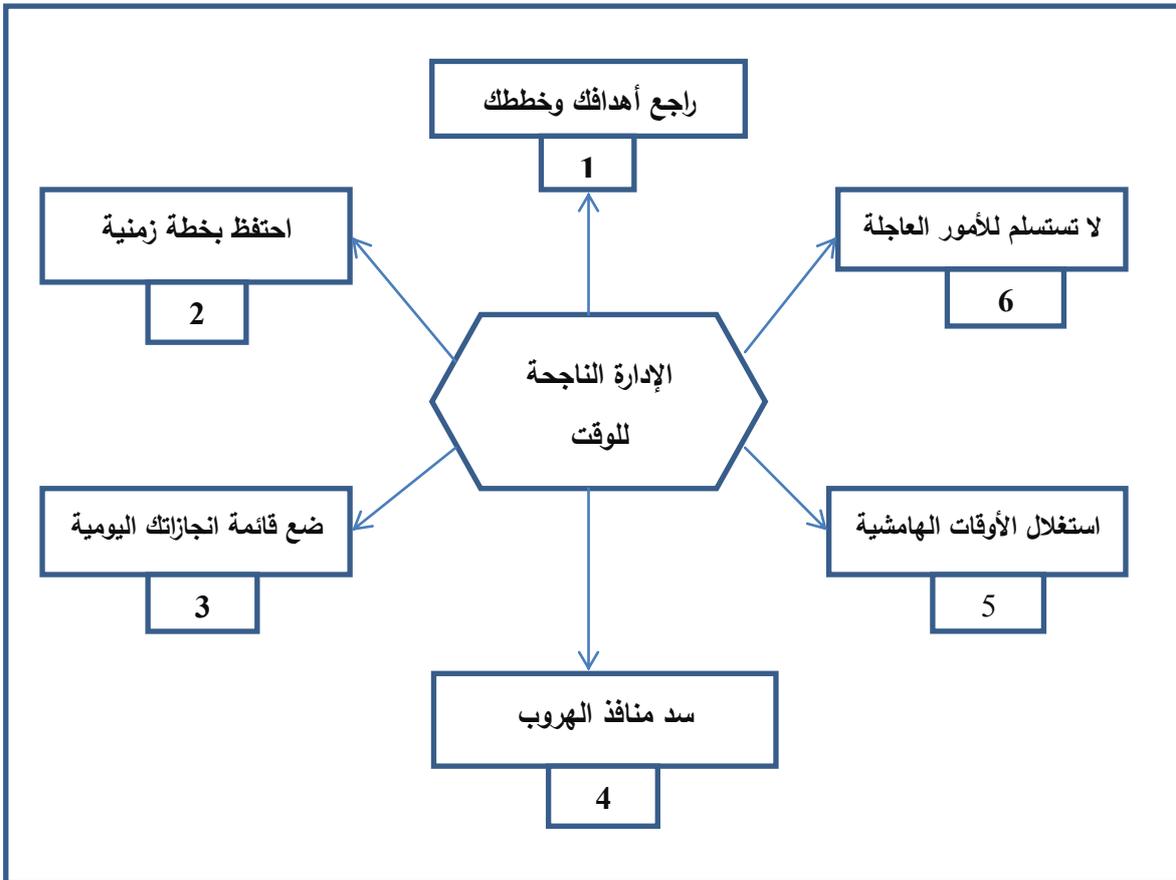
3. أسلوب الإدارة بالتفويض: ويعتبر أسلوب الإدارة بالتفويض من أساليب الإدارة التي تسعى إلى للقضاء على مركزية القرارات وعلاج مشكل البيروقراطية، حيث تدور فكرته الأساسية حول الاستخدام الأمثل لوقت المدير وإعطائه الفرصة للاهتمام بالأعمال الهامة المحققة لأهداف المنظمة التي تتطلب جهدا ووقتا وتفكيراً أكثر، وتفويض النشاطات الأقل أهمية للمرؤوسين حتى يمكنهم القيام بها بفعالية. ولتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفويض يجب على المدير أو القائد الالتزام بالخطوات الآتية:

- ✓ توفير الوقت الكافي للفرد المفوض لكي يتمكن من أداء مهامه الأصلية إضافة إلى المهام الجديدة.
- ✓ اختيار الشخص المفوض بحسب قدراته ومهاراته وإمكاناته وتناسبه مع النشاط المفوض له.
- ✓ متابعة المفوض لأعمال المفوض إليه لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد.

الفرع الثالث: خطوات إدارة الوقت الناجحة

إن تحقيق الأهداف بفعالية يتطلب على المنظمة أن تتبع جملة من الخطوات في استغلالها لوقت المنظمة وذلك لتفادي أسباب مضيعات الوقت، وقد نقلت وثيقة مركز التميز للمؤسسات غير الحكومية ست خطوات عملية لإدارة الوقت الناجحة كما يلي:

الشكل رقم(05): مخطط خطوات إدارة الوقت الناجحة



المصدر: محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، ص 25.

1. **مراجعة الأهداف:** إن التفكير السليم والعقلاني يتطلب مراجعة الأهداف والأولويات بشكل دوري نظرا للتطورات التي يواجهها الفرد في حياته اليومية، فيجب على الفرد أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته كلما سمحت له الفرصة لفعل ذلك، لأن حالة الفوضى والتشتت الذهني وعدم تقديم الأولويات والضروريات واعتماد الأهداف غير واضحة المعالم ستؤدي حتما بالفرد إلى إهدار وقته.

2. **الاحتفاظ بخطة زمنية:** إن اعتماد البرامج والجدول الزمنية تساهم في استغلال الوقت استغلالاً جيداً خاصة وأن الجدول الزمنية المنظمة تساهم في تحديد الأهداف والأولويات بدقة مع تحديد فترة البدء وفترة الانتهاء والمدة الزمنية اللازمة للإنجاز وغالبا ما تتضمن هذه البرامج كل الأهداف التي يعتزم الفرد القيام بها خلال سنة (على المدى القصير).

3. **وضع قائمة انجازات يومية:** تساهم هذه الخطوة في إدارة الوقت على مستوى الحاضر أو على مستوى المستقبل القريب، وتعتمد على انجاز يومية تفرضها نفسك عليك كلما نسيت أو تقاعست أو اتكلت على غيرك، وتتطلب قائمة الانجازات اليومية الاهتمام بمجموعة من النقاط نذكرها كما يلي¹:

✓ جعل القائمة اليومية كجزء مهم من حياة الفرد؛

✓ عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية؛

✓ تذكر مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية (يشير مبدأ باريتو إلى أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقيمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80 % من أعمالك لذلك اليوم)؛

✓ الاهتمام بفترات الراحة والاجازات،

✓ المرونة في القيام بالمهام كون قائمة الانجاز ليست أكثر من وسيلة في تحقيق الأهداف.

4. **سد منافذ هروب الوقت:** نظرا للضغوطات المتعلقة بمشاكل الحياة الاجتماعية والمهنية فقد يلجأ الفرد في غالب الأحيان إلى محاولة التخلص من مسؤولياته المخطط لها أو تأجيلها أو إلغائها كلية، وهنا يتوجب على الفرد أن يراجع حساباته وأن يتذكر تطلعاته وآماله التي عمل من أجلها، كما ينبغي عليه أن ينظر في الآثار المترتبة عن فشله في أداء مهامه والحالة النفسية التي سيكون عليها عند استمرار فشله وانعكاس ذلك على حياته الشخصية ونظرة أسرته والمجتمع له.

¹ كفاح حامد أحمد الحسانة، تأثير استخدام آليات إدارة الوقت على ضغوط العمل لدى إداريي مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: دراسة حالة محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدي المفتوحة، فلسطين، 2008، ص 20.

5. استغلال الأوقات الهامشية: ويقصد بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات والأعمال مثل استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر وتوقع الزوار، وتزيد هذه الأعمال كلما قل تنظيم الانسان لوقته وحياته، لذلك وجب علينا أن نتأمل كيف نقضي أوقاتنا ثم نحلله ونحدد مواقع الأوقات الهامشية لنتفادها أو لنستغلها مثل ذكر الله عز وجل، الاسترخاء، النوم الخفيف، التأمل والقراءة¹.

6. عدم الاستسلام للأمور العاجلة: كثيرا ما يواجه الفرد وضعيا غير متوقعة وما يستلزم التعامل معها خاصة إذا كانت مهمة الأمر الذي يتطلب من الافراد التفضيل بينها وبين مهمة أخرى أقل أهمية، وتشير الدراسات أن وضع وقت خاص بهذه الوضعيات الاستثنائية من شأنه أن يسهم في تقليل الضغط على الفرد وتمكنه من أداء كل مهامه بأريحية، وكثيرا ما يتعرض الفرد لضغوطات نتيجة لمصلحة الآخرين الأنانية في غالب الأحيان، وهو ما يجعله أداة في برامج أداء الآخرين وأولوياتهم نظرا لرؤيتهم المحدودة والأنانية التي تسلب الآخرين حقهم في الوقت خاصة أوقات راحتهم، وتهتبر مثل هذه الأمور منافية للعادات والقيم النبيلة وبالتالي فهي تستوجب تقييم مصلحة الفرد الخاصة على مصلحة الآخرين الاستفزازية أو رفضها كلية.

الفرع الرابع: مزايا وإيجابيات إدارة الوقت

إن استخدام استراتيجيات إدارة الوقت بفعالية في تأدية المهام التي يقوم بها الأفراد تتعكس ايجابا على حياة الفرد وقدرته على الابداع والابتكار في العمل الذي يقوم به، الأمر الذي يحسن من انتاجية المنظمة وقدرتها على اكتساب ميزات تنافسية، ومن بين المزايا التي تقدمها إدارة الوقت نذكر ما يلي²:

1. تسليم العمل في الوقت المحدد وبجودة أفضل: إن تخصيص فترة زمنية محدودة لإنجاز المهام يساعد الفرد في تجنب التعطيل الذي قد ينتج نتيجة لعدم وضع مخطط زمني مسبق، فحصر العمل بالوقت يجعل من عقل الفرد معتادا على انجاز الأنشطة وفق ترتيبها الزمني وبالتالي تسليم العمل المحدد في الوقت المحدد، ويساهم الاستخدام الصحيح للوقت في تحديد أولويات الأنشطة التي تمكن المرء من توفير جودة أفضل للعمل بصفته عاملا متخصصا، لذا يُتوقع منه تقديم العمل بجودة ومعايير معينة، ويساعد تحديد الأولويات على التركيز في المهام الأساسية عن طريق إبقائها في أعلى أولوية والتي تمكن الفرد من العمل عليها باهتمام وتركيز كاملين، وبالتالي تحسين جودة العمل.

¹ كفاح حامد أحمد الحسانة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² Sandeep kashyap, **Importance of Time Management in the Workplace**, consulted 06/04/2020 at 11.28
<https://www.proofhub.com/articles/importance-of-time-management-in-the-workplace>

2. **المزيد من الإنتاجية والكفاءة:** ليس سرّاً أن مهارات إدارة الوقت الفعالة تجعلك أكثر إنتاجية وكفاءة كعامل محترف، هذه المهارات مفيدة في مساعدتك على إنهاء المهام في أقرب وقت ممكن دون المساومة على جودة العمل.

3. **عدم المماثلة في انجاز المهام:** "سأفعل ذلك لاحقاً"... هذا عذر قدمناه جميعاً في وقت ما، لا يقتصر معنى إدارة الوقت على القيام بالمزيد في وقت أقل فحسب، بل أيضاً لتقليل الرغبة في التأجيل والمماثلة في المهام المهمة، يمكنك تطبيق الحيل الجيدة لإدارة الوقت كمؤسس أو قائد أو موظف من العمل بذكاء أكثر من كونه أصعب، إنه يزيل التسويف على الفور من خلال التأكد من أنك على دراية بالمهام المضافة في قائمة المهام الخاصة بك ومتى يجب الانتهاء منها.

4. **التخفيف من الضغط والقلق وتوفير المزيد من الوقت للترفيه والاستجمام:** تساهم إدارة الوقت في تجنب ضغوط العمل الناتجة عن التأخر أو عدم ترتيب الأولويات أو النسيان... إلخ، فشعور الموظف بالإرهاق والتوتر بسبب العمل لا يحد من إنتاجية العامل فحسب وإنما ينعكس على صحته عموماً، كما أن إدارة الوقت بشكل جيد وفعال ستكون هنا فسحة من الزمن للراحة خاصة وأن الاستفادة من أوقات الفراغ بالأنشطة الترفيهية والترويحية التي تجعله سعيداً وهو الشيء الذي يساعد الفرد في النهاية على انشاء التوازن المثالي من خلال العمل بذكاء طوال اليوم والحصول على مكافأة من اختياره في المقابل.

5. **تحسن نوعية الحياة وخلق المزيد من الفرص والنمو الوظيفي:** إن الاهتمام بكل لحظة من حياة الفرد يساهم في شعوره بالرضا تجاه ما يقوم به وهو ما يحفزه على بذل المزيد من الجهد في سبيل الاستمتاع بحياته، كما أن مهارات إدارة الوقت الفعالة لا تنعكس على حياة الفرد المهنية وإنما تنعكس على حياته الشخصية وعلاقاته الاجتماعية ككل، كما أن التزام الفرد بمواعيده وبرامجه الزمنية يمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه وهو ما يساعده على كسب سمعة جيدة في العمل ولدى المشرفين عليه على وجه الخصوص، وهذا ما يؤدي إلى المزيد من الفرص الترويجية في العمل.

المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء العاملين

يعتبر الأداء من المواضيع التي اخذت حيزا في مجال البحث العلمي وخاصة الدراسات الإدارية نظرا لأهمية عنصر الأداء في المنظمة، وغالبا ما يرتبط مفهوم الأداء بدرجة استيعاب أهداف المنظمة من طرف العمال وقدرتهم على تحقيقها.

المطلب الأول: ماهية الأداء

إن استمرارية أي منظمة يعتمد على كفاءتها وفعاليتها في عملية الإدارة التي تنعكس على ميزتها التنافسية التي تضمن لها البقاء في السوق، وكفاءة المنظمة يعتمد على كفاءة المورد البشري لذلك فهي تحرص على استثمار المورد البشري أحسن استثمار من خلال المتابعة والمراقبة الدورية له لتنمية قدراته واستدراك نقاط الضعف وتحسينها، ويتم كل ذلك من خلال تقييم الأداء الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الأداء

تعددت التعاريف المتعلقة بالأداء نظرا للقسط الوافر الذي أخذه من حجم الدراسات الإدارية كون عنصر الأداء من المؤشرات الرئيسية التي من خلالها يمكن الحكم على فعالية المورد البشري في المنظمة، ومن بين التعاريف التي اهتمت بموضوع الأداء نذكر مايلي:

يعرف الأداء على أنه "درجة اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹، ويعرف الأداء أيضا على أنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة" أو هو عبارة عن "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"².

كما تمت الإشارة إلى الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج³، أما عن الأداء الفردي في

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 209.
² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببيسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، سنة 2005، ص3.
³ حازم أحمد فروانة، سليمان أسامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظة غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 2016، ص 117.

المنظمة فقد تم تعريفه على أنه السلوكيات أو الأفعال الصادرة عن الموظف والتي تكون ذات صلة بأهداف المنظمات، وقد ركز هذا التعريف على سلوكيات الأفراد دون أي اعتبار لنتائج هذه الأفعال¹.

الفرع الثاني: تقييم الأداء

يمكن التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء من خلال التعاريف التالية:

هي عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل²، أو هو ذلك الإجراء الذي يصاحب عملية إنجاز المهام والذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه³.

ويذهب باحثون آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بأن تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة⁴.

وحسب قاموس مصطلحات علم الاجتماع يعرف تقييم الأداء على أنه مجموعة الخطوات العقلانية التي تتبعها إدارة التنظيم بعد كل فترة محددة من العمل لقياس نتائج الأداء وملاحظة مدى تحقيق الأهداف، أو هو العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بالإمكانات والمعايير المعتمدة لاستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير وفي الأفراد من أجل التحسين والتطوير والتغيير⁵. من خلال التعاريف يتبين جليا أن عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي ترافق أداء المهام من خلال الملاحظة والتتبع لتصرفات وسلوكيات العمال، والحكم على نجاحهم أو فشلهم في أداء عملهم بكفاءة وفعالية.

¹ FARID Moataz bellah et EL-SAWALHY Haitham, **Job Redesign as a Tool for Developing Individual Work Performance in Egyptian Hotels**, Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 2018, vol. 15, no 2, p. 36-42, p 39.

² ربابعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 86.

³ زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003، ص 188.

⁴ خالد ماضي ابو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 12.

⁵ دراوع فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغيليزان، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران 2، 2015، ص 70-71.

الفرع الثالث: عناصر الأداء

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر التي تمثل محور العملية الانتاجية والتي يتم من خلالها وفي غالب الأحيان قياس مستوى أداء المنظمة، ومن أهم العناصر التي يمكن من خلالها تنمية فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة نذكر مايلي¹:

1. **كفايات الموظف:** وهي تعني ما يمتلكه الموظف من معلومات ومهارات و اتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف؛

2. **بيئة التنظيم :** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية؛

3. **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف. ويندرج ضمن هذا العنصر العديد من العناصر التي يمكن أن تحدد مستوى أداء العامل في المنظمة، ومن بينها ما يلي²:

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

✓ **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛

✓ **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

✓ **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

الفرع الرابع: محددات الأداء

إن تحديد مستوى الأداء الفردي لكل عامل يتطلب معرفة مختلف العوامل التي تحدد هذا المستوى وكذا كيفية تفاعل هذه العوامل، وتعتبر هذه المهام من المسائل الصعبة نظرا لتعدد العوامل المساهمة في تحديد

¹ محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016 ، ص 276.
² راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 217.

مستويات الأداء وكذا طريقة تفاعل كل من هذه العوامل، ويمكن القول أن الأداء هو نتيجة لتفاعل مجموعة من المحددات الرئيسية وهي¹:

1. **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة عند الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
2. **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو احساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
3. **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التعليم، التدريب، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل؛
4. **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما نتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء وأهمية عملية التقييم

الفرع الأول: مؤشرات تقييم الأداء

من بين أهم مؤشرات تقييم الأداء نذكر ما يلي:

1. **المعايير الذاتية:** تشمل المعايير الذاتية عمليات التقييم العام الذي تقوم به المنظمة والتي تهتم بقدرة الموظف على البذل والعطاء والقدرة على تحقيق الذات، وكذا تعامله مع المواقف الصعبة التي يتعرض لها، وتعاني المعايير الذاتية من العديد من أوجه القصور التي يمكن أن تكون نتيجة للتلاعبات في عمليات التقييم من جهة أو لغموض العبارات التي تصف الشخصية وكذا مشكل عدم الاتفاق على معايير شخصية موحدة لعملية التقييم².
2. **المعايير السلوكية:** تعتبر المعايير السلوكية من المعايير المهمة المتعلقة بتقييم أداء المنظمة غير أن هذه المعايير لا يمكن قياسها بموضوعية بالرغم من سهولة قياسها وتقييمها، كون تصرفات وسلوكيات العامل قد لا تؤثر على الأداء الوظيفي غير أنها تؤثر على صورة المنظمة ومصداقيتها ويمكن تقييم هذه المعايير من خلال العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات وتحديد الأولويات وتنظيم المهام³.

¹ دراو فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² Paradis David, "Performance et motivation au travail: une dynamique cyclique?" Mémoire du grade de M.Sc, la Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Novembre 2012, p 25-26.

³ Paradis David, op cit ,p25-26.

3. **معايير متعلقة بالنتائج:** تمثل النتائج مخرجات الأداء بصفة عامة، ويتم من خلال هذه المعايير تحديد كل من حجم المبيعات وجودة المنتج وسرعة الأداء وهي مؤشرات أقل عرضة لتحيزات الشخص المقيم، ومن ميزات هذه المعايير بالرغم من عدم التحكم فيها كلية إلا أنها ترتبط بالمؤشرات المالية لكفاءة وإنتاجية المنظمة وغالبا ما تتضمن هذه المؤشرات العوامل المتعلقة بالكمية والجودة والتكلفة والوقت. كما أن العديد من الدراسات تشير إلى أن أداء المنظمة يتعلق بمجموعة من الأداءات الفرعية التي تسعى الإدارة لتحسينها من خلال عملية التقييم والتقويم، من بين الأداءات نذكر¹:

1. **الأداء التجاري:** يعتمد الأداء التجاري على فن التواجد في الوقت المناسب، مع عرض ذي صلة والذي يسمح بإقامة علاقات تجارية دائمة ومربحة للشركة في سياق البحث الدائم عن التميز في الخدمة، كما يسمح هذا النوع من الأداء من معرفة قدرة الشركة على توقع وتلبية توقعات العملاء، المعرفة بالدوافع الرئيسية لرضا العملاء، ويتم قياس الأداء التجاري بناء على مجموعة من المؤشرات أهمها: عدد العملاء الأوفياء والمخلصين، تطور رقم الأعمال، الهامش التجاري، رضا العملاء.

2. **الأداء المالي:** يساهم الأداء المالي في تحقيق ربحية جيدة ونمو مرضي وخلق قيمة للمساهمين ويعتبر من أبرز الأداءات التي تعتمدها المنظمات نظرا لارتباطاتها المالية وهدفها الربحي، كما أنه يساهم في مراقبة الوضع المالي للمنظمة ومواجهة وضعيات الإعسار المالي ونقص السيولة، معرفة الآثار المالية لأنشطة الشركة من حيث حماية البيئة، تحسين إدارة الموارد البشرية... إلخ، ويتم قياس الأداء المالي من خلال المؤشرات التالية: العائد على حقوق المساهمين (ROE)، نسبة الاكتفاء الذاتي المالي (FSS)، درجة الابتكار ومقاولة، العائد على المبيعات، العائد على رأس المال المستثمر، أداء سوق الأسهم وكذا ربحية السهم.

3. **أداء الإنتاج:** يتعلق هذا النوع من الأداء بقدرة الشركة على الجمع الفعال بين عوامل الإنتاج والوسائل التي تجعل من الإنتاج ممكنا لإظهار العيوب المختلفة في الإنتاج لتحسين الانتاجية، ومن المعايير المعتمدة في قياس أداء الانتاج نذكر ما يلي: معدل العائد الاصطناعي (TRS)، تطور المنتجات، تطور عمليات التنفيذ، حجم الإنتاج وجودة الإنتاج، مستوى المخزون.

4. **الأداء البشري:** يهتم الأداء البشري بتحديد قدرة الفرد القصى على العمل والمشاركة فيه، وكذا قدرته الفكرية والنفسية باعتباره أساس العملية الانتاجية التي تسمح بخلق قيمة مضافة، ويسمح هذا النوع من

¹ Ghozlene Oubya, Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Côte d'Azur, France, 2016, p 53-54.

الأداء بضمان استدامة واستمرارية الأعمال وتطويرها في المنظمة، ومن بين المعايير المعتمدة في عملية القياس نجد: خطة التدريب، الغياب، تطور المنصب، كفاءة التوظيف.

5. الأداء الاجتماعي: يهتم الأداء الاجتماعي بمحيط المنظمة من خلال قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الفاعلين الداخليين والخارجيين للمنظمة أي أصحاب المصلحة من موظفين، مساهمين، عملاء، موردين ومؤسسات، ويساهم الأداء الاجتماعي في معرفة المخاطر الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها الشركة، ومن بين المعايير التي يتم الاعتماد عليها في قياس الأداء الاجتماعي نذكر: الغياب، رضا الموظفين، المناخ الاجتماعي، تعرض الموظفين للضغوط في العمل.

6. الأداء الاستراتيجي: ونعني به قدرة الشركة على تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى أداء طويل الأمد، ويسمح الأداء الاستراتيجي من تقييم النتائج طويلة المدى للاستراتيجيات المختلفة المنفذة، تقدير القرارات التي اتخذها القادة، يُنشئ أداة تخطيط استراتيجية للشركة، يحسن من توجيه أداء الأعمال، ومن معايير قياس الأداء الاستراتيجي نذكر ما يلي: القيمة السوقية للأعمال، قيم الموازنة للشركة.

7. الأداء التنافسي: يتعلق الأداء التنافسي بتحديد الوضع التنافسي للمنظمة لتحسين أرباح الشركة من خلال تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية، ويقاس الأداء التنافسي من خلال المؤشرات التالية: حصة السوق النسبية أو المطلقة وكذا رضا العملاء على منتجات وأداء المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

يعتبر المورد البشري من بين الموارد المهمة في العملية الإنتاجية، وتتبع نشاط الأفراد وتقييمهم يساهم في جعل الأجهزة الإدارية تعمل بكل نشاط وحيوية، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومعالجة الاختلالات التي يتعرض لها السلوك البشري من خلال عملية التقييم، وعن أهمية تقييم الأداء نذكر ما يلي¹:

1. تحديد صلاحية الموظف الجديد: لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة أداء الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته.

2. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختبار.

¹ خالد ماضي أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 13-16.

3. الاسترشاد بها عند النقل والترقية: فبعد تحديد درجة أداء الفرد العامل تجري عملية الملاءمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية.

4. تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية: إن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل، وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب.

5. الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين، ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين.

6. فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين: إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى، مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويضمن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

7. النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يتحقق ذلك نتيجة لإمام الفرد العامل بالنظام الذي يقيم أداءه وفقاً له، ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك.

8. تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: إن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم أداءه حتى يأتي حكمه موضوعياً وعادلاً لا

يتعرض للنقد، ومن ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل، ولكي تكون نتائج تقييم الأداء ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الأداء في نهاية العام.

الفرع الثالث: الأطراف الفاعلة في عملية تقييم الأداء

تتعدد الأطراف التي يكون لها ارتباط بعملية التقييم باختلاف أدوارها في هذه العملية، ومن أهم الأطراف التي لا يمكن تجاهلها في عملية تقييم الأداء نذكر:

1. **الموظف:** يلعب الموظف دوراً هاماً في عملية التقييم خاصة إذا قام هو بتقييم نفسه من خلال ما يصطلح عليه بالتقييم الذاتي، فالعامل يعرف أكثر من غيره مواطن عجزه ومواطن قوته وتفاصيل حياته الخاصة وانطباعاته الشخصية وسلوكه الاعتيادي أو الانفعالي، وتهدف عملية التقييم الذاتي إلى تطوير مهارات وخبرات وكذا كفاءة العامل في تأدية مهامه، ويساهم تقييم العامل لنفسه من رفع معنوياته وبذله للمزيد من الجهد في سبيل تجاوز نقاط ضعفه وتحسين أدائه. ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارات¹.
2. **الرئيس المباشر:** يعتبر المشرف على العمال محور العملية التقييمية لأداء العمال داخل المنظمة، والسبب في ذلك يعود لحجم المعلومات التي يحوزها ودرايته التامة بأداء المرؤوسين التابعين له إضافة على قدرته على التمييز بين متطلبات الوظيفة والمهارات الواجب توفرها، وتشير العديد من الدراسات إلى أن الاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الرئيس المباشر في عملية التقييم ليست صحيحة ولا تبنى عليها قرارات سليمة في غالب الأحيان نتيجة للتقديرات الشخصية المتحيزة وغير الموضوعية.
3. **الزملاء في مكان العمل:** يتم الاعتماد على تقييم الزملاء في العمل نتيجة للتواصل المستمر للعامل مع زملائه، ويعود السبب في إسناد مهمة التقييم للزملاء في العمل كونهم يمتلكون معلومات كافية عن سلوك وتصرفات الفرد داخل المنظمة، ويسمح هذا التقييم من اكتشاف مواطن العجز التي يعاني منها الفرد وتطويرها خاصة وأن الزملاء يعتمدون على أسلوب المقارنة في غالب الأحيان، ولا ينصح بهذه الطريقة لوحدها في عملية التقييم كونها لا تخلو من التحيز خاصة إذا كان هناك صراعات داخلية بين العمال.

¹ محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 254.

4. المرؤوسون: يقوم المرؤوس بتقييم أداء رئيسه على نفس منهج التقييم الذي يعتمد عليه الرئيس في تقييم مرؤوسيه، وتقوم عملية التقييم على اعتماد المعلومات المتوفرة لدى المرؤوسين حول رئيسهم والمتعلقة بسلوكه وتصرفاته وأدائه داخل المنظمة، غير أن التقييم في هذه الحالة قد يكون متحيزا بسبب إذا كان هناك خلافات بين الرئيس ومرؤوسيه أو أن المرؤوسين يعتمدون على تصرفات الرئيس خارج المنظمة وبالتالي يكون تقييمهم له خفيات لا تمتد إلى العمل بأي صلة، كما أن محاولة استرضاء العاملين لأي سبب كان يترتب عليها تقييم متحيز.

5. العملاء: تلجأ العديد من المنظمات إلى تقييمات زبائنها من خلال المواقع الالكترونية المتعلقة بخدمات ما بعد البيع أو عن طريق سجل الشكاوى أو عن طريق الاتصال المباشر بالمسؤول لتقديم انطباعاتهم حول خدمة ما أو سلعة ما، وتسمح الطريقة بتقييم العاملين على أساس رضا الزبائن الذين يمثلون مصدر التفوق للمنظمة.

6. خبراء الموارد البشرية: يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة في عملية تقييم أداء الموظفين وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم أداء القائم عليها، ويتحدد دور الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح مضامين التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب التقييم والتقدير، ويطلب بعدئذٍ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم. وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في طريقة التقييم الميداني للأداء¹.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين والصعوبات التي تواجه عملية التقييم

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء العاملين من المسائل التي يصعب الجزم بدقتها نظرا لكون التقييم يخضع لمجموعة من الاعتبارات السلوكية والتي تتأثر بتغير الزمان والمكان والحال، وبالرغم من تلك الصعوبات التي تعيق عملية تقييم أداء العاملين إلا أن السعي وراء المعلومات الدقيقة واستخدام مناهج التقدير الحديثة قد يساهم في تقييم أداء العاملين بطريقة صحيحة، وتنقسم طرق التقييم إلى صنفين:

1. **الطرق التقليدية:** تعتمد الطرق التقليدية على أحكام المشرفين المباشرين على عملية التقييم كالمشرف

المباشر على العامل أو الإدارة، ويندرج ضمن الطرق التقليدية مجموعة من الطرق الجزئية نذكر منها:

¹ السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 122.

1.1 طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، فعلى سبيل المثال وبالاعتماد على الصفات المبينة في الجدول والتي تم تقديرها باعتماد التسلسل من 1 إلى 5 بحيث: ضعيف يقابله الرقم 1 ومتوسط يقابله 2، جيد يقابله 3، جيد جداً يقابله 4 وممتاز يقابله الرقم 5¹.

الجدول رقم(01): تقديرات الموظفين حسب طريقة التدرج البياني

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في انجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

من خلال الجدول يمكن للمسؤولين اعتماد الكفاية النسبية للموظفين بكل سهولة ودون عناء، بحيث يكون الموظف ب في الصدارة يليه الموظف أ فالموظف ج.

وتعاني هذه الطريقة من مجموعة من العيوب من بينها:

- ✓ مشكل التحيز الذي يعاني منه الشخص الذي يقوم بعملية التقييم، خاصة إذا وجد خاصية يميل إليها هذا الأخير في الموظف والتي يمكن أن تؤثر على باقي الخصائص بالإيجاب أو بالسلب.
- ✓ اعتماد الشخص الذي يقوم بالتقييم على فترات وجيزة محدودة، الأمر الذي قد يعطي تقييماً خاطئاً للعاملين نظراً للظروف الخاصة التي يمرون بها بين فترة وأخرى.

¹ خالد ماضي أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

✓ شخصية القائم بعملية التقييم وأسلوب تفكيره وتوجهاته العقائدية والسياسية... كثيرا ما تؤثر على عملية التقييم خاصة إذا كان الشخص له نفس التوجه للمقيّم (أو له توجه مخالف لتوجه المقيّم).

2.1. **طريقة الترتيب البسيط:** تتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، وتعتمد الطريقة على قيام المشرف بترتيب العاملين ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ويكون الترتيب على أساس الأداء العام للعمل ولا يعتمد هذا الترتيب على خصائص محددة بذاتها، وتعاني الطريقة كغيرها من الطرق من مجموعة من النقصان منها:

✓ صعوبة تطبيق الطريقة بين عدد كبير من العمال كون العمال في الترتيب الأعلى والأدنى يمكن تصنيفهم بسهولة، أما الطبقة التي تكون متوسطة فيصعب ترتيبهم.

✓ تأثر هذه الطريقة بأفكار المشرف على عملية التقييم والذي يتحيز غالبا لما يفضله.

3.1. **طريقة مقارنة الأزواج من المستخدمين:** تعتمد الطريقة على مقارنة أداء كل عامل مع أداء العاملين في نفس المجموعة، ويصنف العاملين الأحسن من خلال مجموعة من المعايير التي يحددها المشرف على عملية التقييم، وتعتبر الطريقة مفيدة جدا في حالة عدم قدرة المشرف المباشر الوصول إلى معلومات متعلقة بجوانب معينة من العمل، ويتم تصنيف العمال في شكل ثنائيات يتم من خلالها مقارنة الأداء بين كل عاملين¹، وعن عدد المجموعات الثنائية التي يمكن الحصول عليها في مجموعة مكونة من N عنصر فيتم حسابها كما يلي: $\frac{N*(N-1)}{2}$ وتتميز الطريقة بسهولة تطبيقها ودقة نتائجها

كونها تختزل العملية التقييمية في عاملين اثنين فقط، وتعاني الطريقة من عيوب أهمها:

✓ صعوبة تطبيق العملية على كل عمال المنظمة خاصة إذا كان عدد العمال كبيرا.

✓ إعتقاد الطريقة كسابقاتها من طرق القياس على اعتبارات المقيّم الشخصية والتي غالبا ما تعاني من الذاتية.

4.1. **طريقة التوزيع الإجمالي:** تقوم الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي ويعتمد بدرجة كبيرة على منحنى التوزيع الطبيعي، حيث يركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تكون المجموعة الممتازة على أحد أطراف المنحنى في حين تكون مجموعة الضعفاء مقابلة لمجموعة العمال الممتازين، ويقوم الرئيس أو المشرف بتوزيع العمال حسب درجات الكفاءة المعتمدة من طرف المؤسسة²، وبالنسبة للتوزيع

¹ Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, (2002). La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., p713.

² صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 417.

فإن المشرف سيجد أن قلة من العمال يؤدون عملهم بكفاءة وفعالية وبالتالي ستتوفر فيهم الشروط المحددة من طرف المنظمة والمتعلقة بتقييم العاملين في حين نجد أن غالبية العمال يؤدون عملهم بمستوى متوسط وقلة أخرى يؤدون عملهم بكفاءة متدنية جداً، ومن عيوب هذه الطريقة نذكر ما يلي:

✓ مشكل تقييم العاملين وخاصة الجدد الذين يصنفون في الفئة الضعيفة بسبب إهمالهم لخاصية معينة.

✓ صعوبة تقييم العاملين بسبب معايير التقييم السلوكية وإدراجهم جبراً في فئات التصنيف.

5.1. قوائم المراجعة: تقود هذه الطريقة على تحديد نوع معين من الوظائف واختيار سلة من الأسئلة تتلاءم مع الوظيفة المختارة والتي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد معين من الأسئلة وإنما تكون بحسب الحاجة ونوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها، ويقوم المشرف بتقييم العامل وفق الأسئلة التي وضعها والتي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه. ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيّم الإجابة على هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه، وتتميز الطريقة بسهولة استخدامها إضافة إلى المدة الوجيزة لإعداد عملية التقييم، كما أن الطريقة مفضلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمات، كما يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين¹، وغالباً ما يكون جدول قوائم المراجعة كما يلي:

الجدول رقم (02): تقديرات الموظفين حسب طريقة قوائم المراجعة

رقم السؤال	الأسئلة	الاجابة بـ نعم	الاجابة بـ لا
1	هل يحترم مواعيد العمل؟	+	
2	هل يتم ما بدأ به؟		+
3	هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟	+	

المصدر: أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص

239.

¹ خالد ماضي أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

من خلال ما سبق يمكن القول أن طرق تقييم الأداء التقليدية وبالرغم من نجاحها في بعض الأحيان إلا أنها تبقى ضمن طرق التقييم التقليدية التي يستوجب تطويرها لتحقيق أهداف عملية التقييم.

2. **الطرق الحديثة:** إن الانتقادات التي تعرضت لها طرق تقييم الأداء التقليدية خاصة ما تعلق منها بالسمات الشخصية للعاملين وكذا التحيز وعدم الموضوعية في عملية التقييم، ومن بين الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين نذكر ما يلي:

1.2. **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الحديثة في عملية قياس الأداء، وتقوم الطريقة على جمع مختلف الوقائع التي قد يتعرض لها العامل أثناء تأدية مهامه، ويطلب من المشرف على عملية التقييم ملاحظة العامل طوال فترة التقييم وملاحظة ردود فعل العامل للأحداث التي يواجهها، وبعد ذلك يتم تقييم العامل من طرف الإدارة بناء على تقرير المشرف على عملية التقييم، وتتميز هذه الطريقة بمجموعة من الامتيازات أهمها:

✓ عدم تحيز المشرف في عملية التقييم كون العامل يقيم على أساس تعامله مع المواقف التي يتعرض لها أثناء تأدية مهامه.

✓ تمكين المسؤولين من تحديد الوقائع غير المتوقعة قبل حدوثها وبالتالي بناء تصورات عن مدى صعوبة المواقف التي تتعرض لها المنظمة ومحاولة إيجاد حلول أو بدائل لتجاوز الأزمات.

2.2. **طريقة التقييم الجماعي:** تقوم هذه الطريقة على تقييم أداء العاملين من طرف لجنة تتكون من مجموعة من الأشخاص من بينهم المشرف المباشر على العامل، وعمل اللجنة في الحقيقة يقوم على مناقشة التقرير الذي أعده المسؤول المباشر على العامل وتحرص اللجنة على تقييم أداء العامل وتحديد مواطن العجز التي يعاني منها، وتتميز الطريقة بمجموعة من المميزات أهمها:

✓ الاعتماد على الموضوعية في إعداد التقرير الخاص بالعامل من طرف المسؤول المباشر كون هذا التقرير يتم عرضه على لجنة تقييم مكونة من مجموعة من الأشخاص الذين يعرفون العامل ونشاطه داخل المنظمة، وبالتالي فسيحاول المسؤول المباشر أن يقيم العامل تقييماً ذاتياً بعيداً عن التحيز.

✓ تدارك النقائص التي يعاني منها العامل وإثرائها ومحاولة إيجاد الحلول لمثل هذه النقائص.

✓ الاعتماد على أسلوب الحوار في معالجة بعض المشاكل التي يعاني منها العامل مع مشرفه المباشر في جلسات التقييم.

3.2. **التقييم على أساس النتائج¹**: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المؤسسات في الدول المتقدمة، وأحرزت نتائج مثمرة، وفيما يأتي أهم خصائص هذه الطريقة:

- ✓ على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في تقييم أداء هذا المرؤوس.
- ✓ على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.
- ✓ على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائح للعامل خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية.
- ✓ على الرئيس - بالتعاون والتفاهم مع الأفراد - أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في تقييم أداء هذا المرؤوس.
- ✓ في خلال المدة المتفق عليها وعلى تقييم الأداء عند انتهائها، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء، والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تذليل كل عقبة، أو القضاء على أية مشكلة.
- ✓ عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول ميعاد تقييم أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساساً على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل، وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة، ومعنى ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.

4.2. **طريقة التقييم بالأهداف**: أصبح أسلوب التقييم بالأهداف من بين وسائل التقييم الحديثة التي تعتمد على مختلف المنظمات في تقييم العاملين لديها وكذا تحفيزهم وإشراكهم في بناء المنظمة باعتباره موضة في عملية التسيير الإداري، ويعتمد الأسلوب في التقييم بالأهداف على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها، ويتمتع العاملون عند وضع أهدافهم بدعم قوي من طرف المسؤولين ويجدول زمني لتحقيق هذه الأهداف، وتتم هذه الطريقة وفق المراحل التالية:

- ✓ تحديد الأهداف بصورة مشتركة بين الموظف ورئيسه.
- ✓ تحديد النتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء بناء عليها.

¹ خالد ماضي أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

- ✓ وضع استراتيجية لبلوغ هذه الأهداف وتحديد الصعاب والعراقيل التي قد تواجه العامل في عملية التنفيذ.
 - ✓ تحديد معايير تقييم الأداء والتي تمثل أساس العملية.
- ومن خلال الجدول التالي يمكن أن نحدد مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العامل في المنظمة:

الجدول رقم(03): تقديرات الموظفين حسب طريقة التقييم بالأهداف

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء	200	210	105
عدد العملاء الجدد	70	70	100
تنمية المبيعات السلعية	200	150	75
عدد الشكاوي	30	20	66

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 225.

يتضح أن الفرق بين طريقة التقييم على أساس النتائج في أنها تركز على النتائج كأساس لتقييم الأداء، بالإضافة إلى أن مسؤولية تحقيق الأهداف تتم بالمشاركة بين الرئيس والمرووس، أما طريقة الإدارة بالأهداف فإن الموظف نفسه يحدد أهدافه قبل أن يتم إشراك الموظفين مع رئيسهم في تحديد الأهداف¹.

5.2. طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء²: تعبر هذه طريقة عن ممارسات الإدارة المطبقة على المنظمة لضمان تنفيذ توقعات الرئيس، وتعتبر هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الانساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتتركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل ونتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات:

- ✓ معلومات وصفية من المدربين والزملاء والعملاء.
- ✓ معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الاحصائية للرقابة على الجودة.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تقيس الأداء من خلال الجودة، وتعمل على التحسين المستمر في جودة المنتجات من خلال تمكين العاملين من المعلومات المرتردة حول التحسين الممكن لأدائهم.

¹ خالد ماضي أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييمك أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص 67.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن اعتماد طريقة من طرق تقييم الأداء السابقة الذكر أو من طرق التقييم غير الذكورة لا تخلو من كونها متحيزة ونظرا لأهمية عملية تقييم الأداء في المنظمة فينبغي على المقيم أن يعتمد على مجموعة متنوعة من وسائل التقييم من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية من كل الجوانب والتي تقوم على جمع المعلومات من مختلف المصادر المتاحة.

الفرع الثاني: صعوبات تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين تصدر من أشخاص يخضعون للضغوطات النفسية والسلوكيات التي تغلب على طبيعة النفس البشرية، وعملية تقييم الأشخاص لا تخلو من مواضع الاختلال والنقص بالرغم من اختلاف طرق تقييم الأداء وبروز العديد من مناهج التقييم الحديثة، ومن بين أهم الصعوبات التي تعترض عملية التقييم نذكر ما يلي:

1. **صعوبات تتعلق بالمقيم:** يتأثر تقييم المشرف بمجموعة من الجوانب التي تؤدي إلى تحيز تقديرات هذا الأخير ومن بين العوامل التي تؤثر على المقيم نجد:

1.1 **تأثير الهالة:** يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، فمن الخطأ أن يقوم القائم بالتقييم بتكوين انطباع إيجابي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصية أو بعض نواحي أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، فبهذه الطريقة يخطأ بالتمييز بين نقاط قوة شخص وضعفه، فهذا سيخلق فشل في التقييم خاصة عندما يعد كل بعد من أبعاد الأداء هاما ومستقلا¹، فالاعتقاد بأن العامل منضبط في القوم إلى العمل على سبيل المثال قد يعطي انطباعا للمشرف على إعطائه تقييما مرتقعا في جوانب التقييم الأخرى، والعكس صحيح فإذا كان العامل غير منضبط في القوم إلى العمل فسيعطي انطباعا سيئا للمشرف يتم من خلاله تقييمه تقديرا منخفضا في باقي عناصر التقييم.

2.1 **التساهل أو التشدد:** قد يلجأ المقيم لتجاهل الفروق الفردية بين العمال في عملية التقييم فيعطي العمال درجات تقييم عالية وغالبا ما يكون ذلك بسبب خوف المشرف المسؤول على عملية التقييم من لقاء مرؤوسيه وطمعا في كسب ودهم وهو ما يعطي تقديرات خاطئة للإدارة، وعلى العكس من ذلك فقد نجد أن المشرفين على عملية التقييم قد يعطون درجات متدنية للعمال باعتبار أن العمل المنجز لا يرقى إلى تطلعات الإدارة وأن العمال لا يستطيعون انجازه على الوجه المطلوب منهم، ويرى المشرفون المتشددون في عملية التقييم أن الصرامة والتشدد من أساليب الإدارة الناجحة التي يبغي اعتمادها.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

وبين التساهل والتشدد نجد أن هناك فئة من المشرفين تقوم بتقييم العمال بمنحهم درجات تقييم متوسطة ظنا منهم أن اعطاء العامل درجات عليا أو دنيا يؤثر على انتاجيته وقدراته ونفسيته (الغرور في حالة الدرجات العليا والتشاؤم في حالة الدرجات الدنيا)، غير أن الواقع يستوجب على المقيم أن يعطي لكل واحد حقه لاتخاذ التدابير اللازمة المتعلقة بالمتابعة والمعالجة والتكوين وتحسين المستوى.

3.1. التحيز الشخصي: يميل المشرفون على عملية التقييم إلى أشخاص معينون ويفضلونهم على الآخرين لأسباب معينة تكون شخصية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو أيولوجية لا تتعلق بعملية التقييم ولا تدخل ضمن متطلبات الوظيفة، وكثيرا ما تنعكس هذه السلوكات سلبا على أداء المنظمة في الأجل الطويل خاصة إذا كان الغرض من عملية التقييم هو ترقية الموظفين إلى مناصب عليا وبالتالي سيتم تكريس مبدأ الرجل في المكان غير المناسب.

5.1. إهمال عملية التقييم: إن إهمال عملية التقييم وتهاون المسؤولين والمشرفين عليها وعدم وضع استراتيجية متكاملة في ضبط الأسس المتعلقة بتقييم الأداء وإدراجها ضمن الأعمال الروتينية التي يقوم بها المشرفون يحول دون تحقيق الغرض من عملية التقييم، خاصة وأن عملية التقييم تتطلب تقويم السلوكات المختلفة من خلال إعادة استثمار نقاط الضعف والعقبات التي يواجهها العاملون.

5.1. الانطباع المسبق والتأثر بالتقييمات القبلية: قد يميل المشرفون على عملية التقييم إلى الانطباعات الشخصية المسبقة التي تؤدي إلى حدوث تفضيل لفئة معينة أو لفرد معين بذاته وذلك لاكتسابه جملة من الخصائص يفضلها المشرف على التقييم مثل الفئات العمرية والجنس، وغالبا ما يتأثر المشرف بالأحكام القبلية المتعلقة بعملية التقييم الصادرة في حق أحد العمال، فقد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فينتج المشرفون لتقييم مرؤوسهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتازا فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق¹.

2. صعوبات تتعلق بنظام التقييم: إن بناء استراتيجية متكاملة وواضحة الأهداف في عملية التقييم يعد أمراً ضرورياً، غير أن إهمال نظام تقييم الأداء من طرف الجهة الوصية على عملية التقييم يمثل تحدياً حقيقياً يواجه متخذي القرارات المستمدة من عملية التقييم، ومن بين الصعوبات في هذا النظام:

¹ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، الجزء 1، مكتبة عين شمس، مصر، 1975، ص 383.

1.2. عدم وضوح الأهداف: ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبياً فسوف يكون من السهل أن تنطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة، فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفاً مختلفاً تماماً¹، فتحديد الهدف بدقة ووضوح يساهم في تفادي المشاكل المتعلقة بسوء الفهم والتأويل.

2.2. عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء: تختلف المؤشرات التي يتم على أساسها قياسها لتقييم أداء العاملين على حسب أهداف المنظمة، فمن الصعب تحديد هذه المؤشرات التي تدخل ضمن المؤشرات المالية أو المؤشرات غير المالية للمنظمة.

3.2. نقص المتابعة: إن إعداد استراتيجية لتقييم أداء العاملين لا يتم بصورة فعالة إذا خلى هذا النظام من المتابعة والرقابة على التنفيذ، فإعداد خطة جيدة يتطلب متابعة من الجهة التي وضعت نظام التقييم وذلك بتدارك العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التقييم وكذا إيجاد البدائل والحلول اللازمة لإتمام عملية التقييم في الوقت المحدد وبتكلفة أقل.

5.2. التهاون مع الأداء منخفض المستوى أو المغالاة في معاقبة المخطئين: تسعى المنظمات دوماً إلى أداء مرتفع المستوى باستمرار، فإنه لا يمكن أن تغض بصرها على الأداء المتواضع فسلوك التهاون مع الأداء المنخفض ينقل إلى باقي أفراد المجموعة رسالة أن هناك تراخي في العمل و هناك أسلوب عمل متواضع، وعلى العكس من ذلك فإن إلزام الموظف بعدم الوقوع في الخطأ أو معاقبته على الخطأ، ويشير الواقع أن الخطأ يعلم الصواب وأن محاولة تصحيح العامل المخطئ يساهم في خلق الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ويسمح للعامل من تحليل حدود العملية المطالب بإنجازها كما أنه يفتح مجالاً للإبداع والابتكار.

3. الصعوبات المتعلقة بالمرؤوسين: تتعدد العراقيل المتعلقة بتقييم أداء العاملين في المنظمة، ومن بين هذه الصعوبات نذكر ما يلي²:

- ✓ عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه بالضبط وعدم قدرة المرؤوس على أداء المطلوب منه.
- ✓ شعور المرؤوس بالظلم وعدم الأمان.
- ✓ عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم وميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسؤولاً عنها وذلك مثل:
- ✓ وجود سمات وخصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له.
- ✓ الأقدمية في العمل التي قد تؤثر على الرئيس الذي يميل إلى القدياء في المنظمة ويقدرهم ويحترمهم.
- ✓ عمر المرؤوس الذي قد يؤثر على المقيم كأن يكون المرؤوس كبير السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديراً مميّزاً.

¹ ماري ألبرت، كولي كار، من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرين وكيفية تفاديها، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1999، ص 84.

² مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 110.

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري للمتغيرات الدراسة (ضغوط العمل، إدارة الوقت وأداء العاملين) في محاولة منا للإلمام بمختلف المفاهيم المحيطة بهذه المتغيرات خاصة وأن الاقبال على هذا النوع من الدراسات يتطلب نوعاً من المعرفة بمبادئ الإدارة الحديثة التي ساهمت في إعطاء مفهوم جديد وحيوي لعنصر الوقت كما ساهمت هذه الدراسات في ربط استراتيجيات إدارة الوقت بفن التسيير السليم للمنظمة والذي يمكنها من تجاوز المشاكل والعقبات التي تعترض المورد البشري والتي تؤدي تطورها إلى تكوين ما يعرف بضغوط العمل، واتضح لنا أنه ومن خلال توظيف استراتيجيات إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل قد تساهم في المحافظة على أداء المنظمة وتحسينه وتحقيق الريادة والميزة التنافسية.

الفصل الثاني

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وذلك من خلال توضيح منهجية الدراسة ووصفها، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة المستمدة من هذا المجتمع، إضافة إلى تحديد أداة الدراسة المستخدمة وكيفية إعدادها واختبار صدقها وثباتها، كما يبين هذا الفصل مختلف الاجراءات التي اعتمدها في معالجة بيانات الدراسة وأخيرا الاستنتاجات والتحليلات الاحصائية للظاهرة المدروسة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

تنوعت وتعددت الدراسات التي استهدفت موضوع أداء العاملين وإدارة الوقت وضغوط العمل في مختلف دول العالم، والاطلاع على مختلف الدراسات سمح بتحديد ثلاث أنواع من الاستخدامات لهذه المواضيع كان الغرض منها دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين، أو دراسة مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت على أداء العاملين وفي بعض الدراسات تم التطرق إلى العلاقة بين كل من ضغوط العمل وإدارة الوقت، وسنحاول فيما يلي أن نتطرق إلى هذه الدراسات كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات المحلية

شهدت العقود القليلة الماضية ضلوع مصطلح إدارة الأعمال في الأوساط الأكاديمية والبحثية في الجزائر وهو ما ساهم في التطرق إلى مختلف المواضيع المتعلقة بهذا الموضوع، من بين الدراسات التي اهتمت بموضوع ضغوط العمل وإدارة الوقت على مستوى الجزائر نذكر ما يلي:

1. حمداوي وسيلة، مشعلي بلال (2016)، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة" ¹.

كان الغرض من الدراسة التي قام بها الباحثان هو التعرف على أثر ضغوط العمل بمختلف مصادرها (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور) على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة قالم، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف متغيري الدراسة ضغوط العمل والأداء

¹ حمداوي وسيلة، مشعلي بلال، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد أ، العدد 11، ص ص 287-334، 2017 .

الوظيفي وتحليل الأثر والعلاقة بينهما، وقد تم اختيار عينة مكونة من 52 فرد تشكل ما نسبته 59% من المجتمع الكلي المستهدف.

وعن نتائج الدراسة فقد بينت أن هناك مستويات متوسطة من ضغوط العمل بينما تم تسجيل مستوى أداء وظيفي مقبول وأن هناك علاقة تأثير وارتباط لبعدها غموض الدور مع الأداء الوظيفي على عكس كل من عبء الدور وصراع الدور الذين بينت تحليلات الانحدار المتعدد أنهما لا يؤثران على المتغير التابع، وعن التأثير الكلي فقد بينت الدراسة أن جميع مصادر ضغوط العمل (الأبعاد الثلاث) ترتبط ارتباطاً ضئيلاً بمقدار -0.149 مع أبعاد الأداء الوظيفي.

2. قدور عثمان (2017)، "ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري"¹.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري من خلال تسليط الضوء على عينة من عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بولاية جيجل، واعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من 230 عامل وهو ما يمثل 52.03% من المجتمع الكلي، وعن أسلوب الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبيان الذي تطرق من خلاله إلى متغيرات ضغوط العمل والتي تمثلت في عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل أما فيما يتعلق بجانب الأداء فقد اعتمد على الدافعية، القدرة على الانجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.

وعن نتائج الدراسة التطبيقية فقد أشارت إلى وجود تأثير معنوي لضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي ليؤكد بذلك العاملين على أن الضغط يؤثر على الأداء، وبينت الدراسة أيضاً أن عبء الدور الكمي والنوعي كان لهما تأثير ذو دلالة احصائية على الأداء الوظيفي، إضافة إلى بعدي غموض الدور وتقييم الأداء الوظيفي فقد كانا معنويين عند مستوى معنوية 5% بعكس بعدي صراع الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار فقد تبين أن تأثيرهما غير معنوي، وعن آثار ضغوط العمل فقد توصل الباحث إلى أنها ليست دائماً سلبية بل هناك من الضغوط ما هو ايجابي.

¹ قدور عثمان، "ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري"، حوايات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 18، سنة 2016.

3. فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت (2017)، "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز"¹.

تم التطرق من خلال الورقة البحثية التي قامت بها الباحثتان إلى إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، واعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي المستخدم في الجانب النظري للإحاطة بمفاهيم إدارة الوقت وأداء العاملين، والمنهج التحليلي المستعمل في الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على 40 عامل بمؤسسة سونلغاز وتكوّن أسلوب البحث من قسمين خصص الأول للخصائص الشخصية للعينة، والثاني عبارة عن مجالات الدراسة وقسم إلى محور لإدارة الوقت في المؤسسة والثاني لأداء العاملين في شركة سونلغاز والذي تكون من 16 فقرة.

وعن نتائج الدراسة التطبيقية فقد بينت المتوسطات الحسابية المرتفعة لمحور إدارة الوقت بأن هناك قدرة عالية من طرف أفراد العينة على إدارة وقتهم، وعن معامل الارتباط الذي كان في حدود 0.44 فقد بين أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (أداء العاملين).

4. مكناسي محمد (2007/2006)، "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية: دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة"².

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يسلط الضوء على التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل من خلال تطرقه للأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية ومحاولة إيجاد العلاقة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها أعوان السجون العاملين بمؤسسة التأهيل بقسنطينة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستعملا في جمع البيانات أسلوب الاستبيان الذي وزع على 141 عامل في حين تم تجميع 138 استبيان صالح للاستعمال.

وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية وأن جميع هذه العلاقات عكسية، كما أشارت الدراسة إلى أن التوافق المهني يرتبط مع كل من العمر وسنوات الخبرة ارتباطا موجبا، ومن جهة أخرى أوضحت النتائج

¹ فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جوان 2017، ص ص 59-72.

² مكناسي محمد، مرجع سبق ذكره.

أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل وكل من العمر وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

تعددت الدراسات العربية التي تطرقت لموضوع أداء العاملين وعلاقته بكل من ضغوط العمل وإدارة الوقت ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

1. كفاح حامد أحمد الحسانة (2008)، "تأثير استخدام آليات إدارة الوقت على ضغوط العمل لدى إداريي مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: دراسة حالة محافظات شمال الضفة الغربية"¹.

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع إدارة الوقت وتذمر العاملين من حجم العمل الملقى على عاتقهم، فضلاً عن دراسة المعوقات التي تحول دون استخدام آليات إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل، ومن أجل تحقيق هذا هدف الراسة قامت الباحثة بعدد من الزيارات الميدانية لمجموعة من المؤسسات الحكومية والتي تمثلت في التربية والتعليم، الصحة، الزراعة والشؤون الاجتماعية في مجموعة من محافظات فلسطين، واعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيع 172 استبانة استرجعتها كلية.

وبينت الدراسة وجود تباين ذو دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة، حيث وجد بأن متغير العمر ومتغير الخبرة والتحصيل العلمي كان له أثر إيجابي في استخدام استراتيجيات إدارة الوقت، وعلى وجه الخصوص لدى فئة الشباب وحديثي التخرج الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم أقل من 10 سنوات، في حين تبين أن من أكثر المعوقات التي تواجه الإداريين وجود الحواجز على الطرق وكثرة المراجعين دون مواعيد محددة مسبقاً ومنهم الأصدقاء والأقارب، وافتقار بعض المؤسسات إلى التقنيات الحديثة لتشمل جميع جوانب العمل، في حين كانت وجهة نظر أفراد الدراسة حول الحلول المقترحة هو تسهيل عملية تنقل الموظفين بين المدن من خلال التنسيق مع السلطة الفلسطينية، والعمل وفق آلية واضحة خاصة بالمراجعين، وتوفير مستلزمات العاملين من تقنيات ليستطيع الموظف استغلال وقته بكفاءة وفاعلية أكثر وبالتالي الحد من ضغط العمل.

¹ كفاح حامد أحمد الحسانة، مرجع سبق ذكره.

2. عيسى ابراهيم المعشر (2009)، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم: دراسة ميدانية"¹.

جاءت الدراسة لتسليط الضوء على ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الأردني وأثر هذه الضغوط على مستويات أدائهم، كما حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يقف على مصادر ضغوط العمل معتمداً على أسلوب التحليل الوصفي وباستخدام أسلوب الاستبيان الذي وزع على عينة من 240 يعملون في 12 فندق فئة خمس نجوم، وتم استرداد 197 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي .

وقد حاول الباحث تحليل العلاقة بين ضغوط العمل التي تضمنت كل من عبء العمل، الهيكل التنظيمي، الأجور والمكافآت وبيئة العمل والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي والمتغير التابع، في حين بينت الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين المستقلين الأجور والمكافآت وبيئة العمل والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

3. نهى محمد ميلاد العمامي (2016)، "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي"².

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة استقصاء طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي، اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبيان بحيث أخذت عينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عددها 145 استبانة تم استرجاع 139 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي.

وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تم استخدام معامل بيرسون لقياس الارتباط بين إدارة الوقت وأبعاد الأداء الوظيفي (جودة الأداء، المواظبة على الأداء كمية الأداء والتعاون على الأداء) للمديرين وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية لمتوسطات متغيري الدراسة (إدارة الوقت والأداء الوظيفي) تعزى

¹ عيسى ابراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره.

² نهى محمد ميلاد العمامي، "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، ليبيا، سنة 2016.

لمتغير نوع المنظمة وبينت الدراسة أيضا أن مديري المؤسسات المستهدفة لديهم مستوى مرتفع في كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

4. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة (2010)، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"¹.

قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد اعتمد الباحثان على منهجية البحث الوصفي إلى جانب البحث الميداني وهو البحث الذي اعتمد على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم اعداد استبانتين وزعت الأولى على 331 مدير مدرسة في حين تم توزيع 1099 استبانة على المعلمين ليكون العدد الاجمالي 985 استبانة صالحة للتحليل، بمعدل تقريبي موافق لأربع معلمين لكل مدير.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومصفوفة ارتباط بيرسون لإجراء فحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وعن أهم نتائج الدراسة فقد بينت أن لمصادر ضغوط العمل (صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، والمشكلات الشخصية للمدير، والتطور المهني) دوراً هاماً في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. وترتبط معه بعلاقات ارتباطية متوسطة على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية 0.76، وبلغت أقوى علاقة ارتباطية بين (عبء الدور) ومستوى الأداء الوظيفي 0.65 في حين كانت أضعف علاقة هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (غموض الدور)، مع المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر والحالة الاجتماعية.

¹ عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن". مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 - العدد 1+2، ص ص 599-642، السنة 2010.

المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية

لعمد مضت توات الدراسات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي في دول أوروبا وأمريكا، من بين الدراسات الأجنبية التي تطرقت لموضوع أداء العاملين بين ضغوط العمل وإدارة الوقت نذكر ما يلي:

1. Michailids, Maria P, & Mouafak E. Elwkai (2003) "**Factors contributing to occupational stress experienced by individuals employed in the fast food industry**"¹.

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة أن يتعرفا على مختلف العوامل المسببة لضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الانتاجية أو الخدمية، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب البحث الميداني بحيث تم أخذ عينة من 80 فرد يعملون في المطاعم موزعين على مناطق مختلفة من قبرص وكان الهدف من اعتماد هذه العينة هو معرفة الضغوط التي يتعرض لها هؤلاء العمال وعلاقة هذه الضغوط بمتغير العمر والوظيفة.

وعن نتائج الدراسة فقد بينت أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مصادر الضغوط بين الذكور والاناث وبين الاداريين وغير الاداريين، أما عن مصادر ضغوط العمل لدى الاناث فقد كانت بسبب المناخ التنظيمي في حين كان سببها لدى الذكور هو التداخل بين العمل والمنزل، أما عن فئة الاداريين فقد كان سبب الضغوط لديهم هو دور توقعات العامل في المؤسسة بينما كان سبب الضغوط عند غير الاداريين هو المناخ التنظيمي.

2. Michailidis, Maria, & Yiota Georgiou (2005) "**Employee occupational stress in banking**"².

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة أن يسلط الضوء على أنواع ومصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو القطاع المصرفي، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب التحليل الاحصائي لعينة الدراسة المتكونة من 60 موظف بالقطاع المصرفي ومن مناطق مختلفة.

¹ Michailids, Maria P., and Mouafak E. Elwkai. "Factors contributing to occupational stress experienced by individuals employed in the fast food industry." Work, 2003, vol. 21, no 2, p. 125-140.

² Michailidis, Maria, and Yiota Georgiou. "Employee occupational stress in banking." Work, 2005, vol. 24, no 2, p. 123-137.

وبينت نتائج الدراسة أن المستويات التعليمية للموظفين تؤثر على مستويات الضغوط التي يعانون منها، كما بينت الدراسة أن موظفو القطاع المصرفي لا يستطيعون تخصيص ولو جزء بسيط من وقتهم للاسترخاء عند مواجهتهم لفترات حرجة وعصيبة، كما وضحت الدراسة الدرجة التي يميل بها بعض الموظفين إلى نقل المشاكل المتعلقة بالعمل إلى المنزل (وأخذ المشاكل العائلية إلى العمل) وهو ما يعتمد في غالب الأحيان على خلفيتهم التعليمية وقوة الدعم الأسري للموظفين ومقدار الوقت المتاح لهم للراحة والاسترخاء، وقد تطرق الباحثان إلى بعض العادات السلبية (كالكحول) التي يمكن أن تلعب دورا في تراكم ضغوط العمل وتفاقمها.

3. Maysoon Al-Zoubi (2016), " The Effect of the Time Management Art on Academic Achievement among High School Students in Jordan" ¹.

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر فن إدارة الوقت على التحصيل الأكاديمي لدى طلاب المرحلة الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية وبالضبط في مدينة إربد وإبراز مدى قدرتهم لتحقيق درجات عالية في الامتحان الوزاري في نهاية تلك المرحلة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة حيث اختار عينة من (2000) طالبا وطالبة من طلاب الثانوية كمستجيبين على الاستبيان.

وخلصت النتائج في الختام إلى وجود درجة متوسطة وأهمية ثابتة على مستوى إدارة الوقت حسب طلبة الثانوية العامة في محافظة إربد، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي لدى طلاب المدارس الثانوية، كما أظهرت أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لهذه العلاقة فيما يتعلق بمتغير الجنس الذي يعمل نيابة عن الإناث بينما لم يكن هناك فروق حسب ساعات الدراسة، وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بحاجة هذه المدارس لعقد ندوات ومحاضرات للطلاب لمساعدتهم على معرفة كيفية تخصيص الوقت المناسب المواد من أجل الحصول على مستويات أعلى من التحصيل الأكاديمي.

¹ Maysoon Al-Zoubi , " The Effect of the Time Management Art on Academic Achievement among High School Students in Jordan ", Journal of Education and Practice, 2016, vol. 7, no 5, p. 158-167.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءات عملية البحث

تعتمد الدراسات الاجتماعية على مجموعة من الأساليب المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها وهي الدراسات التي شملت مجالات مختلفة خلال العقود الأخيرة مثل العلوم الإدارية، العلوم الإنسانية وحتى العلوم الطبية، وكنتيجة لتطور عالمنا المعاصر وظهور البرمجيات المتعلقة بتحليل البيانات فقد أصبح التعمق في دراسة العلاقات بين مختلف الظواهر أمرا بسيطا ويسيرا.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة والالمام بمختلف جوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر من المناهج كثيرة الاستعمال في الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أداء العاملين في القطاع العمومي بالجزائر في ظل تنامي ضغوط العمل لدى منتسبي قطاع الصحة وكذا دور عنصر الوقت لدى هذه الفئة من العاملين كون عنصر الزمن يلعب دورا مهما في تحسين أداء العاملين خاصة مع الحالات الخطيرة والمواقف الصعبة التي تواجههم.

الفرع الثاني: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الصحة بالجزائر من أطباء وممرضين في المؤسسات العمومية الاستشفائية الموزعة عبر مجموعة من ولايات الوطن وقد بلغ عددهم 81 منتسب لقطاع الصحة بين ممرض وطبيب وطبيب متخصص، وقد تم أخذ عينة مكونة من 100 شخص تم التواصل معهم عبر مواقع التواصل الاجتماعي نظرا لصعوبة التواصل معهم مباشرة بسبب الإجراءات المتعلقة بالحجر الصحي التي تم اعتمادها من طرف وزارة الصحة للحد من انتشار فيروس كوفيد 19 (Covid 19)، وتم استعادة 81 استبانة وفقا للجدول التالي الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية:

الجدول رقم(04): توزيع مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	50	61.7
	أنثى	31	38.3
العمر	أقل من 25 سنة	7	8.6
	من 25 إلى 35 سنة	45	55.6
	من 35 إلى 45 سنة	16	19.8
	من 45 سنة إلى 60 سنة	13	16
	أكثر من 60 سنة	0	0
الحالة الاجتماعية	أعزب	37	45.7
	متزوج	41	50.6
	مطلق	2	2.5
	أرمل	1	1.2
الراتب الشهري	أقل من 40.000 دج	42	51.9
	من 40.000 إلى 50.000 دج	17	21
	من 50.000 إلى 60.000 دج	13	16
	من 60.000 إلى 70.000 دج	3	3.7
	من 70.000 إلى 80.000 دج	5	6.2
	أكثر من 80.000 دج	1	1.2
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	39	48.1
	من 5 إلى 10 سنوات	16	19.8
	من 10 إلى 20 سنة	15	18.5
	أكثر من 20 سنة	11	13.6
مسمى الوظيفة	ممرض	57	70.4
	طبيب عام	14	17.3
	طبيب متخصص	10	12.3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الدراسة.

طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على البيانات من المصادر التالية:

1. المصادر الثانوية

تم الحصول على البيانات اللازمة لضبط مختلف جوانب الدراسة النظرية من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمجلات الورقية والالكترونية ومواضيع الملتقيات الدولية والوطنية، وكذا رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

2. المصادر الأولية

تم الحصول على بيانات الدراسة الأولية عن طريق الاستبانة التي تم اختيارها كونها قادرة على تلبية الغرض من الدراسة بعد الرجوع إلى المصادر العلمية، وقد تم توزيع الاستبانة على شكل ملف الكتروني على العاملين في قطاع الصحة في الجزائر نظرا للظروف التي كان يمر بها العالم إثر تفشي فيروس كورونا خلال الأشهر السابقة، وقد تم بعدها تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الاحصائي للعلوم

الاجتماعية Statistical Package for the Social Science .

الفرع الثالث: أداة الدراسة

تمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة وكان الغرض منها الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على الدراسات والأدبيات السابقة، وقد تضمنت الاستبانة جزئين، أما عن الجزء الأول والمتكون من 6 أسئلة فقد تم من خلاله عرض المتغيرات الديموغرافية للعينة، أما عن الجزء الثاني والمتضمن 52 سؤالا والذي تضمن فقد تم من خلاله تغطية متغيرات الدراسة وأبعادها مزعة على ثلاث محاور أساسية:

1. المحور المتعلق بضغط العمل وتضمن 32 سؤالا موزعا على 5 مجموعات تمثلت في:

المجموعة الأولى: ضغوط العمل المتعلقة بالعبء الوظيفي وغموض الأدوار وتضمنت هذه المجموعة 9 أسئلة.

المجموعة الثانية: العلاقات الانسانية والدعم الاداري وتضمنت هذه المجموعة 6 أسئلة.

المجموعة الثالثة: تقييم الأداء والعائد المادي وتضمنت هذه المجموعة 8 أسئلة.

المجموعة الرابعة: ظروف العمل وتضمن هذه المجموعة 5 أسئلة.

المجموعة الخامسة: آثار ضغوط العمل وتضمن هذه المجموعة 4 أسئلة.

2. المحور المتعلق بعامل إدارة الوقت وتضمن 13 سؤالاً موزعاً على 3 مجموعات تمثلت في:

المجموعة الأولى: تخطيط الوقت وتضمنت هذه المجموعة 5 أسئلة.

المجموعة الثانية: أهمية الرقابة على الوقت وتضمنت هذه المجموعة 4 أسئلة.

المجموعة الثالثة: الوقت وتوظيف تكنولوجيات الاتصال وتضمنت هذه المجموعة 4 أسئلة.

3. المحور المتعلق بتقييم أداء العاملين وتضمن 7 أسئلة.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة كل عبارة، وقد كانت الأوزان النسبية لهذا المقياس

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجات الأوزان النسبية لكل اجابة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: تحليل البيانات

نحاول من خلال هذا الجزء أن نتطرق إلى منهجية الدراسة وكذا التصميم الاحصائي المستخدم في الدراسة التطبيقية وتحليل المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والصحة النفسية وقد اتفق الخبراء إلى حد كبير على أن الأداة شاملة، وأن فقراتها قادرة على قياس ما وضعت لأجله، مع تقديم مجموعة من الملاحظات تم اعتمادها من طرف الطالب ومن أهمها الاستغناء على الاستبيان الورقي نظراً لصعوبة التواصل مع الأطقم الطبية بسبب جائحة كورونا وكذا الملاحظات المتعلقة بتقليص الاستبيان وتعديل بعض الفقرات.

وللتحقق من الصدق الاحصائي لجميع الفقرات التي تم تعديلها بناء على توجيهات لجنة المحكمين للاستبيان تم توزيع مجموعة من الاستبانات على عينة استطلاعية مؤلفة من 20 موظف بين طبيب وممرض.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان الثلاث ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم(06): معامل الثبات لمحاور الاستبيان

الرقم	محور الاستبيان	المجموعة ضمن المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات
01	ضغوط العمل	العبء الوظيفي وغموض الأدوار	9	0.688
02		العلاقات الانسانية والدعم الاداري	6	0.894
03		تقييم الأداء والعائد المادي	8	0.671
04		ظروف العمل	5	0.874
05		آثار ضغوط العمل	4	0.776
06	إدارة الوقت	تخطيط الوقت	5	0.833
07		أهمية الرقابة	4	0.647
08		الوقت وتوظيف تكنولوجيايات الاتصال	4	0.817
09	تقييم الأداء	تقييم أداء العاملين	7	0.781

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول المتعلق بمعامل ألفا كرونباخ فقد تبين أن هذا المعامل يدخل ضمن المجال 0.647 و 0.894 ، ولجميع الفقرات فقد بلغ 0.835، وهو ما يدل على أن معاملات الثبات مقبولة (أكبر من 0.60) لكل فقرات الاستبانة، وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية القابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

يتضمن هذا الجزء من الدراسة تحليلا مفصلا للبيانات وعرضا لمختلف التحليلات الاحصائية التي تم إجراؤها على عينة الدراسة.

التقييم النسبي لكل من المتغيرات الرئيسية (ضغوط العمل وإدارة الوقت) في التأثير على المتغير التابع والمتمثل في عنصر الأداء، وتم استخدام الأوساط الحسابية للفقرات المشمولة في الأسئلة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك وفقا للتقسيم النسبي التالي:

الجدول رقم(07): تقسيمات الأوساط النسبية

من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

1. تقييم متغير ضغوط العمل المتعلقة بالعبء الوظيفي وغموض الأدوار في الفقرات من 1 إلى 9

وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): الأهمية النسبية لفقرات العبء الوظيفي وغموض الأدوار

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	1,22184	3,7901	أقوم بأعمال لا تناسب مؤهلاتي	01
موافق	1,23491	3,5556	أكلف بمهام صعبة تفوق قدراتي	02
موافق	1,20044	3,6914	أقوم بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها	03
موافق	1,15644	3,9877	أقوم بأعمال روتينية لا جديد فيها	04
موافق	1,25659	3,6543	أتلقي الأوامر من عدة أشخاص	05
محايد	1,23940	3,3704	أعمل مع فرق عمل تختلف مهامها مع المهمة الموكلة لي	06
محايد	1,35309	3,2840	أهدافنا محددة ودقيقة	07
محايد	1,23940	3,3704	أتلقي تعليمات متعارضة من رؤساء متعددين	08
موافق	1,18296	4,0247	أعلم بشكل واضح ما هي مسؤولياتي	09
	,658990	3,6365	ضغوط متعلقة بالعبء الوظيفي وغموض الأدوار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 4.03 وهي أعلى قيمة و 3.28 وهي أدنى قيمة للمتوسطات.

وقد تبين من خلال المتوسطات أن الأعمال التي توكل إلى موظفي قطاع الصحة كثيرا ما تشكل ضغطا وذلك من خلال الفقرات الخمس الأولى، في حين أنهم يتفقون إلى حد بسيط في غموض الدور المنوط بهم، وقد بين الوزن النسبي للفقرة التاسعة أن الموظفين يوافقون على الفقرة كون المسؤوليات محددة في القانون الأساسي لقطاع الصحة غير أنهم يقومون بأعمال خارج مسؤولياتهم وهو ما حددته الفقرات المتعلقة بغموض الدور (الفقرات من 5 إلى 8).

2. تقييم متغير العلاقات الانسانية والدعم الاداري في الفقرات من 10 إلى 15 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): الأهمية النسبية لفقرات العلاقات الانسانية والدعم الاداري

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
محايد	1,33333	2,8519	أعمل في أجواء تسودها المودة والتقدير	10
محايد	1,20005	3,0988	أحظى بالدعم والمساندة والمساعدة من طرف زملائي	11
غير موافق	1,27633	54352,	يحترمني المسؤولون ويساندونني في الأوقات الصعبة	12
محايد	1,32439	2,6543	يسمح لي بطرح الأفكار وتقديم المقترحات لرؤسائي	13
غير موافق	1,26491	112,55	أساهم في اتخاذ القرارات	14
محايد	1,28824	2,8765	توزع الأعمال بيني وبين زملائي بطريقة عادلة	15
محايد	1,03603	2,7819	العلاقات الانسانية والدعم الاداري	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 2.551 وهي أدنى قيمة و 3.10 وهي أعلى قيمة للمتوسطات.

يبين الجدول السابق أن متوسط الاستجابة لدى عينة الدراسة بلغت 2.78، مع تسجيل أدنى متوسط في الفقرة رقم 14 وعدم مساهمة الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في توليد ضغوط العمل كما تأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم 12 والتي تعتبر أيضا مصدرا لضغوط العمل كون العاملين لا يتلقون مساندة من

مسؤوليهم، وفي نفس الاطار وعن المساندة من طرف الزملاء فالعمال لا يساندون بعضهم البعض في غالب الاحيان وكثيرا ما يرجع ذلك إلى الخوف من الأخطار الناجمة عن القيام بأعمال لا تدخل ضمن صلاحياتهم وتوجيهات مشرفيهم.

3. تقييم متغير تقييم الأداء والعائد المادي في الفقرات من 16 إلى 23 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): الأهمية النسبية لفقرات تقييم الأداء والعائد المادي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	1,22184	3,7901	عملية التقييم تتميز بالعشوائية والمحاياة	16
موافق	1,23491	3,5556	أجهل المعايير التي يتم التقييم على أساسها	17
موافق	1,20044	3,6914	تهدف عملية التقييم إلى تحسين أداء العمال	18
موافق	1,15644	3,9877	يمكنني الاستفسار عن كيفية تقييمي ورفع شكوى	19
موافق	1,25659	2,3841	أتقاضى راتباً يكفل لي العيش الكريم	20
محايد	1,23940	3,0112	أتلقي حوافز مادية تشجيعية نتيجة للاجتهاد في أداء عملي	21
محايد	1,35309	3,2840	ترتبط الحوافز المادية بمعايير غير موضوعية	22
غير موافق	1,23940	2,3704	يتناسب راتبي مع مؤهلاتي العلمية	23
	,658990	3,6365	تقييم الأداء والعائد المادي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 2.37 وهي أدنى قيمة و 3.98 وهي أعلى قيمة للمتوسطات.

من خلال الفقرات المتعلقة بتقييم المردود المادي يتضح أن العمال لا يوافقون على كون راتبهم الشهري يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية خاصة مع فئة الأطباء كما أن الفقرة 20 والمتعلقة بمدى كفاية الراتب

الشهري لحفظ حياة كريمة للمرضين والأطباء فقد كانت سلبية نتيجة للمتوسط الذي كان في حدود 2.38.

أما عن عملية التقييم التي يتم من خلالها مكافأة العاملين فقد بينت الاجابات على الفقرات 17، 18 و 19 أنه وبالرغم من أهمية عملية التقييم إلا أنها لا تخضع لمعايير موضوعية وتسودها المحاباة والمحسوبية، وأن الموظفين متفقين على امكانية تقديم شكوى للمسؤولين حول عملية التقييم وذلك من خلال الفقرة رقم 19 .

4. تقييم متغير ظروف العمل في الفقرات من 24 إلى 28 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح

في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): الأهمية النسبية لفقرات متغير ظروف العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
غير موافق	1,06560	2,1975	أعمل في بيئة صحية تلائم متطلبات الوظيفة	24
غير موافق	1,01714	2,1235	يتوفر مكان العمل على فضاءات للاستراحة	25
غير موافق	,90489	2,1358	يتميز مكان العمل بالهدوء	26
غير موافق	,90796	2,0247	تتوفر المؤسسة على الوسائل الضرورية لأداء العمل	27
غير موافق	1,02439	2,0247	يتم توفير الوسائل من طرف الادارة عند الطلب عليها	28
غير موافق	,80444	2,1012	ظروف العمل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

يبين الجدول أن متوسط الاجابة لدى أفراد العينة بلغ 2.10 وفي ذلك دلالة على سلبية الاجابات التي تفاوتت متوسطاتها الحسابية بين أدنى قيمة والتي كانت 2.03 وأعلى قيمة والتي كانت 2.20.

وقد تم رفض الفقرتين 27 و 28 على التوالي وهما الفقرتين المتعلقة بتوفير المواد والوسائل الضرورية للعمل، كما أن الفقرات 24، 25 و 26 تم أيضا رفضها كون غالبية الاجابات تشير إلى أن المستشفيات العمومية لا توفر بيئة مناسبة لأداء العمل خاصة فيما يتعلق بالهدوء في مكان العمل وتوفير فضاءات الاستراحة.

5. تقييم متغير آثار ضغوط العمل في الفقرات من 29 إلى 32 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): الأهمية النسبية لفقرات آثار ضغوط العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	1,23015	3,7531	أعاني من أمراض ناتجة عن ضغوط العمل	29
موافق	1,03414	4,0741	انعكست ظروف العمل على صحتي الجسدية	30
موافق بشدة	,90062	4,3704	أشعر بضغط نفسي (القلق، التوتر ...) ناتج عن العمل	31
موافق	1,38722	3,9753	أسعى لتترك العمل كلما سمحت لي الفرصة	32
موافق	,89162	4,0432	آثار ضغوط العمل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

يبين الجدول أن متوسط الاجابة لدى أفراد العينة بلغ 4.04 وفي ذلك دلالة على أن ضغوط العمل تنعكس على صحة المستجيبين الجسدية والذهنية، وقد تفاوتت متوسطاتها الحسابية بين أدنى قيمة والتي كانت 3.75 وأعلى قيمة والتي كانت 4.37.

وعن الفقرات فقد تم قبول الفقرة رقم 31 والتي تمت الموافقة عليها بصفة كبيرة كون عمال الصحة في القطاع العمومي يعانون من ضغوط نفسية أكثر من معاناتهم من الأمراض الأخرى، وقد بينت الاجابات المتعلقة بالفقرة 32 أن الموظفين يسعون لتترك العمل كلما سمحت لهم الفرصة وفي ذلك دليل على عدم القدرة على تحمل الضغوط ومحاولة ايجاد بديل لهم أكثر راحة.

6. تقييم متغير تخطيط الوقت في الفقرات من 33 إلى 37 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): الأهمية النسبية لفقرات تخطيط الوقت

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	1,00707	3,6173	أحدد أهدافي الواقعية والمحددة بدقة ووضوح مع إمكانية قياسها	33
محايد	1,15963	3,1728	أقوم بكتابة أهدافي بنفسني في جدول زمني (مفكرة يومية) على شكل أولويات وخطط	34
موافق	1,12916	4,1111	اعطي اهتمام أكبر لبدء اليوم في العمل بدون معوقات	35
موافق	1,18647	3,6420	أطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع رؤية واضحة لعملني وتحديد استراتيجياتي بدقة ووضوح	36
موافق	1,08112	3,8642	أنجز أهدافي المنشودة في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والطرق	37
موافق	,86243	3,6815	تخطيط الوقت	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

يبين الجدول أن متوسط الاجابة لدى أفراد العينة والمتعلق باستراتيجيات تخطيط الوقت بلغ 3.68 وفي ذلك دلالة على أن اعتماد عنصر الزمن في أداء المهام يعتبر مفتاحا للنجاح ولتحقيق الأهداف بدقة، وقد تفاوتت متوسطاتها الحسابية بين أدنى قيمة والتي كانت 3.17 وأعلى قيمة والتي كانت 4.11. وعن الفقرات فقد تم عدم قبول فكرة تدوين الأهداف (الفقرة 34) وهو ما يمكن اعتباره عنصرا دخيلا على التفكير التقليدي، وكثيرا ما يكون عدم الاهتمام بتدوين الأهداف راجع إلى عدم تجربة هذه العملية في حياتنا اليومية، وعن الفقرة 35 فقد تم الموافقة عليها نتيجة لسعي غالبية الموظفين لاستغلال فترة بداية اليوم في القيام بأكثر الأعمال قبل تراكم الضغوط، وعن الفقرتين 33 و36 فقد تم الموافقة عليهما وهو ما يشير إلى أن موظفي قطاع الصحة في الجزائر يسعون لتحديد أهدافهم الوظيفية بدقة وهو ما يمكنهم من اختصار الجهد والوقت.

7. تقييم متغير أهمية الرقابة على الوقت في الفقرات من 38 إلى 41 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): الأهمية النسبية لفقرات أهمية الرقابة على الوقت

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	,98241	3,9012	مراقبة الوقت تعني لي مقارنة النتائج بما هو مخطط له	38
محايد	1,33449	2,7160	يساهم تنظيم الوقت لدي في الاستفادة من حوافر مالية	39
غير موافق	1,38622	2.0247	يعمل المشرفون على إعطاء أهمية للوقت وتحسيس العمال بذلك	40
موافق بشدة	,88663	4,2963	أسعى إلى مراقبة وقتي بنفسي دون الحاجة إلى مراقبة المسؤول	41
موافق	,71603	73553,	أهمية الرقابة على الوقت	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أن متوسط الاجابة لدى أفراد العينة والمتعلق بأهمية إدارة الوقت بلغ 3.57 وفي ذلك دلالة على أن الرقابة على عنصر الزمن تعد من أوليات الموظفين في قطاع الصحة، وقد تفاوتت متوسطاتها الحسابية بين أدنى قيمة والتي كانت 2.02 وأعلى قيمة والتي كانت 4.29.

وقد بينت الفقرة رقم 40 أن تنظيم الوقت لا يمكن العاملين في قطاع الصحة من الاستفادة من حوافر مالية كون القيام بنفس العمل وفي وقت محدد قد يساهم في تحقيق المزيد من الدخل في القطاع الخاص ويرجع ذلك بالأساس على كون قطاع الصحة يخضع لقانون الوظيف العمومي الذي يحدد المزايا والحوافز المادية وفق جدول محدد، كما أن الفقرة 41 تؤكد على الفقرة السابقة وهي أن المشرفين لا يولون اعتبارا لعنصر الزمن كونهم وفي غالب الأحيان يلتزمون بالحضور لمؤسسة العمل ولو لم يقدمو أي عمل.

كما تبين الفقرة 42 أن الموظفين يسعون إلى مراقبة أدائهم وتنظيم أوقات عملهم دون إشراف من المسؤولين.

8. تقييم متغير الوقت وتوظيف تكنولوجيات الاتصال في الفقرات من 42 إلى 45 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): الأهمية النسبية لفقرات الوقت وتوظيف تكنولوجيات الاتصال

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
محايد	1,22033	3,3827	أتجنب الحديث مع العمال أثناء أوقات العمل	42
محايد	1,21615	3,3457	لا أستعمل الهاتف ولا أرد على الاتصالات التي لا تدخل ضمن إطار العمل	43
محايد	1,20044	14343,	أحدد وقتا للاتصال ولا أرد على جميع المكالمات	44
موافق	1,36773	3,6790	أسعى لتجنب التنقلات بين مختلف المصالح الطبية والاعتماد على وسائل الاتصال لتقليل إضاعة الوقت	45
موافق	1,00670	3,5247	الوقت وعمليات الاتصال وتكنولوجيات الاتصال	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 3.35 وهي أدنى قيمة و 3.67 وهي أعلى قيمة للمتوسطات، وقد بلغ متوسط الاجابة لدى أفراد العينة والمتعلق باستعمال تكنولوجيات الاتصال 3.55.

من خلال الفقرات المتعلقة باستعمال تكنولوجيات الاتصال أثناء العمل يتضح أن الموظفون لا يعطون أهمية لعنصر الوقت عند استخدام وسائل الاتصال الحديثة وذلك من خلال الفقرتين 43 و 44 يوافقون على كون راتبهم الشهري يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية خاصة مع فئة الأطباء كما أن الفقرة 20 والمتعلقة بمدى كفاية الراتب الشهري لحفظ حياة كريمة للمرضين والأطباء فقد كانت سلبية نتيجة للمتوسط الذي كان في حدود 2.38.

أما عن عملية التقييم التي يتم من خلالها مكافأة العاملين فقد بينت الاجابات على الفقرات 17، 18 و 19 أنه وبالرغم من أهمية عملية التقييم إلا أنها لا تخضع لمعايير موضوعية وتسودها المحاباة والمحسوبية، وأن الموظفين متفقين على امكانية تقديم شكوى للمسؤولين حول عملية التقييم وذلك من خلال الفقرة رقم 19 .

9. تقييم متغير تقييم أداء العاملين في الفقرات من 46 إلى 52 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): الأهمية النسبية لفقرات تقييم أداء العاملين

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق بشدة	,64765	4,5926	أحرص على إنهاء عملي المطلوب مني بالرغم من الصعاب	46
موافق بشدة	,81309	4,3704	لدي استعداد للقيام بأعمال إضافية في سبيل راحة المريض	47
موافق	,95420	4,1975	معدل خطئي محدود جدا مقارنة بظروف العمل	48
موافق بشدة	,89460	4,2716	أتجاوز الخلافات الشخصية عند انجاز العمل	49
موافق	1,08412	3,7284	التواصل باستمرار وبفعالية مع المشرفين والزلاء	50
موافق بشدة	1,04009	4,2346	أتصرف بلباقة واحترام مع المرضى ومرافقيهم بالرغم من تجاوزاتهم للأخلاقية	51
موافق	,96321	4,1852	أحرص على أن يكون عمل الزملاء في المستوى المطلوب	52
موافق بشدة	,60730	4,2257	تقييم أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

بمطالعة بيانات الجدول المتعلق بتقييم المتغير التابع المتمثل في عنصر تقييم الأداء فقد تبين أن المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة نوعا ما وتراوحت بين 3.73 و 4.59 مع متوسط كلي قدر بـ 4.23.

من خلال تحليل متوسطات الاستجابات للفقرات المتعلقة بتقييم أداء العاملين تبين أن هذه المتوسطات مرتفعة وفي ذلك دلالة على أن أفراد العينة اعتبروا أن أداءهم متميز خاصة ما تعلق بالفقرة 46 والتي تبين من خلالها أن الموظفون يسعون جاهدين إلى إنهاء المهام الموكلة إليهم إضافة إلى استعدادهم للقيام بأعمال إضافية في سبيل راحة المريض وتجاوزهم للخلافات الشخصية عند انجاز العمل، وعن الفقرة 50 فقد تبين من خلالها أن معظم أفراد العينة يتواصلون مع رؤسائهم ومشرفيهم بفعالية وهو عنصر أساسي

في عملية تقييم الأداء، وعند حساب الوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة والذي كان مساويا لـ 4.23 ونجد أن أفراد العينة يعتبرون أن أداءهم لعملهم جد مقبول في ظل الظروف التي يزاولون فيها نشاطهم وتعطي القيمة المتدنية للانحراف المعياري أن أفراد العينة يتفقون على تميز أدائهم.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ونظرا لكون الاستجابات لا تتبع التوزيع الطبيعي ولا تحقق شروط الاختبارات المعلمية فقد تم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية العدمية الأولى (العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين)

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل بأبعاده الخمسة (العبء الوظيفي وغموض الأدوار، العلاقات الانسانية والدعم الاجتماعي، تقييم الأداء والعائد المادي، ظروف العمل وآثار ضغوط العمل) وتقييم أداء العاملين، وهي الفرضية التي تفرعت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية: اختبار الفرضيات الفرعية في الفرضية الرئيسية الأولى:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العبء الوظيفي وغموض الأدوار وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم(17): نتائج اختبار سبيرمان بين العبء الوظيفي وأداء العاملين

Corrélations				
		العبء الوظيفي وغموض الأدوار		أداء العاملين
Rho de Spearman	العبء الوظيفي وغموض الأدوار	Coefficient de corrélation	1	0,044
		Sig. (bilatérale)	.	0,697
		N	81	81
	أداء العاملين	Coefficient de corrélation	0,044	1
		Sig. (bilatérale)	0,697	.
		N	81	81

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

يبين اختبار سبيرمان Spearman أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين العبء الوظيفي وغموض الأدوار من جهة وبين أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر من جهة أخرى، ومنه نستنتج أن العبء الوظيفي لا يؤثر على أداء العاملين في المستشفيات العمومية في الجزائر.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والدعم الاداري وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم(18): نتائج اختبار سبيرمان بين العلاقات الانسانية وأداء العاملين

Corrélations				
		العلاقات الانسانية والدعم الاداري	أداء العاملين	
Rho de Spearman	العلاقات الانسانية والدعم الاداري	Coefficient de corrélation	1	0,003
		Sig. (bilatérale)	.	0,98
		N	81	81
	أداء العاملين	Coefficient de corrélation	0,003	1
		Sig. (bilatérale)	0,98	.
		N	81	81

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

يبين الجدول السابق والمتعلق بالارتباط وباستخدام اختبار سبيرمان Spearman أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين العلاقات الانسانية والدعم الاداري من جهة وبين أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر من جهة أخرى، لنستنتج أن العلاقات الانسانية والدعم الاداري لا يؤثر على أداء العاملين في المستشفيات العمومية في الجزائر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء والعائد المادي وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم(19): نتائج اختبار سبيرمان بين تقييم الأداء والعائد المادي وأداء العاملين

Corrélations				
		تقييم الأداء والعائد المادي	أداء العاملين	
Rho de Spearman	تقييم الأداء والعائد المادي	Coefficient de corrélation	1	0,158
		Sig. (bilatérale)	.	0,158
		N	81	81
	أداء العاملين	Coefficient de corrélation	0,158	1
		Sig. (bilatérale)	0,158	.
		N	81	81

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

يبين اختبار سبيرمان Spearman أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين تقييم الأداء والعائد المادي من جهة وبين أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر من جهة أخرى، لنستنتج أن تقييم الأداء والعائد المادي لا يؤثر على أداء العاملين في المستشفيات العمومية في الجزائر.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف العمل وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم(20): نتائج اختبار سبيرمان بين ظروف العمل وأداء العاملين

Corrélations				
		ظروف العمل	أداء العاملين	
Rho de Spearman	ظروف العمل	Coefficient de corrélation	1	0,697
		Sig. (bilatérale)	.	0,026
		N	81	81
	أداء العاملين	Coefficient de corrélation	0,697	1
		Sig. (bilatérale)	0,026	.
		N	81	81

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

تبين من نتائج اختبار العلاقة لسبيرمان Spearman أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين ظروف العمل وبين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة في الجزائر ليتم بذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وبالتالي وجود علاقة طردية قوية (69.7%) بين هذين المتغيرين، ومنه نستنتج أن ظروف العمل تؤثر على أداء العاملين في المستشفيات العمومية في الجزائر.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين آثار ضغوط العمل وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم(21): نتائج اختبار سبيرمان بين آثار ضغوط العمل وأداء العاملين

Corrélations				
		آثار ضغوط العمل	أداء العاملين	
Rho de Spearman	آثار ضغوط العمل	Coefficient de corrélation	1	0,082
		Sig. (bilatérale)	.	0,465
		N	81	81
	أداء العاملين	Coefficient de corrélation	0,082	1
		Sig. (bilatérale)	0,465	.
		N	81	81

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

تبين من نتائج اختبار العلاقة لسبيرمان Spearman أنه تم قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى 5% بين آثار ضغوط العمل وبين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة في الجزائر لنستنتج أن آثار ضغوط العمل لا تؤثر على أداء العاملين في المستشفيات العمومية في الجزائر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية العدمية الثانية (العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين محور استراتيجيات إدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت، أهمية الرقابة، الوقت وتوظيف تكنولوجيات الاتصال) وتقييم أداء العاملين.

1. الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم(22): نتائج اختبار سبيرمان بين تخطيط الوقت وأداء العاملين

Corrélations				
		تخطيط الوقت		أداء العاملين
Rho de Spearman	تخطيط الوقت	Coefficient de corrélation	1,000	,230
		Sig. (bilatérale)		,039
		N	81	81
	أداء العاملين	Coefficient de corrélation	,230	1,000
		Sig. (bilatérale)	,039	
		N	81	81

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

تبين من نتائج اختبار العلاقة لسبيرمان Spearman أنه تم رفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى 5% وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة طردية ضعيفة (23.0%) بين تخطيط وقت العمل وبين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة في الجزائر لنستنتج أن تخطيط الوقت تؤثر بالإيجاب على أداء العاملين في المستشفيات العمومية في الجزائر.

2. الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أهمية الرقابة على الوقت وأداء العاملين عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم(23): نتائج اختبار سبيرمان بين أهمية الرقابة وأداء العاملين

Corrélations				
			أداء العاملين	أهمية الرقابة
Rho de Spearman	أهمية الرقابة	Coefficient de corrélation	1,000	,115
		Sig. (bilatérale)		,305
		N	81	81
	أداء العاملين	Coefficient de corrélation	,115	1,000
		Sig. (bilatérale)	,305	
		N	81	81

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

تبين من نتائج اختبار العلاقة لسبيرمان Spearman أنه تم قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى 5% وبالتالي عدم وجود علاقة بين أهمية الرقابة على عنصر الوقت وبين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة في الجزائر لنستنتج أن الرقابة على الوقت لا تؤثر على أداء العاملين في المستشفيات العمومية في الجزائر.

3. الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الوقت وتوظيف تكنولوجيا الاتصال من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم(24): نتائج اختبار سبيرمان بين الوقت وتوظيف تكنولوجيا الاتصال وأداء العاملين

Corrélations				
			أداء العاملين	الوقت وتوظيف تكنولوجيا الاتصال
Rho de Spearman	الوقت وتوظيف تكنولوجيا الاتصال	Coefficient de corrélation	1,000	,316
		Sig. (bilatérale)		,004
		N	81	81
	أداء العاملين	Coefficient de corrélation	,316	1,000
		Sig. (bilatérale)	,004	
		N	81	81

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

نلاحظ من خلال نتائج اختبار سبيرمان Spearman أنه توجد علاقة ضعيفة طردية معنوية عند مستوى 5% بين الوقت وتوظيف تكنولوجيايات الاتصال وبين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة في الجزائر ليتم بذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، ومنه نستنتج أن الوقت وتوظيف تكنولوجيايات الاتصال تؤثر على أداء العاملين في المستشفيات العمومية في الجزائر .

المطلب الثالث: الاختبار الفرضية الرئيسية العدمية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعا للسمات الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الخبرة المهنية ومسمى الوظيفة، ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية والتي كانت كما يلي:

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعا لعامل الجنس.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعا لعامل العمر.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعا لعامل الحالة الاجتماعية.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعا لعامل الراتب الشهري.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعا لعامل الخبرة المهنية.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعا لعامل مسمى الوظيفة.

للإجابة على الفرضيات السابقة التي اعتمدها سنستخدم مجموعة من الاختبارات اللامعلمية والمتمثلة في اختبائي كروسكال-واليس Kruskal-Wallis و مان ويتني Mann-Whitney ، وقد النتائج كما هو موضح فيما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل الجنس.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار مان-ويتني بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل الجنس

				Rangs	Test ^a	
الجنس		N	Rang moyen	Somme des rangs		أداء العاملين
أداء العاملين	ذكر	50	38,82	1941	U de Mann-Whitney	666,00
	أنثى	31	44,516129	1380	W de Wilcoxon	1941,00
	Total	81			Z	-1,064
					Signification asymptotique (bilatérale)	,287

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق باختبار مان-ويتني Mann-Whitney أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد ضغوط العمل تعزى لعامل الجنس، فالقيمة 0.287 غير دالة احصائياً عند مستوى 5% وعليه فقد تم قبول فرضية العدم.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل العمر
الجدول رقم (26): نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل العمر

العمر		N	Rang moyen		أداء العاملين
أداء العاملين	أقل من 25	7	57,14	Khi-deux	7,178
	من 25 إلى 35	45	36,37	ddl	3
	من 35 إلى 45	16	49,13	Signification asymptotique	,066
	من 45 إلى 60	13	38,35	a. Test de Kruskal Wallis	
	Total	81		b. Critère de regroupement : العمر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

تبين من نتائج اختبار كروسكال-واليس Kruskal Wallis في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين أبعاد ضغوط العمل تعزى لعامل العمر، وتبين القيمة 0.066 قبول فرض العدم عند مستوى 5%.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل الحالة الاجتماعية

Rangs			Test ^{a,b}		
الحالة الاجتماعية	N	Rang moyen		أداء العاملين	
أداء العاملين	أعزب	37	40,92	Khi-deux	,623
	متزوج	41	41,76	ddl	3
	أرمل	2	34,75	Signification asymptotique	,891
	مطلق	1	25,50	a. Test de Kruskal Wallis	
	Total	81		b. Critère de regroupement : الحالة الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

تبين من نتائج اختبار كروسكال-واليس Wallis Kruskal في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين أبعاد ضغوط العمل تعزى لعامل الحالة الاجتماعية ، وتبين القيمة 0.891 قبول فرض العدم عند مستوى 5%.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل الراتب الشهري.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل الراتب الشهري

Rangs			Test ^{a,b}		
الراتب الشهري	N	Rang moyen		أداء العاملين	
أداء العاملين	أقل من 40000	42	46,13	Khi-deux	8,351
	من 40000 إلى 50000	17	43,18	ddl	5
	من 50000 إلى 60000	13	26,04	Signification asymptotique	,138
	من 60000 إلى 70000	3	33,67	a. Test de Kruskal Wallis	
	من 70000 إلى 80000	5	36,90	b. Critère de regroupement : الراتب الشهري	

أكثر من 80000	1	25,50
Total	81	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

تبين من نتائج اختبار كروسكال-واليس Wallis Kruskal في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين أبعاد ضغوط العمل تعزى لعامل الراتب الشهري ، وتبين القيمة 0.138 قبول فرض العدم عند مستوى 5%.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل الخبرة المهنية.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل سنوات

الخبرة

Rangs			Test ^{a,b}		
سنوات الخبرة	N	Rang moyen	أداء العاملين		
أداء العاملين	أقل من 5 سنوات	39	39,05	Khi-deux	,685
	من 5 إلى 10 سنوات	16	42,28	ddl	3
	من 10 إلى 20 سنة	15	44,67	Signification asymptotique	,877
	أكثر من 20 سنة	11	41,05	a. Test de Kruskal Wallis	
	Total	81		b. Critère de regroupement : سنوات الخبرة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

تبين من نتائج اختبار كروسكال-واليس Wallis Kruskal في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين أبعاد ضغوط العمل تعزى لعامل سنوات الخبرة ، وتبين القيمة 0.877 قبول فرض العدم عند مستوى 5%.

6. الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل وأداء العاملين تبعاً لعامل مسمى الوظيفة.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار كروسكال-واليس بين أبعاد ضغوط العمل التي تعزى لعامل مسمى الوظيفة

Rangs			Test ^{a,b}	
مسمى الوظيفة	N	Rang moyen		أداء العاملين
ممرض أداء	57	47,48	Khi-deux	15,696
طبيب العاملين	14	21,64	ddl	2
طبيب متخصص	10	31,15	Signification asymptotique	,000
Total	81		a. Test de Kruskal Wallis	
			b. Critère de regroupement : مسمى الوظيفة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

تبين من نتائج اختبار كروسكال-واليس **Kruskal-Wallis** في الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين أبعاد ضغوط العمل تعزى لعامل مسمى الوظيفة، وتبين القيمة 0.000 رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل عند مستوى 5%، والذي من خلاله يمكن القول أن ضغوط العمل تختلف في تأثيرها على أداء العاملين بحسب مسمى الوظيفة.

اجراء الاختبارات البعدية **Post Hoc** لتحديد الفروق بين المجموعات الثلاث (الممرضين، الأطباء، الأطباء المتخصصون)، وسنعمد في هذا الاختبار على اختبار مان-وينتي والذي كانت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار مان-وينتي البعدي **Post Hoc**

ممرض - طبيب		ممرض - طبيب متخصص		طبيب - طبيب متخصص	
Test ^a		Test ^a		Test ^a	
	أداء العاملين		أداء العاملين		أداء العاملين
U de Mann-Whitney	144,5	U de Mann-Whitney	170,0	U de Mann-Whitney	53,5
W de Wilcoxon	249,5	W de Wilcoxon	225,0	W de Wilcoxon	158,5
Z	-3,696	Z	-2,037	Z	-,970
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	Signification asymptotique (bilatérale)	,042	Signification asymptotique (bilatérale)	,332

ا. Critère de regroupement : الوظيفة	مسمى الوظيفة	Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,341 ^b
---	--------------	--	-------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار مان-ويتني Mann-Whitney أن الفروق بين المجموعات الثلاث كانت منحصرة في المجموعة التي تجمع بين الممرض والطبيب وفي المجموعة التي تجمع بين الممرض والطبيب المختص، وقد بين الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل عند الأطباء وعند الاطباء المتخصصون. ومن خلال مايلي سنلخص القرارات المتعلقة بقبول أو رفض الفرضيات السابقة:

الجدول رقم(32): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية باستعمال اختبار مان- ويتني

الفرضية	العامل	Z	Sig	القرار
الفرضية الأولى	الجنس	-1.064	0.287	قبول الفرض الصفري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

إن قبول الفرض الصفري أو رفضه يعتمد على المقارنة بين قيمة Z المحسوبة والجدولية، أو بالاعتماد على مقارنة Sig مع مستوى الدلالة الاحصائية بمستوى معنوية الاختبار، ويمكن استنتاج ما يلي:

1- قبول الفرضية العدمية الأولى ليتم التأكيد على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية في الجزائر تبعا لعامل الجنس.

الجدول رقم(33): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية باستعمال اختبار كروسكال-واليس

الفرضية	العامل	Khi-2	درجات الحرية	Sig	القرار
الفرضية الثانية	العمر	7.178	3	0.066	قبول الفرض الصفري
الفرضية الثالثة	الحالة الاجتماعية	0.623	3	0.891	قبول الفرض الصفري
الفرضية الرابعة	الراتب الشهري	8.351	5	0.138	قبول الفرض الصفري
الفرضية الخامسة	سنوات الخبرة	0.685	3	0.877	قبول الفرض الصفري
الفرضية السادسة	مسمى الوظيفة	15.69	2	0.000	رفض الفرض الصفري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

إن قبول الفرض الصفري أو رفضه يعتمد على المقارنة بين قيمة **Khi-deux** المحسوبة والجدولية، أو بالاعتماد على مقارنة **Sig** مع مستوى الدلالة الاحصائية بمستوى معنوية الاختبار، ويمكن استنتاج ما يلي:

1. قبول الفرضية الفرعية الأولى مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة من أطباء وممرضين في الجزائر تبعا لعامل الجنس.
2. قبول الفرضية الفرعية الثانية مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة من أطباء وممرضين في الجزائر تبعا لعامل العمر.
3. قبول الفرضية الفرعية الثالثة مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة من أطباء وممرضين في الجزائر تبعا لعامل الحالة الاجتماعية.
4. قبول الفرضية الفرعية الرابعة مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة من أطباء وممرضين في الجزائر تبعا لعامل الراتب الشهري.
5. قبول الفرضية الفرعية الخامسة مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين لمنتسبي قطاع الصحة من أطباء وممرضين في الجزائر تبعا لعامل سنوات الخبرة .
6. رفض الفرضية الفرعية السادسة مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية من أطباء وممرضين تبعا لعامل مسمى الوظيفة.

خلاصة:

إن التطرق إلى ضغوط العمل في إطار تحسين الخدمة العمومية أصبح حتمية لا بد منها في ظل تنامي المشاكل المتعلقة بالوظيفة، وقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى ضغوط العمل التي يواجهها عمال قطاع الصحة في مختلف المستشفيات العمومية في الجزائر من خلال استجواب 81 عامل بقطاع الصحة (بين ممرض وطبيب وطبيب متخصص).

وتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية بين ظروف العمل وبين أداء العاملين معنوية، في حين بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ضعيفة لكل من تخطيط الوقت وتوظيف تكنولوجيات الاتصال على أداء العاملين، وعن الفروق في مستويات الضغوط فقد تبين أن ضغوط العمل تختلف في تأثيرها على أداء العاملين حسب عامل الوظيفة ليأتي في الترتيب الأول الممرض ثم الطبيب المتخصص ثم الطبيب العام.

خاتمة

خاتمة

إنّ بحثنا هذا ماهو إلا محاولة للوقوف على موضوع ضغوط العمل الذي عرف اهتماما متزايدا في العقود الأخيرة نتيجة للانعكاسات السلبية لهذه الظاهرة على مستويات أداء المنظمات، وتم أدرج عامل الوقت ضمن متغيرات الدراسة نظرا لأهمية هذا العنصر في تخفيف ضغوط العمل وتحسين انتاجية الفرد، ونظرا لأهمية قطاع الصحة في المحافظة على النفس البشرية من جهة ولتفاقم مشاكل القطاع في المستشفيات العمومية في الجزائر خلال العقدين الماضيين من جهة أخرى قمنا بإجراء الدراسة على عينة من منتسبي القطاع من أطباء وممرضين لمعرفة مدى تأثير هذه الضغوط على أدائهم الوظيفي.

الاستنتاجات:

من خلال الدراسة والتحليل الذي تطرقنا إليه عبر الفصل التطبيقي من المذكرة يمكن القول بأن:

❖ فيما يخص الفرضية الرئيسية العدمية الأولى (العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين) ومن خلال مراجعة مختلف الاختبارات في الفصل الثاني وباستخدام الاختبار اللامعلمي سبيرمان spearman's

Test فقد تبين ما يلي:

- ✓ أن العبء الوظيفي وغموض الأدوار لا يؤثر في أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر.
- ✓ العلاقات الانسانية والدعم الاداري لا يؤثر في أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر.
- ✓ تقييم الأداء والعائد المادي لا يؤثر في أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر.
- ✓ ظروف العمل تؤثر في أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر.
- ✓ آثار ضغوط العمل لا يؤثر في أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر.
- ❖ فيما يخص الفرضية الرئيسية العدمية الثانية (العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين) ومن خلال مراجعة مختلف الاختبارات في الفصل الثاني وباستخدام الاختبار اللامعلمي سبيرمان spearman's

Test فقد تبين ما يلي:

- ✓ تخطيط وقت العمل يؤثر في أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر.
- ✓ أهمية الرقابة على عنصر الوقت لا تؤثر في أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر.
- ✓ الوقت وتوظيف تكنولوجيات الاتصال يؤثر في أداء العاملين في قطاع الصحة في الجزائر.

- ❖ فيما يخص الفرضية الرئيسية العدمية الثالثة (فيما يتعلق بالفروق) ومن خلال مراجعة مختلف الاختبارات في الفصل الثاني وباستخدام الاختبار اللامعلمي مان-ويتني Mann-Whitney و كروسكال-واليس Wallis-Kruskal فقد تبين ما يلي:
- ✓ لا يوجد اختلاف (فروق) في ضغوط العمل بين العاملين حسب جنسهم من شأنها أن تؤثر على أدائهم الوظيفي.
 - ✓ لا يوجد اختلاف (فروق) في ضغوط العمل بين العاملين حسب أعمارهم من شأنها أن تؤثر على أدائهم الوظيفي.
 - ✓ لا يوجد اختلاف (فروق) في ضغوط العمل بين العاملين حسب حالتهم الاجتماعية من شأنها أن تؤثر على أدائهم الوظيفي.
 - ✓ لا يوجد اختلاف (فروق) في ضغوط العمل بين العاملين حسب ما يتقاضونه من أجر من شأنه أن يؤثر على أدائهم الوظيفي.
 - ✓ لا يوجد اختلاف (فروق) في ضغوط العمل بين العاملين حسب خبرتهم المهنية من شأنها أن تؤثر على أدائهم الوظيفي.
 - ✓ يوجد اختلاف (فروق) في ضغوط العمل بين العاملين حسب منصبهم من شأنها أن تؤثر على أدائهم الوظيفي.

الاقتراحات:

إن الاستمرار في المضي قدما دون إعادة النظر في المشاكل التي تتخبط فيها القطاعات الحساسة في الجزائر على غرار الصحة والتعليم يمكن أن تتجرّ عنه عواقب وخيمة، ووفقا لمبدأ الحيطة فمراجعة سياسات الحكومة المنتهجة خلال السنوات الأخيرة لا تنحصر على تحليل نسب التوظيف في قطاع الصحة وتحويل حجم الانجازات بل يجب أن تتعدى إلى الظروف التي يزاول فيها العمال مهامهم والتي تؤثر على نوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، ومن خلال استنتاجات الدراسة ومراجعة الاطار النظري ارتأينا أن نطرح جملة من الاقتراحات هي على الشكل التالي:

- ❖ ضرورة الوقوف على مختلف مشاكل قطاع الصحة في الجزائر ومحاولة ايجاد الحلول الكفيلة بمعالجة هذه المشاكل.
- ❖ نظرا لكون ظروف العمل تؤثر وبشكل كبير على أداء العاملين وجب على المسؤولين اتخاذ جملة من التدابير التي تسمح بخلق جو مناسب للعمل.
- ❖ ضرورة حماية منتسبي قطاع الصحة من التجاوزات التي يتعرضون لها من طرف مسؤولي القطاع الذين يعتمدون في غالب الأحيان على الوساطة والمحاباة للظفر بمنصب مسؤول في القطاع.
- ❖ تشجيع الأطقم الطبية على عدد ساعات العمل الاضافية ماديا ومعنويا واعتماد نظام الحوافز.
- ❖ ضرورة حماية الأطباء والمرضى من الاعتداءات التي يتعرضون لها من طرف المرضى ومرافقيهم والتي تكون في غالب الأحيان بسبب نقص الامكانيات والوسائل.
- ❖ المراقبة الصارمة لأداء العاملين في قطاع الصحة وحثهم على تحسين الخدمة العمومية ومعاينة المتقاعسين عن أداء أعمالهم.
- عمل دراسات ميدانية ودورية تعنى بمشاكل قطاع الصحة والأضرار التي يتعرض لها العاملون والمرضى في القطاع على حد سواء.
- ❖ تعميق مفهوم الوقت وإدارته لدى منتسبي القطاع من خلال الدورات التكوينية والتدريبية.
- ❖ الحد من الأنماط السلوكية غير الحضارية وغير المرغوب فيها والتي تسبب إهدارا للوقت على حساب صحة المريض مثل الزيارات الشخصية للأصدقاء أثناء العمل، قراءة الصحف واستعمال الهاتف.
- ❖ استعمال الوازع الديني والأخلاقي في التحسيس بخطورة الإهمال والتسيب وما قد ينتج عنه من أضرار على صحة المريض.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I- الكتب:

1. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
2. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية : راية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
3. ربايعه علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
4. رمزي زكي، الاقتصاد السياسي للبطالة - تحليل لأخطر المشكلات الرأسمالية المعاصرة، عالم المعرفة، الكويت، العدد 226، 1998.
5. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003.
6. السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
7. سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار الدجلة، الطبعة الأولى، 2007.
8. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
9. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، الجزء 1، مكتبة عين شمس، مصر، 1975.
10. ماري ألبرت، كولي كار، من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرين وكيفية تفاديها، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1999.
11. ماكينزي بيك، مصيدة الوقت: فن إدارة الوقت، مكتبة جرير، الطبعة 3، الرياض، 2000.
12. محفوظ أحمد جودت ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2010.
13. محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر 2007.
14. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016.
15. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

II-الأطروحات والرسائل:

1. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييمك أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
2. حنان شكري شاكور شيبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
3. خالد ماضي ابو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
4. دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغيلزان، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران 2، 2015.
5. عبد القادر أحمد مسلم، مصادر ضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
6. عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
7. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، سنة 2005.
8. عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، سنة 2009.
9. كفاح حامد أحمد الحسانة، تأثير استخدام آليات إدارة الوقت على ضغوط العمل لدى إداريي مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: دراسة حالة محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية، عمادة الدراسات العليا بالقدس، فلسطين، 2008.
10. مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية-دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة-، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
11. نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، ليبيا، سنة 2016.

III. البحوث والمقالات:

1. حازم أجمد فروانة، سليمان أسامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 2016.
2. حمداوي وسيلة، مشعلي بلال، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قالمة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد أ، العدد 11، 2017.
3. زهير الصباغ، ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، عمان، مجلد 5، العدد 1، 1981.

4. سليمان, محمد صلاح الدين، كفاءة ادارة الوقت وعلاقتها بالاحتراف النفسى المهنى لدى عينه من معلمى المرحلة الثانوية، مجلة الخدمة النفسية ، المجلد10، العدد 1، 2017.
5. سمير عسكر، متغيرات ضغط العمل: دراسة تطبيقية ونظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، بدون سنة.
6. عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد1+2، ص ص 599-642، السنة 2010.
7. عمار شلابي، أثر ضغوط العمل على اداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 9، العدد 18، 2019.
8. فطيمة زرع، زليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جوان 2017.
9. قدور عثمان، ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 18، سنة 2016.
10. محمد عبد القادر علام، ضغوط العمل، مجلة دراسات أمنية ، العدد 1، سبتمبر 2009.
11. نبيل سعد خليل ، عنتر عبد العال محمد ومحمد عبد العظيم عبد المجيد، مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج-دراسة ميدانية-، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، العدد الأول، أكتوبر 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. AL-ZOUBI Maysoon. **The Effect of the Time Management Art on Academic Achievement among High School Students in Jordan**. Journal of Education and Practice, vol. 7, no 5, p. 158-167 , 2016.
2. ANGUILLA PUBLIC SERVICE. **ADVISORY LEAFLET. MANAGING STRESS IN THE WORKPLACE**. Department of Public Administration Ref Date: 2013 .
3. CLAESSENS, Brigitte JC, VAN EERDE, Wendelien, RUTTE, Christel G., et al. **A review of the time management literature**. Personnel review, Vol. 36 No. 2, pp. 255-276, 2007.
4. Cox Tom. **Stress research and stress management: Putting theory to work**. Vol. 61. Sudbury: HSE Books, 1993.
5. Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, **La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., 2002.
6. Eileen M Higgins, **Workplace stress: Etiology and consequences**, Journal of Workplace Behavioral Health , vol. 21, no 2, p. 89-97, 2006 .
7. FARID Moataz bellah et EL-SAWALHY Haitham, **Job Redesign as a Tool for Developing Individual Work Performance in Egyptian Hotels**, Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, vol. 15, no 2, p. 36-42, 2018.
8. Ghazlene Oubya, **Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie**, Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Côte d'Azur, France, 2016.
9. Jeremy Stranks , **Stress at Work Management and Prevention**, Butterworth-Heinemann Elsevier Publisher, 2005.
10. Michailidis, Maria, and Yiota Georgiou, **Employee occupational stress in banking**, Work, vol. 24, no 2, p. 123-137, 2005.
11. Michailidis, Maria P., and Mouafak E. Elwkai. **Factors contributing to occupational stress experienced by individuals employed in the fast food industry**. Work, vol. 21, no 2, p. 125-140, 2003.

12. Muhammad Ehsan, Kishwar Ali . **The Impact of Work Stress on Employee Productivity: Based in the Banking Sector of Faisalabad**, Pakistan. International Journal of Innovation and Economic Development. Volume 4 Issue 6, Pages 32-50, 2019.
13. Paradis David, "**Performance et motivation au travail: une dynamique cyclique?.**" Mémoire du grade de M.Sc, la Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Novembre 2012.

ثالثاً: الروابط الإلكترونية

1. Sandeep kashyap, Importance of Time Management in the Workplace, consulted 06/04/2020 at 11.28 : <https://www.proofhub.com/articles/importance-of-time-management-in-the-workplace>

2. معجم لسان العرب لابن منظور ، تم الاطلاع عليه من خلال الرابط :

<http://wiki.dorar-aliraq.net/lisan-alarab>

الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق 01: الاستبيان

السادة/ السيدات المحترمون

لا شك أن الضغوط التي يعاني منها منتسبي قطاع الصحة في بلادنا تؤثر وبشكل كبير على أداء الكثير منهم، وقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "أثر ضغوط العمل وإدارة الوقت على أداء العاملين في قطاع الصحة" لتسليط الضوء على مصادر الضغوط التي يعاني منها عمال قطاع الصحة من أطباء وممرضين نظرا للظروف الصعبة التي يزاولون فيها مهامهم.

ويساعد الاستبيان الذي نضعه بين أيديكم في دراسة وتحليل مستويات ضغوط العمل وأهمية إدارة الوقت لدى منتسبي قطاع الصحة من أطباء وممرضين، وستمكننا هذه الدراسة الاحصائية من تقديم حلول واقتراحات عملية قد تساعد في ضبط مصادر ضغوط العمل ومعالجة تأثير عوامل الضغط وكيفية تنظيم الوقت.

أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بدقة مع التأكيد بأنني حاولت تصميمها بحيث تكون واضحة وبسيطة، بحيث لا تستغرق من وقتكم سوى بضع دقائق.

لا ضرورة من ذكر الاسم، فالبيانات المستخلصة من إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث وبسرية تامة مع الشكر الجزيل لحسن تعاونكم، آمين أن نكون عند حسن ظنكم.

الطالب: دحماني رضا

نرجو وضع علامة (X) عند الاجابة التي تعبر عن رأيك:

المحور الأول: البيانات الشخصية	
الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/> من 35 إلى 45 سنة <input type="checkbox"/> من 45 سنة إلى 60 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 60 سنة <input type="checkbox"/>
الحالة الاجتماعية	أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/> أرمل <input type="checkbox"/>
الراتب الشهري	أقل من 40.000 دج <input type="checkbox"/> من 40.000 إلى 50.000 دج <input type="checkbox"/> من 50.000 إلى 60.000 دج <input type="checkbox"/> من 60.000 إلى 70.000 دج <input type="checkbox"/> من 70.000 إلى 80.000 دج <input type="checkbox"/> أكثر من 80.000 دج <input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>
مسمى الوظيفة	ممرض <input type="checkbox"/> طبيب عام <input type="checkbox"/> طبيب متخصص <input type="checkbox"/>

قائمة الملاحق

المحور	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عبء العمل	أقوم بأعمال لا تناسب مؤهلاتي					
	أكلف بمهام صعبة تفوق قدراتي					
	أقوم بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها.					
	أقوم بأعمال روتينية لا جديد فيها					
غموض الأدوار	أتلقي الأوامر من عدة أشخاص					
	أعمل مع فرق عمل تختلف مهامها مع المهمة الموكلة لي					
	أهدافنا محددة ودقيقة					
	أتلقي تعليمات متعارضة من رؤساء متعددين					
العلاقات الانسانية	أعلم بشكل واضح ما هي مسؤولياتي					
	أعمل في أجواء تسودها المودة والتقدير					
	أحظى بالدعم والمساندة والمساعدة من طرف زملائي					
	يحترمني المسؤولون ويساندونني في الأوقات الصعبة					
تقييم الأداء	عملية التقييم تتميز بالعدالة والمحايدة					
	أجهل المعايير التي يتم التقييم على أساسها					
	تهدف عملية التقييم إلى تحسين أداء العمال					
	يمكنني الاستفسار عن كيفية تقييمي ورفع شكوى					
الدعم الإداري	يسمح لي بطرح الأفكار وتقديم المقترحات لرؤسائي					
	أساهم في اتخاذ القرارات					
	توزع الأعمال بيني وبين زملائي بطريقة غير عادلة.					
العائد المادي	أتقاضى راتبًا يكفل لي العيش الكريم.					
	أتلقي حوافز مادية تشجيعية نتيجة للاجتهاد في أداء عملي					
	ترتبط الحوافز المادية بمعايير غير موضوعية.					
	لا يتناسب راتبي مع مؤهلاتي العلمية					
ظروف العمل	أعمل في بيئة صحية تلائم متطلبات الوظيفة					
	يتوفر مكان العمل على فضاءات للاستراحة					
	يتميز مكان العمل بالهدوء					
	تتوفر المؤسسة على الوسائل الضرورية لأداء العمل					
أثار ضغوط العمل	يتم توفير الوسائل من طرف الإدارة عند الطلب عليها					
	أعاني من أمراض ناتجة عن ضغوط العمل					
	انعكست ظروف العمل على صحتي الجسدية					

قائمة الملاحق

					أشعر بضغط نفسي (القلق، التوتر ...) ناتج عن العمل	
					أسعى لتترك العمل كلما سمحت لي الفرصة	
					أحدد أهدافي الواقعية والمحددة بدقة ووضوح مع إمكانية قياسها	تخطيط الوقت
					أقوم بكتابة أهدافي بنفسي في جدول زمني (مفكرة يومية) على شكل أولويات وخطط	
					اعطي اهتمام أكبر لبدء اليوم في العمل بدون معوقات	
					أطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع رؤية واضحة لعملية وتحديد استراتيجياتي بدقة ووضوح	
					أنجز أهدافي المنشودة في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والطرق	
					مراقبة الوقت تعني لي مقارنة النتائج بما هو مخطط له	أهمية الرقابة
					يساهم تنظيم الوقت لدي في الاستفادة من حوافز مالية	على الوقت
					يعمل المشرفون على إعطاء أهمية للوقت وتحسيس العمال بذلك	
					أسعى إلى مراقبة وقتي بنفسي دون الحاجة إلى مراقبة المسؤول	
					أتجنب الحديث مع العمال أثناء أوقات العمل	الوقت وعمليات الاتصال
					لا أستعمل الهاتف ولا أurd على الاتصالات التي لا تدخل ضمن إطار العمل	وتكنولوجيات الاتصال
					أحدد وقتا للاتصال ولا أurd على جميع المكالمات	
					أسعى لتجنب التنقلات بين مختلف المصالح الطبية والاعتماد على وسائل الاتصال لتقليل إضاعة الوقت	
					أحرص على إنهاء عملي المطلوب مني بالرغم من الصعاب	أداء العمل
					لدي استعداد للقيام بأعمال إضافية في سبيل راحة المريض	
					معدل خطئي محدود جدا مقارنة بظروف العمل	
					أتجاوز الخلافات الشخصية عند انجاز العمل	
					التواصل باستمرار وبفعالية مع المشرفين والزلاء	
					أتصرف بلباقة واحترام مع المرضى ومرافقيهم بالرغم من تجاوزاتهم للأخلاقية	
					أحرص على أن يكون عمل الزملاء في المستوى المطلوب	

