

# وسائل معالجة ضغط العمل لدى إداريي الجامعات في محافظة الخليل - فلسطين ومؤشراتها ونتائجها

د. مروان سعيد جلعود\*

---

\* دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات ، كلية العلوم الإدارية  
جامعة بوليتكنك فلسطين / الخليل - فلسطين - ص. ب ١٩٨

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مضيعات الوقت وضغط العمل ، و معرفة المؤشرات الدالة عليه ، والآثار والنتائج المترتبة عليه ، والوسائل الممكن استخدامها لمعالجته .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالصورة المسحية للملاءمة هذه الدراسة ، وتمت المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (spss ) باستخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار التباين الاحادي ومعامل الارتباط بيرسون .

تكون مجتمع الدراسة من عينة مقصودة شملت ( ١٣٠ ) موظف وموظفة من جميع الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل / فلسطين ، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة- أداة لجمع المعلومات- مكونة من أربعة أقسام : القسم الأول مكون من ثماني مضيعات للوقت قد تؤدي للضغط ، وقد أتبع كل منها بسلم استجابة مكون من أربع فئات (يؤثر بشدة ، يؤثر ، قليل التأثير ، لا يؤثر) . والقسم الثاني مكون من تسع وسائل لمعالجة الضغط ، والقسم الثالث مكون من ستة مؤشرات على الضغط ، والقسم الرابع مكون من ستة آثار ونتائج لضغط العمل وقد أتبع كل منها بسلم استجابة مكون من ثلاث فئات (مهم جدا ، مهم ، وغير مهم) .

وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يأتي :

١- يوجد فروق في مدى تأثير كل من مضيعات الوقت الآتية والمرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية : (التردد والتأجيل في إنجاز المهام ، وضعف التنسيق والاتصال بين الدوائر والأقسام المختلفة ، والافتقار إلى التفويض ، وسكرتير غير كفيء و الاجتماعات غير الفعالة ، واستخدام الهاتف بشكل غير فعال ، وزيارة بدون موعد مسبق ، ومغادرة المكتب قبل نهاية الدوام) على ضغط العمل .

- ٢- يوجد فروق في أهمية استخدام كل من الوسائل الآتية المرتبة ترتيبا تنازليا وفقا لمدى الأهمية: (الاختيار لوسيلة الاتصال الفعالة، وإدارة الوقت بشكل فعال، و المعرفة الدقيقة لمهام وإجراءات العمل، وإعطاء الموظف صلاحيات وسلطات كافية للقيام بالمهام، وإتاحة المجال أمام الموظف لإبداء آراءه واقتراحاته أمام المسؤول المباشر، و إيجاد بيئة عمل مناسبة) لمواجهة ضغط العمل .
- ٣- يوجد علاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من المؤشرات الآتية: (تسوية الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية، وعدم تعاون الموظف مع الآخرين، وعدم تقديم المسؤول المباشر للدعم والمساندة) حيث وجد معامل ارتباط موجب بحيث كلما زادت درجة ضغط العمل زادت درجة تأثير هذه المؤشرات لدى إداريي الجامعات في محافظة الخليل والعكس صحيح .
- ٤- لا توجد علاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من المؤشرات الآتية: (تراكم الأعمال وتكدسها، واتخاذ قرارات متسارعة وغير سليمة، وعدم الدقة في إنجاز العمل) .
- ٥- توجد علاقة بين درجة ضغط العمل وكل من النتائج الآتية: (ترك العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية) حيث وجد معامل ارتباط موجب بين درجة ضغط العمل وبين تلك المتغيرات .
- ٦- لا توجد علاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من النتائج الآتية: (الغياب وعدم المواظبة، وعدم وجود الانتماء والولاء الوظيفي، والتأخر في الحضور إلى العمل) حيث وجد معامل ارتباط سالب بين درجة ضغط العمل وبين تلك المتغيرات .

## Abstract

*This study aims to explore the relationship between time waste and work stress. Indicators, results, and the methods of handling work stress were also given.*

*The sample of the study consisted of 130 employees working at the universities administration's in Hebron. The researcher used 8 items questionnaire to determine the influence of the time waste on work stress. Furthermore it includes 21 items to determine the importance of certain indicators, results, and the methods of handling work stress.*

*The results of the study were as follows:*

- 1. There are significant differences in work stress due to each item of the following factors: ( time wastes and methods of handling work stress ).*
- 2. There is a positive relationship between work stress and each of the following indicators: irrational defensive situations, uncooperative employees and unsupportive immediate supervisor.*

*While there is a negative relationship between work stress and each of the following indicators: work overload, inaccurate decisions and inefficient work.*

- 3. There is a positive relationship between work stress and each of the following indicators: turnover, job dissatisfaction and low productivity; While there is a negative relationship between work stress and each of the following indicators: absenteeism, loyalty and commitment and failing reach work site on time.*

## مقدمة الدراسة:

أصبح الاهتمام بالسلوك الانساني في المؤسسات من أهم عوامل نجاحها، لذا من الضروري الاستجابة لحاجات العاملين ومتطلباتهم وعليهم يتوقف زيادة الكفاءة الانتاجية للمؤسسة وتحسينها. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن قبول الافراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا وعدم انسجامهم يولد ضغوط العمل والذي يؤدي الى عدم الاتزان النفسي والذي ينعكس بدوره على الاداء، والإنتاجية.

ويعتبر ضغط العمل أحد التحديات المعاصرة التي تواجه العاملين وتؤثر على أعمالهم وأدائهم والذي يتمثل في تراكم الأعمال و تكديسها، وضغط الوقت، وعدم التعاون بين الموظفين أو بين الموظف ورئيسه المباشر، وغيره، لهذا فان إدارة الوقت تعتبر أمرا ضروريا في تحقيق النجاح، وربما كان الوقت من أهم الموارد المتاحة له والتي يجب عليه أن يرشد في استخدامه له ليتمكن من تحقيق الأداء الفعال في ظل التحديات والضغوط الكثيرة التي تحيط بالمنظمات المعاصرة، و مما لا شك فيه أن سوء تنظيم الوقت وسوء إدارته يجعل الإداريين يعانون من ضغط الوقت الذي هو بدوره أحد مصادر الضغوط التي يترتب عليها العديد من الآثار الضارة.

وإيماناً من الباحث بأهمية هذا الموضوع وانعكاسه وتأثيره على عدة جوانب سلوكية، ونفسية، وإدارية تتعلق بالأداء ارتأى دراسته على قطاع الجامعات الفلسطينية نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه في دفع عجلة التقدم والازدهار و حاجتنا الى الاستثمار في العنصر البشري وتحديدنا على إداريي تلك الجامعات وستكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق الأولى على هذا القطاع في محافظة الخليل.

## مشكلة الدراسة والأسئلة المتعلقة بها:

يعاني الكثير من الاداريين في مجتمعنا الفلسطيني من ضغوط العمل والتي تؤثر على كفاءتهم في الاداء، ونظرا لأهمية قطاع التعليم العالي فقد كانت هذه المشكلة ( العلاقة بين الأداء والضغط ) أحد أهم مظاهر الحياة العصرية، ولدراسة هذه المشكلة صيغ عدد من الفرضيات .

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١ . معرفة مدى أهمية الوسائل التي يمكن استخدامها في معالجة ضغط العمل .
- ٢ . معرفة المؤشرات التي تدل على وجود ضغط العمل .
- ٣ . معرفة أهم الآثار والنتائج الناجمة عن ضغط العمل .
- ٤ . معرفة أهم مضيعات الوقت المسببة لضغط العمل .
- ٥ . إفادة إداريي الجامعات والمهتمين بالأفكار والآراء التي تساعد في التغلب على ضغط العمل .

## فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحث الفرضيات الآتية وذلك لخدمة أغراض الدراسة:

- ١ . لا يوجد فروق في مدى تأثير كل من مضيعات الوقت الآتية: (استخدام الهاتف بشكل غير فعال، وزيارة بدون موعد مسبق، وضعف التنسيق والاتصال بين الدوائر والأقسام المختلفة، والتردد والتأجيل في إنجاز المهام، ومغادرة المكتب قبل نهاية الدوام، وسكرتير غير كفي، والافتقار إلى التفويض، والاجتماعات غير الفعالة) على ضغط العمل .
- ٢ . لا يوجد أهمية لاستخدام أي من الوسائل الآتية: (إتاحة المجال أمام الموظف لإبداء آرائه واقتراحاته أمام المسئول المباشر، والاختيار لوسيلة الاتصال الفعالة، وإعطاء الموظف صلاحيات وسلطات كافية للقيام بالمهام، وتوفير دورات وبرامج تدريبية للموظفين لمواكبة التطورات ومواجهة الضغط، وإدارة الوقت بشكل فعال، والمعرفة الدقيقة لمهام العمل وإجراءاته، ووجود علاقات اجتماعية جيدة بين الموظفين، وتسهيل إجراءات العمل، وإيجاد بيئة عمل مناسبة) لمواجهة ضغط العمل .
- ٣ . لا يوجد علاقة بين المؤشرات الآتية: (تراكم الاعمال وتكدسها، وعدم الدقة في إنجاز العمل، واتخاذ قرارات متسرعة وغير سليمة، والقيام بتبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية، وعدم تعاون الموظف مع الآخرين، وعدم تقديم المسئول المباشر للدعم والمساندة) وبين ضغط العمل .
- ٤ . لا يوجد علاقة بين الآثار والنتائج الآتية: (الغياب وعدم المواظبة، وزيادة نسبة دوران

العمل، وعدم وجود الانتماء والولاء الوظيفي، وعدم الرضا الوظيفي، والتأخر في الحضور إلى العمل، وانخفاض الإنتاجية) وبين ضغط العمل.

### قائمة المصطلحات الإجرائية:

- ضغط العمل: استجابة الفرد لظرف أو حادثة خارجية تمثل المثير لهذا الضغط والتي ينتج عنها بعض ردود الفعل مثل القلق والتوتر العصبي، وتحول دون أدائه لعمله بفعالية.
- التفويض: هو تحويل مسؤولية القيام بمهمة معينة من شخص إلى شخص آخر مع عدم الانتقاص من سلطة المفوض أو مسؤوليته.
- دوران العمل: معدل ترك العامل أو الموظف العمل في المؤسسة خلال فترة من الزمن (Workstress.net)
- المتوسط الحسابي: مجموع الدرجات التي تعطى لكل عبارة مقسوما على عدد العبارات وقد أعطيت كل عبارة مجموعة من الدرجات على النحو الآتي: يؤثر بشدة (٤) يؤثر (٣) قليل التأثير (٢) لا يؤثر (١) فالمتوسط الحسابي من ٣-٤ يعني أن الدرجة عالية.
- الغياب: فشل وجود العاملين في أماكن عملهم في الوقت الذي يجب عليهم الوجود فيه. (Workstress.net).
- مجتمع الدراسة: هو جميع الإداريين في الجامعات في محافظة الخليل (جامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الخليل)، باستثناء موظفي الخدمات.
- إدارة الوقت: هي الاستخدام الأفضل للوقت بالإمكانات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف (العصفور، ١٩٩٨، ص ١١٨).
- بيئة العمل وظروفه: هي جميع الظروف المادية والمعنوية التي تحيط بالموظف وتؤثر على أدائه وتساعد على القيام بعمله سلبا أو ايجابا وهي متغير مستقل.
- الحوافز: الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه وبالتالي إشباع رغباته أو حاجاته أو توقعاته سواء أكانت مادية ام كانت معنوية أي المقابل للأداء.

### محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على موضوع ضغط العمل وتحديد مؤشرات ونتائجه ووسائل معالجته في قطاع محدد هو قطاع الإداريين العاملين في الجامعات في محافظة الخليل / فلسطين

في الفترة الزمنية الواقعة ( من شهر أيلول وحتى نهاية كانون الأول من العام ٢٠٠٤ م) وقد تحددت نتائج الدراسة بما وفرته من شروط اختيار العينة وحجمها، والاستبانة المستخدمة أداة لجمع المعلومات من حيث صدقها، وثباتها، وفعاليتها، وما وفره الباحث فيما يتعلق بتطبيق وتحليل أداة جمع المعلومات في الدراسة وتحليلها.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### مفهوم ضغط العمل:

لقد تعددت تعريفات ضغط العمل لتعدد الآراء والأفكار حولها ولكن في البداية يجب أن نتعرف إلى مفهوم الضغط، ومن ثم سنتعرف إلى مفهوم ضغط العمل.

يعود مفهوم الضغط إلى كلمة لاتينية تعني يسحب بشده (حريم، ١٩٩٧، ص ٣٧٨)، أما في علم النفس فان الضغط يعني "المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله، ويظهرها عن طريق القلق، والإحباط، والصداع، والنزاع... الخ". ويعرف (Silage & Wallace) الضغط بأنه تجارب داخلية تخلق وتولد عن توازن نفسي أو فسيولوجي للفرد، وقد تكون نتيجة لعوامل من البيئة الخارجية. ويعرف (سلاي) الضغوط بأنها "أمراض التكيف" والضغط هو عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسيها" (العديلي، ١٩٩٣، ص ١٣١).

يتبين مما سبق أن الضغط عادة ما يعود إلى العديد من المشكلات النفسية والجسدية التي تجعل الفرد غير قادر على العطاء والإنتاجية خصوصاً في مجال العمل. فالضغط هو رد فعل نفسي ناتج عن الفعل المسبب للضغط والذي له القدرة على جعل المسؤول يشعر بالضغط أو الارتباك لعدم قدرته على التكيف مع هذه المتطلبات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠، ص ١٠٧).

أما بالنسبة لمفهوم ضغط العمل، فعلى الرغم من شيوع استخدام هذا المصطلح بين الباحثين والكتاب، فإنهم لم يتوصلوا إلى تعريف محدد. فهناك من يرى بأنه "حالة عدم توازن بين المتطلبات البيئية وقدرات المسؤول على الاستجابة لتلك المتطلبات". (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠، ص ١٠٧). وأما (Luthans) فيرى بأن ضغط العمل "هو استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه خلل، انحراف جسماني أو/ و نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة" (حريم، ٢٠٠٢، ص ٩٩). أما (Hanselye) فقد أشار إلى أن ضغط العمل ليس مجرد توتر عصبي، وليس مجرد قلق، وليس بالضرورة أن يكون ضاراً أو سيئاً، وإنما قد



يكون له نتائج إيجابية، وليس شيئاً يمكن أن تتجنبه، وان غياب التوتر كلياً يعني الموت (حريم، ١٩٩٧، ص ٣٧٨).

ويود الباحث في هذا البحث أن يتحدد مفهوم ضغط العمل بأنه استجابة الفرد لظرف أو حادثة خارجية تمثل المثير لهذا الضغط والتي ينتج عنها بعض ردود الفعل مثل القلق والتوتر العصبي، وتحول دون أدائه لعمله بنجاح.  
العناصر المكونة للضغط:

يمكن تحديد عناصر الضغط بثلاثة عناصر وهي (العديلي، ١٩٩٥، ص ٢٤٥):

١. عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغط والمؤثرات الناتجة من مشاعر الضغط وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو من المنظمة أو الأفراد.
٢. عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية للضغط مثل الإحباط والقلق.
٣. عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

### مراحل الضغط:

- اقترح العالم سيلاي أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض للضغط، كما هو موضح في الشكل (١)، وهذه المراحل هي (حريم، ١٩٩٧، ص ٣٧٨):
١. مرحلة الإنذار (المنبه) Alarm reaction: إن هذه المرحلة هي مرحلة إحساس بالخطر، والتي يكتشف فيها الفرد ما يتعرض له من ضغط فيدرك ما يمكن أن يسببه له من أضرار في المستقبل.
  ٢. مرحلة المقاومة Resistance: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتجميع قدراته ومهاراته لمواجهة الضغط والتغلب عليه.
  ٣. مرحلة الاستنزاف Exhaustion: مع استمرار الضغط وعدم تمكن الفرد من التغلب عليه يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب عليه. ووجد في بعض الدراسات والأبحاث أن هناك مرحلة رابعة هي:
  ٤. مرحلة تمكن الضغط: هنا تظهر آثار الضغط بشكل كبير على الفرد سلبياً وإيجابياً (خطاب وآخرون، ٢٠٠١، ص ٣٩٢).

## النتائج والآثار التنظيمية لضغط العمل؛

- يتفق الكتاب والباحثون على أن تعرض الأفراد لضغط العمل يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة للفرد والمنظمة على السواء. ويصنف الكاتب الآثار المترتبة على الضغط في خمس مجموعات (حریم، ١٩٩٧، ص ٣٨٧):
- ١- سلوكية (Behavioral): مثل الميل للحوادث، والسلوك العدواني، والضحك بعصبية، والانفجار العاطفي.
  - ٢- موضوعية (Subjective): مثل القلق، والعدوانية، والاكتئاب، والإرهاق، والإحباط، وعدم تقدير الذات، والوحدة.
  - ٣- فسيولوجية (Physiological): مثل تزايد نسبة الجلوكوز في الدم، وزيادة ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وانخفاض درجة حرارة الجسم.
  - ٤- تنظيمية (Organizational): مثل الغياب، ودوران العمل، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض التزام الموظف وولائه.
  - ٥- معرفية (Cognitive): مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، و ضعف التركيز، والانتباه.

## علاج ضغط العمل؛

لا حظنا أنفاً جود عدد من الآثار والنتائج التي تلحق بالفرد والمنظمة نتيجة لضغط العمل، وهذا زاد من اهتمام الباحثين والكتاب بإيجاد عدد من الاستراتيجيات لتخفيف ضغط العمل وعلاجه، ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى نوعين (حریم، ١٩٩٧، ص ٣٨٩-٣٩٠):

### أولاً: الاستراتيجيات التنظيمية لعلاج ضغط العمل:

من الوسائل والطرق العامة التي تسعى من خلالها المنظمة لتخفيف ضغط العمل وعلاجه لدى الفرد ما يأتي:

- ١- توضيح أدوار الأفراد: بحيث يدرك كل فرد مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وهذا بدوره يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار.
- ٢- إعادة النظر في تصميم الأعمال: بحيث يساعد على إثرائها، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية.

- ٣- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي : بحيث يكون مؤازرا للأفراد، ويتيح لهم قدرا أكبر من الانفتاح، والاتصالات، والمشاركة، وتحمل المسؤولية من خلال تفويضهم للسلطة.
- ٤- المؤازرة الاجتماعية : وذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية جيدة بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد أن كل من حوله في المنظمة يؤازرونه ويقدمون له العون والمساعدة ويشاركونه في مشكلاته، مما يؤدي إلى تخلص الفرد من الشعور بالعزلة والاغتراب.
- ٥- تخطيط المسارات الوظيفية وتطويرها : بحيث يكون الأفراد على علم ودراية بمسارهم الوظيفي واتجاهاتهم.
- ٦- تقديم برامج مساعدة للعاملين : وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغط العمل.
- ٧- التصفية : وتتمثل في إجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغطا، وذلك للكشف مسبقا عن أي مؤشرات تدل على وجود مشكلات ومن ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية.
- ٨- الإرشاد : وهدف الإرشاد هنا تحسين صحة الموظف وسلامته عقليا، بحيث يشعر بارتياح تجاه نفسه، وباتجاه الآخرين، وانه قادر على مواجهة متطلبات العمل. ويتم الإرشاد عن طريق أشخاص متخصصين وغير متخصصين.

#### ثانيا: الاستراتيجيات الفردية لعلاج ضغط العمل:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل والتخفيف منها بطرق عديدة ومن أهمها (حريم، ١٩٩٧، ص ٣٩٠-٣٩١):

#### ١. تفويض السلطة Delegation :

إن تفويض السلطة يقلل من عبء العمل الزائد من حيث كميته ونوعيته خاصة إذا كان التفويض جيدا وناجحا من حيث توقيته وتفويض الأفراد المختصين الذين لديهم المهارات الكافية للقيام بالأعمال التي ستفوض إليهم.

#### ٢. العبادة :

تعتبر العبادة وتلاوة القرآن الكريم والإيمان بالله عز وجل ومراعاة الضمير إحدى الوسائل الوقائية أمام التعرض للقلق والتوتر والعصبية واللامبالاة وغيرها. وعلى الأقل فان هؤلاء الذين يتمسكون بالدين فإن طريقتهم في التعامل مع الضغط غالبا ما تكون أفضل من غيرهم.

### ٣. التنقل والترقية داخل المنظمة :

هي تنظيم عملية التنقل من عمل لآخر أو من وظيفة لأخرى . حيث يشعر الفرد أنه تخلص من عوامل الضغط التي كان يتعرض لها بسبب خصائص الوظيفة الأولى ، وبالمثل فإن الترقية داخل المنظمة ربما تسمح للفرد التخلص من الضغط الذي قد تعرض له في الوظيفة السابقة .

ولكن يراعى عند استخدام سياسة التنقل والترقية أنها وسيلة لمعالجة الضغط الذي يتعرض له بعض العاملين بعناية شديدة للتأكد من أن الأفراد لا يشعرون بأنهم مجبرون على قبول وظائف في مستويات أعلى والتي قد تنطوي على مسؤوليات كبرى تتسبب في إحداث ضغط آخر عليهم .

### ٤. التمارين البدنية Exercises :

وتستخدم التمارين البدنية في مواجهة الضغط الحاصل ومعالجته ، وتمثل في القيام ببعض التمارين الخفيفة ودقائق . للجسم ، والقلب ، والتنفس والحيوية ، والنشاط . وقد تمارس هذه التمارين في المكتب أو في المنزل عند الصباح وهي تمارين خفيفة لا تستغرق أكثر من خمس دقائق . ولكنها تعالج الكثير من آثار الضغط التي قد تنعكس على الفرد ، سواء على الصعيد الصحي أو النفسي .

### ٥. الاستشارات :

ويقصد بذلك لجوء المدير الذي يتعرض لبعض الضغوط \_ بغض النظر عن طبيعتها \_ إلى استشارة من لديهم الخبرة في المجال الذي نتج عنه الضغط . وقد يكون الاستشاري هنا متخصصاً ويعمل في وظيفة استشارية في التنظيم . والغرض من الاستشارة إبداء الرأي والنصيحة أو تقديم التوصيات المناسبة لعلاج بعض الضغوط التي يشكو منها المدير .

### ٦. التكيف Adaptation :

ويقصد بها أن يحاول الفرد التكيف مع طبيعة عمله والوقت المتاح له للإنجاز بالقدر المستطاع ، فالمدير لا بد أن يكون دبلوماسياً وسياسياً عند التعامل مع الآخرين في المواقف المختلفة .

### ٧. الإجازة قصيرة المدى Short \_time off :

يقصد بها التوقف عن العمل لفترة قصيرة كأن يقوم المدير بأخذ إجازة يوماً أو يومين ليكون بعيداً عن مكان العمل الذي كان مصدراً للضغط الذي يتعرض له .

## تأثير ضغط العمل على الجسم

تتفاوت درجات الضغط التي يواجهها الأفراد، فمنها الخفيفة أو المعتدلة أو الشديدة، ومنها ما هو مؤقت ومنها ما هو دائم، كما أن الناس يتفاوتون في درجة استجاباتهم للضغط تبعاً لشخصياتهم وقدراتهم في الاستجابة. وهنا سنتعرف إلى التأثير السلبي لضغط العمل على الجسم، ثم نتعرف إلى أهم الأعراض المرضية لضغط العمل (أحمد ماهر، ٢٠٠٣، ص ٣٨٦).

### أولاً: التأثير السلبي لضغط العمل على الجسم

يرتبط الضغط النفسي والانفعال بالعديد من الوظائف الحيوية ووظائف أعضاء الجسم البشري. ولا يوجد انفعال أو توتر عصبي لا يرافقه نشاط حيوي أو عضوي، فالقلق، والاكتئاب، والخوف، والحجل، كلها حالات من الضغط النفسي والانفعال الذي يؤدي إلى استجابة حيوية وعضوية في الجسم. والجهاز الذي يتحكم في الجوانب الانفعالية والحيوية والعضوية هو المخ الذي يسمى الجهاز الطرفي فهو يعمل على المزاجية بين الانفعالات من جانب، وبين الوظائف الحيوية من جانب آخر. فالجسم يستجيب مع كل انفعال. فقد خلق الله الإنسان، وخلق له الإمكانيات التي تدافع عنه ضد المؤثرات والتغيرات التي تحدث في البيئة من حوله. والانفعال والضغط النفسي هو استجابة لمؤثرات خارجية قد تتعاضم إلى الدرجة التي تهدد حياة الفرد. غير أن الجسم يتهيأ بشكل معين لكي يواجه التوتر والضغط الذي يتعرض له الفرد، والجهاز الطرفي هو الذي يتحكم في كيفية تهيئة الفرد للضغط والانفعالات.

### ثانياً: الأعراض المرضية لضغط العمل

يختلف الناس في مدى تأثرهم بضغط العمل، وذلك حسب قوتهم الجسمانية. ويمكن القول بان اضعف جزء في النظام الحيوي أو العضوي بالجسم هو أول جزء يتأثر بضغط العمل. أي أن الأجزاء الضعيفة تكون مقاومتها قليلة، وتكون عرضة للانهايار أو التلف. و من الأعراض المرضية لضغط العمل (أحمد ماهر، ٢٠٠٣، ص ٣٨٨):

- ( التوتر والعصبية، القلق الدائم، عدم القدرة على الاسترخاء، عدم القدرة على النوم (الأرق) اتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير، عدم القدرة على التكيف، عدم الاستقرار العاطفي، ارتفاع ضغط الدم، والشعور العام بالخوف، الصعوبة في التحدث والتعبير، الحزن والكآبة ).

بعد أن تعرفنا على موضوع ضغط العمل بمختلف جوانبه، سنتناول مفهوماً آخر وهو إدارة الوقت، حيث تعتبر إدارة الوقت من الاستراتيجيات التي تساعد في التخلص من ضغط العمل.

يقصد بإدارة الوقت " تلك الجهود الخاصة بتنظيم استخدام هذا المورد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية، وبالأسلوب الذي يمكن من استخدام الوقت في تحقيق الإنجاز الأفضل لأهداف العمل، والكفاءة هنا هي القيام بالأشياء أو الأعمال بالطريقة الصحيحة " (إدريس، ١٩٩٢، ص ٢)، وتعني أيضاً إدارة الوقت " تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخطط ليكون فاعلاً "، وقد عرف هلال إدارة الوقت على أنها " عملية توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها، لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها " .

ويمكن القول إن إدارة الوقت هي إدارة المهام والنشاطات وتنفيذها وفق الأولويات والأهداف المخططة والمحددة مسبقاً باستخدام الإمكانيات المادية المتاحة والطاقات البشرية المتوفرة في إطار الوقت الرسمي المحدد للعمل، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه ما يأتي (نادر أبو شيخة، ١٩٩١، ص ٣٢):

- ١- الالتزام: إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات غير الجيدة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها والتي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحاً سليماً.
- ٢- التحليل: وهذا يتطلب أن تتوفر لدى المدير بيانات توضح طرق قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.
- ٣- التخطيط: إن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل، وإن كل ساعة يقضيها الإنسان في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ.
- ٤- المتابعة وإعادة التحليل: مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتعرف إلى النتائج والمشكلات، بهدف تعديل الخطة وفقاً لذلك.

### مضيعات الوقت:

إن ضياع الوقت يعني " قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزءاً كبيراً من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف، ويتفاوت هذا الوقت الذي استنفد دون جدوى من بيئة عمل إلى أخرى ومن فرد إلى فرد آخر " (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ١٨٧).

فمفهوم مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الزمان، والمكان، والموقف، والشخص، لذلك على الفرد أن يتعرف من خلال عمليات التحليل إلى الأنشطة التي تستنفذ أوقاتا غير ضرورية، أو تعطي عائدا لا يتناسب مع ما أعطي لها من وقت. كما يمكن تعريف مضيعات الوقت بأنها كل ما يمنع الفرد من تحقيق أهدافه بالشكل الفعال.

العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت:

اطلع الباحث على الكتب والمراجع والدراسات السابقة فيما يتعلق بمضيعات الوقت، وقد أجمعت معظمها على أن أكثر مضيعات الوقت هي كما يأتي (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ١٨٧):

#### ١. الاجتماعات غير المجدولة:

كل عمل يتطلب عادة عقد العديد من الاجتماعات والمقابلات. والمعروف أن الإعداد للاجتماعات أمر معقد بحيث يستهلك الكثير من الوقت. فهو يحتاج الى وقت للتحضير ولإعداد جدول الأعمال والانتقال إلى الاجتماع ذهابا وإيابا، ومراجعة ما توصل إليه من نتائج. وإن الوقت المستهلك في الاجتماع ليس قاصرا على موظف واحد فقط، وإنما يضاعف بعدد الحاضرين فيه والمعدن له. ومن مصادر توفير الوقت الخاص بالاجتماعات هو التفكير بداية في جدوى الاجتماع والغاية منه.

#### ٢. المكالمات الهاتفية:

يعتبر الهاتف أداة ضرورية للأعمال المعاصرة لتحقيق أهداف معينة للشركة، كما انه يزيل حاجز البعد بين المديرين والأقسام المختلفة للشركة. ولكن يمكن أن يكون أداة لتضييع الوقت إذا استخدم بشكل سيء. وعليه ليس القصد هنا بأن يكون الهاتف أو لا يكون. بل كيف نجعل منه أداة ناجحة لتسهيل العمل وتحقيق الأهداف.

#### ٣. كثرة الأوراق:

إن الأوراق المتراكمة على درج المكتب تمثل أشخاصا تتحدث، وهذه الأوراق تهدر من الوقت ساعة أو أكثر في البحث فيها، علاوة على التشويش المستمر. وللحد من كثرة الأوراق يمكن تخصيص وقت للتعامل مع العمل الورقي مع مراعاة ألا يكون ضمن الوقت المخصص للأعمال ذات الأولوية الأولى، وأيضا يجب عدم التأجيل في النظر في الأوراق لوقت آخر لأنها تتراكم على درج المكتب.

#### ٤. الزوار غير المتوقعين:

عادة ما يواجه الموظف في العمل من يأتي للزيارة لمجرد الشكوى أو قضاء الوقت وتجادب

أطراف الحديث . وهذا يحدث في الثقافات ذات الروح الجماعية كالمجتمع العربي ، وأيضا الكثير من هؤلاء الزوار ممن يرغبون بقضاء حوائجهم أو تسهيل بعض مهامهم أو الرغبة في الوساطة لدى غير . مثل هذه الزيارات غير المدرجة في جدول الأعمال عادة ما تهدر الكثير من الوقت . وللتقليل من هذه المقاطعات يمكن اتباع عدة إرشادات مثل عدم اتباع سياسة الباب المفتوح بشكل دائم ، أو يمكن تخصيص جزء من الوقت للأوليات ووقت آخر محدد يمكن فيه استقبال بعض الزوار ، وغيرها من الطرق التي يمكن أن تحد نوعا ما من المقاطعات .

٥ . عدم القدرة على قول " لا " :

من عاداتنا أن نقول لمن يطلب منا شيئا " نعم " في معظم المواقف ، وعادة ما يرجع السبب في ذلك إلى رغبتنا في إسعاد الآخرين أو عدم مضايقتهم . وغالبا ما تنبني هذه الرغبة على إشباع حاجتنا في خلق انطباعات جيدة عنا في أذهان الآخرين . ولكن من المهم وجود الرفض في بعض الأحيان التي يطلب من الموظف فيها بعض المهام التي يمكن أن تضيق وقته وجهده وتجعله يعمل خارج خطته المجدولة ، ومن المهم أيضا أن يكون الرفض بشكل مهذب ولبق .

٦ . التأجيل والتسويق :

يعرف التأجيل أو التسويق على أنه تعوّد مسبق على تأجيل الأعمال التي من الواجب أداؤها الآن إلى آجال معلومة أو غير معلومة . وإذا أردنا إيقاف هذه العادة فيجب أن تتم عملية التغيير والإصرار عليها ، وذلك عن طريق التمييز بين القرارات المهمة والقرارات التي يمكن تأجيلها ، وأيضا التعرف إلى الأسباب التي تستدعي التأجيل ، وأخيرا التعرف إلى الاستراتيجيات المناسبة للتغلب على أسباب التأجيل والتسويق .

معوقات إدارة الوقت :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على إدارة الوقت ، ومن هذه العوامل ما أورده دركر (Durker) : (اللوزي ، ١٩٩٩ ، ص ١٨٨)

١ . سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم : لأن الإدارة السيئة تؤدي إلى ضعف في إدارة الوقت وبالتالي ضياع وقت العاملين والمدير ، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى .

٢ . تضخم عدد العاملين : تؤدي زيادة عدد العاملين إلى سوء إدارة الوقت ، حيث يجتمع الناس ويتداولون الأحاديث والزيارات ، فكثره العاملين تزيد من الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي مما يزيد من فرص ضياع الوقت .

٣ . عدم كفاية أنظمة الاتصال والمعلومات : لأنها تشكل حجر الزاوية في عمل المدير ، فيضيع



- وقت كبير في وصول المعلومات، أو وصول معلومات غير دقيقة، أو تأخر وصولها.
- ٤ . زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: الاجتماعات مكلفة من حيث الجهد والمال والوقت، وعليه يجب عدم دعوة من ليس له علاقة بالاجتماع وأن على المدير أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات، والتقليل منها قدر المستطاع.
- ٥ . البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط، والانتقال إلى مهمة قبل إنجاز الأولى، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- وقد أشار (ما كنزي) إلى العوامل والعمليات التي تسبب سوء إدارة الوقت: (اللوزي، ١٩٩٩، ص ١٨٩).

### الجدول (١)

المعوقات	العملية الإدارية	
-عدم وجود الأهداف . -عدم وجود مهام محددة . -اختلال في الأوليات .	التخطيط	١
-الفوضى وعدم الانضباط . -كثرة الأعمال الورقية . -عدم الالتزام . -عدم وجود هيكل تنظيمي واضح .	التنظيم	٢
-عدم كفاءة العاملين . -عدم كفاءة التدريب . -عدم وجود توازن بين العرض والطلب .	التوظيف	٣
-القيادة المتسلطة . -الاحتكار . -ضعف التفويض . -ضعف روح الفريق .	التوجيه	٤
-كثرة المكالمات . -كثرة الزوار . -نقص المعلومات . -انعدام أنظمة التقييم الفعالة . -تدني الأداء .	الرقابة	٥

٦	الاتصال	-زيادة الاجتماعات . -عدم وجود نظام اتصالات جيد . -سوء التفاهم .
٧	اتخاذ القرارات	-القرارات السريعة . -التسويق والتأجيل . -الحرص الزائد . -أسلوب اللجان المبالغ فيه .

### الدراسات المشابهة والمرتبطة:

في هذا الجزء سيعرض موجز للدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث لوضعه في إطاره الصحيح ، وذلك من خلال زيارة عدد من مواقع الجامعات ، وعلى الرغم من اتساع الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، فإن الباحث لم يعثر على أية دراسة تناولت الموضوع المحدد للدراسة :

#### أولاً: الدراسات العربية:

ففي دراسة أبو سأكور (٢٠٠٣) بعنوان " معوقات إدارة الوقت و اتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية "هدفت إلى معرفة معوقات إدارة الوقت و اتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية . ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن معوقات إدارة الوقت هي قلة التخطيط ، و كثرة الدورات التي تعقد أثناء الدوام الرسمي ، وكثرة الأعمال الروتينية ، و الظروف السائدة في المجتمع .

وفي دراسة الطراونة (١٩٨٨) بعنوان " اثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الإداري التربوي في الأردن على القرارات التربوية التي يتخذها "هدفت لمعرفة اثر الضغوط الاجتماعية على القرارات الإدارية التي يتخذها المدراء في وزارة التربية و التعليم ، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقا في الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها المدراء ، و لقد رتبت هذه الضغوط حسب أهميتها و تمثلت في الرؤساء ، و الحالات الإنسانية ، و الوظائف الرسمية العليا ، و الاعتبار الاجتماعية ، و العلاقات الشخصية ، و الرأي العام في المجتمع ، و الوضع العشائري و الإقليمي ، وأولياء أمور الطلبة ، والمرؤوسين ، ووسائل الإعلام ، و المراكز المالية . و توصلت الدراسة إلى أهمية تفسير قوانين أنظمة التربية و التعليم و قواعدها و الالتزام بها ، و

كذلك العمل على تطوير أسس اتخاذ القرارات وبناء القرار على أسس علمية ومدروسة . وفي دراسة المعشر (٢٠٠٣) بعنوان " قياس مستوى الولاء التنظيمي وتحليله و ضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن " هدفت إلى قياس و تحليل مستوى الولاء التنظيمي و ضغوط العمل في المحافظات الشمالية في الأردن (اربد، عجلون، وجرش، والمفرق)، ولقد توصلت إلى أن هناك علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور و غموض الدور و مستوى الولاء التنظيمي بحيث كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين الذين يحملون مؤهلا جامعيًا، وإن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة الموظفين الذين يحملون مسمى وظيفة رئيس قسم .

وفي دراسة القواسمي (١٩٩٤) بعنوان " الضغط الذي يواجه مديري كليات المجتمع في الضفة الغربية وتأثيرها على القرارات الإدارية " هدفت إلى معرفة مصادر الضغوط التي تواجهها هذه الفئة، و لقد توصلت الدراسة إلى أن مديري كليات المجتمع يواجهون ضغطًا من مصادر مختلفة تؤثر في القرارات التي يتخذونها وخاصة المتعلقة بتعيينات الموظفين، و الاتجاهات، و التيارات السياسية، و الأقارب، و المعارف، و رئيس مجلس الأمناء .

وفي دراسة (النعاس، ٢٠٠٣) بعنوان " أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة " هدفت إلى تحليل مشكلة الوقت والعوامل المسببة لهذه الظاهرة، وكذلك دور الإدارة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته ومحاولة بيان أثر الوقت على الكفاءة الإنتاجية، ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن ظاهرة إهدار الوقت تعود إلى عدم شعور الموظف بالانتماء داخل المنظمة، وكذلك إلى وجود الاختصاصات والمهام والمسؤوليات غير الواضحة أو المحددة، ولذلك عدم وجود أسلوب أو وسيلة لتحديد قيام الأعمال في زمن محدد .

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

ففي دراسة Kirkcaldy، Trimpop & Williams (٢٠٠٢) بعنوان " الضغوط الوظيفية و نتائجها الصحية على المدراء البريطانيين و الألمان " هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي و قياسه، و مدى الشعور بالأمن في المنظمة، و الالتزام التنظيمي، و الصحة الجسدية، و الصحة النفسية، بالإضافة إلى تقييم نمط A للشخصية و مركز الضبط الداخلي (القدرة في التأثير و التحكم بالأحداث) . و توصلت الدراسة إلى أن المدراء الألمان لديهم رضا و وظيفي

أكثر من المدراء البريطانيين، كما أن لديهم شعوراً عالياً بالضغط نتيجة الحاجة للتوفيق بين متطلبات العمل والعائلة، كما أن لديهم شعوراً أقل بالضغط نتيجة الحاجة للقيام بالإنجاز، كما أن لديهم مستوى عالياً من الشعور بعدم الصبر (وهذا من ضمن الصفات التي يمتاز بها الأشخاص ضمن نمط A)، وأما بالنسبة لمركز الضبط والتحكم فهو داخلي ومرتفع.

وفي دراسة Siu, Lu, & Cooper (1999) بعنوان "الضغوط الإدارية في هون كونج و تايوان: دراسة مقارنة" هدفت لبحث موضوع الرضا الوظيفي والضغوط الإدارية لدى المدراء وذلك من خلال إجراء مقارنات بين البلدين، فالنسبة لمدينة هون كونج أثبتت الدراسة وجود اختلافات فيما يتعلق بالضغط الإداري وفقاً للجنس حيث أن الإناث لديهن مصادر ضغط أكثر ولديهن رضا وظيفي أقل، أما بالنسبة لمدينة تايوان فلقد أثبتت الدراسة عدم وجود اختلافات بين الذكور والإناث.

وفي دراسة Baker, Shammari, & Jefri (1995) بعنوان "الضغوط الإدارية في منظمات مختلفة: دراسة مسحية في المملكة العربية السعودية" هدفت إلى تقييم مستوى الضغط والاختلافات وفقاً لاختلاف الجنسية (السعوديون، والعرب، والآسيويون، والغربيين)، والعمر، والأقدمية، وطبيعة المؤسسة (قطاع عام، وقطاع خاص). ولقد أثبتت الدراسة أن الضغط الذي يواجه العاملين في القطاع الخاص يعود إلى قلة المعرفة عن نتائج تقييم الأداء، وأن أعلى مستويات للضغط كانت لدى السعوديين، ومن ثم العرب، يليهم الآسيويون، ثم الغربيون، كما أثبتت الدراسة أن الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة كانوا يحفظون بأعلى مستوى ضغط، وأن الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة من 6-10 سنوات كانوا يحفظوا بأعلى مستوى ضغط، كما أثبتت الدراسة عدم وجود اختلاف بين مستوى الضغط وبين المؤهل العلمي.

### منهجية الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالصورة المسحية لملاءمة هذا الأسلوب لطبيعة هذه الدراسة، والذي ارتكز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة، وفهم العلاقة القائمة بين موضوع ضغط العمل لدى إداريي الجامعات ومؤشراته، ونتائجها، ووسائل معالجته، وعلاقته بمضيق الوقت.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الجامعات في محافظة الخليل والذين بلغ إجمالي عددهم (١٣٠) موظف وموظفة- باستثناء موظفي الخدمات " المراسلين والحراس " ، وقد حصلنا على العدد المذكور عن طريق زيارة تلك الجامعات .

لقد درس الباحث المجتمع الأصلي كله عن طريق توزيع الاستبانة شخصياً على أفراد المجتمع المدروس (١٣٠ إداري) ولقد أعيدت ١١٥ استبانة منها (ويشكل هذا العدد ما نسبته ٨٨,٤٪) ويوضح الجدول (٢) الجامعات موضع الدراسة وعدد الإداريين فيها، وعدد الاستبانة المعادة لكل منها والنسب المئوية لكل منها .

الجدول (٢) مجتمع الدراسة:

الرقم	اسم الجامعة	عدد الإداريين	الاستبانة المسترجعة	النسبة المئوية %
١	جامعة بوليتكنك فلسطين	٣٩	٣٩	١٠٠
٢	جامعة الخليل	٦٢	٤٨	٧٧,٤
٣	جامعة القدس المفتوحة	٢٩	٢٨	٩٦,٦
	المجموع	١٣٠	١١٥	٨٨,٤

## أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة من قبل الباحث أداة لجمع المعلومات والبيانات . و للحصول على بيانات من مصادرها الرئيسة أعد الباحث أداة الدراسة وصممها اعتماداً على خبرته في هذا المجال ، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة ، فتكونت الاستبانة من أربعة أقسام هي : -

القسم الأول : ويحتوي على (٨) فقرات لمعرفة أهم مضيعات الوقت التي تؤدي إلى حدوث ضغط العمل .

القسم الثاني : ويحتوي على (٩) فقرات لمعرفة أهم الاستراتيجيات التي تساعد في معالجة ضغط العمل .

القسم الثالث : ويحتوي على (٦) فقرات لمعرفة أهم المؤشرات التي تدل على وجود ضغط العمل .

القسم الرابع : ويحتوي على (٦) فقرات لمعرفة أهم الآثار والنتائج التي تتعلق بضغط العمل .

## صدق الأداة وثباتها:

أعد الباحث استبانة الدراسة اعتماداً على خبرته السابقة في هذا المجال للتأكد من صدق الاستبانة ومدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت له وعرضت على (٨) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين، وقد أخذ الباحث بأرائهم وتعديلاتهم واقتراحاتهم وأبقيت الفقرات التي اتفق عليها الفريق فقط .

أما فيما يتعلق بثبات الأداة فقد حسب بطريقة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٠.٩٠) حسب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) وهذا يدل على درجة الثبات المرتفعة للاستبانة والتي تفي بأغراض الدراسة .

## أسلوب جمع المعلومات:

للحصول على البيانات والمعلومات وزعت الاستبانة على الإداريين في الجامعات المذكورة شخصياً من قبل الباحث حسب عدد موظفي كل جامعة، وقد أعيدت (١١٥) استبانة من أصل (١٣٠) والذي يشكل ما نسبة (٤, ٨٨٪)، وقد بوبت البيانات ورمزت وعلجت إحصائياً .

## طرق استخراج النتائج:

ولاستخراج النتائج طبقت الاستبانة على أفراد عينة الدراسة باستخدام السلم الرباعي في الفرضية الأولى لاحتساب درجات الاختيار حيث أعطيت أربع درجات على يؤثر بشدة، وثلاث درجات على يؤثر، ودرجتان على قليل التأثير، ودرجة واحدة على لا يؤثر، ومن ثم استخراج متوسط الدرجات المستحقة للعينة على فقرات الاستبانة، فأعلى درجة ممكنة هي أربع تعكس الاتجاه الإيجابي بصورته العظمى، وأدنى درجة هي واحدة تعكس الاتجاه السلبي بصورته الدنيا. أما في الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة فقد استخدم المقياس الثلاثي (مهم جداً ثلاث درجات، مهم درجتان، غير مهم درجة واحدة) بالأسلوب نفسه .

## المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل

ارتباط بيرسون وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS باستخدام الحاسوب .

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

استخدم الباحث المقياس الرباعي (يؤثر بشدة، يؤثر، قليل التأثير، لا يؤثر) لاختبار الفرضية الأولى، وأما الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة، فقد استخدم فيها المقياس الثلاثي (مهم جداً، مهم، غير مهم).

وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها اعتماداً على تسلسل فرضياتها:

### الفرضية الأولى:

والتي تنص على: " لا يوجد فروق في مدى تأثير كل من مضيعات الوقت الآتية (استخدام الهاتف بشكل غير فعال، زيارة بدون موعد مسبق . . . الخ) على ضغط العمل ". وللتحقق من صحة الفرضية استخرجت الجداول التكرارية والنسب المئوية لأثر مضيعات الوقت على ضغط العمل وفيما يأتي تحليل لكل منها:  
العبارة (١): " استخدام الهاتف بشكل غير فعال " .

شكلت نسبة الإجابات التي تؤثر بشدة وتؤثر من نتائج الاستبانة كما هو واضح في الجدول (٣) ما نسبته (٨٤٪)، وأما نسبة قليل التأثير ولا يؤثر فكانت (١٦٪)، لذلك يعتبر استخدام الهاتف لأغراض شخصية، أو لأحداث جانبية مطولة مع الموظفين وذلك أثناء ساعات الدوام الرسمي أحد مضيعات الوقت التي تؤثر على ضغط العمل .  
العبارة (٢): " زيارة بدون موعد مسبق " .

شكلت نسبة الإجابات التي تؤثر بشدة وتؤثر من نتائج الاستبانة كما هو واضح في الجدول (٣) ما نسبته (٧٩، ٨٪)، وأما نسبة قليل التأثير ولا يؤثر فكانت (٢٠، ٢٪)، لذلك فالزيارات غير المتوقعة لتبادل أطراف الحديث أو لتسهيل بعض المهام، أو الرغبة في الوساطة لدى الغير، تهدر الكثير من الوقت وتسبب ضغطاً في العمل .

العبارة (٣): " ضعف التنسيق والاتصال بين الدوائر والأقسام المختلفة " .

شكلت نسبة الإجابات التي تؤثر بشدة وتؤثر من نتائج الاستبانة كما هو واضح في الجدول (٣) ما نسبته (٩٣، ٧٪)، وأما نسبة قليل التأثير ولا يؤثر فكانت (٦، ٥٪)، لذلك يعتبر ضعف التنسيق والاتصال بين الدوائر والأقسام المختلفة والتي تشترك في بعض المهام المتداخلة قد يؤدي إلى زيادة حدة اختلاف وجهات النظر الإدارية والتي تؤثر في قراراتها على

بعضها البعض ، مما يشعر الموظفين بالضغوط الإدارية .  
العبارة (٤): " التردد والتأجيل في إنجاز المهمات " .

شكلت نسبة الإجابات التي تؤثر بشدة وتؤثر من نتائج الاستبانة كما هو واضح في الجدول (٣) ما نسبته (٧, ٩٤٪) ، وأما نسبة قليل التأثير ولا يؤثر فكانت (٤, ٥٪) ، لذلك فإن عدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب يؤدي إلى تراكم الأعمال بتأجيلها ، مما يشعر الموظف بالضغط .

العبارة (٥): " مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام " .

شكلت نسبة الإجابات التي تؤثر بشدة وتؤثر من نتائج الاستبانة كما هو واضح في الجدول (٣) ما نسبته (١, ٧٢٪) ، وأما نسبة قليل التأثير ولا يؤثر فكانت (٩, ٢٧٪) ، لذلك فإن مغادرة الموظف للمكتب قبل نهاية الدوام دون الانتهاء من المهمات والأعمال المهمة يؤدي إلى تراكم هذه الأعمال غير المنجزة ، مما يسبب ضغطاً في العمل لدى هؤلاء الموظفين .

العبارة (٦): " سكرتير غير كفي " .

شكلت نسبة الإجابات التي تؤثر بشدة وتؤثر من نتائج الاستبانة كما هو واضح في الجدول (٣) ما نسبته (٣, ٨٨٪) ، وأما نسبة قليل التأثير ولا يؤثر فكانت (٢, ١١٪) ، لذلك فإن وجود سكرتير غير كفي يتسبب في عرقلة العمل وتأخيره من خلال عدم القدرة على تنظيم الأعمال الإدارية مما يؤدي إلى ضغط العمل .

العبارة (٧): " الافتقار إلى التفويض " .

شكلت نسبة الإجابات التي تؤثر بشدة وتؤثر من نتائج الاستبانة كما هو واضح في الجدول (٣) ما نسبته (٣, ٩١٪) ، وأما نسبة قليل التأثير ولا يؤثر فكانت (٨, ٨٪) ، لذلك فإن قلة تفويض الأعمال من المسؤول لموظفيه تؤدي إلى تراكم الأعمال من خلال التسلسل الروتيني وعدم شعور الموظف بأهميته مما يؤدي إلى ضغط العمل .

العبارة (٨): " الاجتماعات غير الفعّالة " .

شكلت نسبة الإجابات التي تؤثر بشدة وتؤثر من نتائج الاستبانة كما هو واضح في الجدول (٣) ما نسبته (٢, ٨٨٪) ، وأما نسبة قليل التأثير ولا يؤثر فكانت (٨, ١١٪) ، لذلك فإن الاجتماعات غير الفعّالة تتسبب في إهدار الوقت والذي يمكن استغلاله في إنجاز الأعمال المهمة ، لذا تعتبر من أحد مضيعات الوقت التي تؤثر على ضغط العمل .



## الجدول (٣): التكرار والنسب المئوية لمضيعات الوقت التي تؤدي إلى ضغط العمل

رقم العبارة	يؤثر بشدة		يؤثر		قليل التأثير		لا يؤثر	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١	٣٠	٣١,٩٪	٤٩	٥٢,١٪	١١	١١,٧٪	٤	٤,٣٪
٢	٣١	٣٣,٠٪	٤٤	٤٦,٨٪	١٥	١٦,٠٪	٤	٤,٢٪
٣	٣٩	٤١,٩٪	٤٨	٥١,٨٪	٥	٥,٤٪	١	١,١٪
٤	٣٩	٤١,٥٪	٥٠	٥٣,٢٪	٤	٤,٣٪	١	١,١٪
٥	٢٢	٢٣,٧٪	٤٥	٤٨,٤٪	١٥	١٦,١٪	١١	١١,٨٪
٦	٤١	٤٦,٨٪	٣٩	٤١,٥٪	٨	٨,٥٪	٣	٣,٢٪
٧	٣٨	٤١,٨٪	٤٥	٤٩,٥٪	٨	٨,٨٪	-	-
٨	٢٩	٣١,٢٪	٥٣	٥٧,٠٪	١١	١١,٨٪	-	-

## اختبار الفرضية الأولى:

يتبين لنا من خلال النسب السابقة كما هو مرتب ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية في الجدول (٤) أن " التردد والتأجيل في إنجاز المهام " تعتبر من أهم مضيعات الوقت التي تسبب ضغطاً في العمل ، حيث شكلت نسبة أهميتها (٧, ٩٤٪) ، وتأتي في المرتبة الثانية عبارة " ضعف التنسيق والاتصال بين الدوائر والأقسام المختلفة " حيث شكلت نسبة أهميتها (٧, ٩٣٪) ، ثم يليها في المرتبة الثالثة عبارة " الافتقار إلى التفويض " حيث بلغت نسبة أهميتها (٣, ٩١٪) ، ويليهما في المرتبة الرابعة عبارة " سكرتير غير كفي " حيث شكلت نسبة أهميتها (٣, ٨٨٪) ، وأما في المرتبة الخامسة كانت عبارة " الاجتماعات غير الفعالة " والتي بلغت نسبة أهميتها (٢, ٨٨٪) ، ويليهما في المرتبة السادسة عبارة " استخدام الهاتف بشكل غير فعال " حيث شكلت نسبة أهميتها (٨٤٪) ، وفي المرتبة السابعة جاءت عبارة " زيارة بدون موعد مسبق " والتي شكلت نسبة أهميتها (٨, ٧٩٪) ، وأخيراً جاءت عبارة " مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام " في المرتبة الثامنة حيث بلغت نسبة أهميتها (١, ٧٢٪) ، وهذا يعني نفي الفرضية التي افترض عدم وجود فروق في مدى تأثير كل من مضيعات الوقت على ضغط العمل .

#### الجدول (٤): مضيعات الوقت التي تؤدي إلى ضغط العمل وأهميتها (الأعلى فالأدنى)

رقم العبارة	العبارة حسب الأهمية	النسبة المئوية
١	التردد والتأجيل في إنجاز المهام	٩٤,٧٪
٢	ضعف التنسيق والاتصال بين الدوائر والأقسام المختلفة	٩٣,٧٪
٣	الافتقار إلى التفويض	٩١,٣٪
٤	سكرتير غير كفي	٨٨,٣٪
٥	الاجتماعات غير الفعّالة	٨٨,٢٪
٦	استخدام الهاتف بشكل غير فعّال	٨٤٪
٧	زيارة بدون موعد مسبق	٧٩,٨٪
٨	مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام	٧٢,١٪

#### الفرضية الثانية:

والتي تنص على: " لا أهمية لاستخدام أي من الوسائل الآتية (الاختيار لوسيلة الاتصال الفعّال . . . الخ) في معالجة ضغط العمل " .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخرجت الجداول التكرارية والنسب المئوية للوسائل التي تساعد على مواجهة ضغط العمل، وفيما يأتي تحليل لكل منها:

العبارة (١): "إتاحة المجال أمام الموظف لإبداء آرائه واقتراحاته أمام المسؤول المباشر " .

يوضح الجدول (٥) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (١, ٦٩٪)، ومهم كانت (٨, ٢٩٪)، بينما غير مهم فكانت (١, ١٪). لذلك يعتبر الإداريون أن إتاحة المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم للمسؤول المباشر هي من الوسائل التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغط العمل .

العبارة (٢): " الاختيار لوسيلة الاتصال الفعّالة " .

يوضح الجدول (٥) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٤, ٥٧٪)، ومهم كانت (٦, ٤٢٪)، بينما لم تشكل أي نسبة للإجابة بغير مهم . لذلك يعتبر الإداريون أن الاختيار لوسيلة الاتصال الفعّالة هي من الوسائل التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغط العمل .

العبارة (٣): " إعطاء الموظف صلاحيات وسلطات كافية للقيام بالمهام " .

يوضح الجدول (٥) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٥, ٥٨٪)، ومهم كانت

(٥, ٤١٪)، بينما لم تشكل أي نسبة للإجابة بغير مهم. فإعطاء الإداريين صلاحيات وسلطات كافية يمكنهم من القيام بأعمالهم بشكل مرن، ودون الرجوع في كل مرة إلى المسؤول عنهم. لذلك يعتبر أن إعطاء صلاحيات وسلطات كافية للإداريين، ضمن إطار العمل الذي يقومون به من قبل المسؤول هي إحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغط العمل. العبارة (٤): "توفير دورات وبرامج تدريبية للموظفين لمواكبة التطورات ومواجهة ضغط العمل".

يوضح الجدول (٥) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٨, ٦٣٪)، ومهم كانت (٣٣٪)، بينما غير مهم فكانت (٢, ٣٪). لذلك يعتبر الإداريون أن توفير دورات وبرامج تدريبية لهم لمواكبة التطورات ومواجهة الضغط، هي إحدى الوسائل التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغط العمل. العبارة (٥): "إدارة الوقت بشكل فعال".

يوضح الجدول (٥) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٧, ٦١٪)، ومهم كانت (٣, ٣٨٪)، بينما لم تشكل أي نسبة للإجابة بغير مهم. لذلك يعتبر الإداريون أن إدارة الوقت بشكل جيد، من خلال توزيع المهام على العاملين بشكل يتناسب مع الوقت اللازم لإنجازها، إحدى الوسائل التي تساعد في مواجهة ضغط العمل. العبارة (٦): "المعرفة الدقيقة لمهام العمل وإجراءاته".

يوضح الجدول (٥) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (١, ٥٩٪)، ومهم كانت (٩, ٤٠٪)، بينما لم تشكل أي نسبة للإجابة بغير مهم. لذلك يعتبر الإداريون أن المعرفة الدقيقة للمهام التي يقومون بها من خلال معرفة الوصف الوظيفي الذي يوضح إجراءات العمل، وطبيعة المهام التي تتطلبها الوظيفة، تعتبر إحدى الوسائل التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغط العمل وتقليصه. العبارة (٧): "وجود علاقات اجتماعية جيدة بين الموظفين".

يوضح الجدول (٥) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٤, ٤٠٪)، ومهم كانت (٦, ٥١٪)، بينما كانت نسبة الإداريين الذين أجابوا بغير مهم (٥, ٧٪). لذلك يعتبر الإداريون أن وجود علاقات اجتماعية جيدة بين الموظفين تساعد في تقليل من الضغط الذي يتعرضون له، فالعلاقات الاجتماعية الجيدة تدعم وسائل الاتصال بين الموظفين مما يزيد من فعالية الموظفين ويقلل من شعورهم بالضغط. لذلك فإن وجود علاقات اجتماعية جيدة بين الموظفين تعتبر من إحدى الوسائل التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغط العمل.

العبارة (٨): "تسهيل إجراءات العمل (عدم اتباع الروتين)".  
يوضح الجدول (٥) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٥٠,٥٪)، ومهم كانت (٣,٤٧٪)، بينما كانت نسبة الإداريين الذين أجابوا بغير مهم (٢,٢٪). إذ يعتبر الإداريون أن تسهيل إجراءات العمل تساعد في التقليل من الضغط الذي يتعرضون له بسبب تعقيد إجراءات العمل في بعض الأحيان، لذلك تعتبر تسهيل إجراءات العمل من إحدى الوسائل التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغط العمل.

العبارة (٩): "إيجاد جو مناسب أو ظروف عمل مناسبة مثل الإضاءة، تصميم المكتب، التدفئة... الخ".

يوضح الجدول (٥) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٥٥,٤٪)، ومهم كانت (٣,٤٣٪)، بينما كانت نسبة الإداريين الذين أجابوا بغير مهم (١,١٪). لذلك يعتبر إيجاد جو مناسب للعمل إحدى الوسائل التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغط العمل.

#### الجدول (٥): التكرار والنسب المئوية للوسائل التي تستخدم في معالجة ضغط العمل

رقم العبارة	مهم جداً		مهم		غير مهم	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١	٦٥	٦٩,١٪	٢٨	٢٩,٨٪	١	١,١٪
٢	٥٤	٥٧,٤٪	٤٠	٤٢,٦٪	-	-
٣	٥٥	٥٨,٥٪	٣٩	٤١,٥٪	-	-
٤	٦٠	٦٣,٨٪	٣١	٣٣٪	٣	٣,٢٪
٥	٥٨	٦١,٧٪	٣٦	٣٨,٣٪	-	-
٦	٥٥	٥٩,١٪	٣٨	٤٠,٤٪	-	-
٧	٣٨	٤٠,٤٪	٤٨	٥١,٦٪	٧	٧,٥٪
٨	٤٧	٥٠,٥٪	٤٤	٤٧,٣٪	٢	٢,٢٪
٩	٥٢	٥٥,٤٪	٤٠	٤٣٪	١	١,١٪

## اختبار الفرضية الثانية:

تبين لنا من خلال النسب المئوية السابقة وكما هو مرتب ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية في الجدول (٦) أن " الاختيار لوسيلة الاتصال الفعّال " ، وعبارة " إدارة الوقت بشكل فعّال " ، وعبارة " المعرفة الدقيقة لمهام العمل وإجراءاته ، تعتبر من أهم الاستراتيجيات التنظيمية في مواجهة ضغط العمل ، فلقد بلغت نسبة أهمية كل منها (١٠٠٪) ، وتأتي في المرتبة الثانية " إعطاء الموظف صلاحيات وسلطات كافية للقيام بالمهام " والتي بلغت أهميتها (٩٩,٩٪) ، واحتلت المرتبة الثالثة عبارة " إتاحة المجال أمام الموظف لإبداء آرائه واقتراحاته أمام المسؤول المباشر " والتي بلغت نسبة أهميتها (٩٨,٩٪) ، وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة " إيجاد جو مناسب أو ظروف مناسبة " حيث بلغت نسبة أهميتها (٩٨,٤٪) ، وجاءت في المرتبة الخامسة عبارة " تسهيل إجراءات العمل (عدم اتباع الروتين) " والتي بلغت نسبة أهميتها (٩٧,٨٪) ، وأما في المرتبة السادسة عبارة " توفير دورات برامج تدريبية للموظفين لمواكبة التطورات ومواجهة الضغط " والتي بلغت نسبة أهميتها (٩٦,٨٪) ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة " وجود علاقات اجتماعية جيدة بين الموظفين " وذلك بنسبة (٩٢٪) ، وهذا يعني نفي الفرضية التي تفترض عدم وجود أهمية لاستخدام كل من الوسائل السابقة في معالجة ضغط العمل .

## الجدول (٦): الوسائل التي تستخدم في معالجة ضغط العمل وأهميتها (الأعلى فالأدنى)

رقم العبارة	العبارة حسب الأهمية	النسبة المئوية
١	الاختيار لوسيلة الاتصال الفعّال	١٠٠٪
٢	إدارة الوقت بشكل فعّال	١٠٠٪
٣	المعرفة الدقيقة لمهام العمل وإجراءاته	١٠٠٪
٤	إعطاء الموظف صلاحيات وسلطات كافية للقيام بالمهام	٩٩,٩٪
٥	إتاحة المجال أمام الموظف لإبداء آرائه واقتراحاته أمام المسؤول المباشر	٩٨,٩٪
٦	إيجاد جو مناسب أو ظروف مناسبة مثل (الإضاءة، تصميم المكتب، التدفئة)	٩٨,٤٪
٧	تسهيل إجراءات العمل (عدم اتباع الروتين)	٩٧,٨٪
٨	توفير دورات برامج تدريبية للموظفين لمواكبة التطورات ومواجهة الضغط	٩٦,٨٪
٩	وجود علاقات اجتماعية جيدة بين الموظفين	٩٢٪

### الفرضية الثالثة:

تنص على " لا يوجد علاقة بين المؤشرات الآتية (تراكم الأعمال وتكدسها ، عدم الدقة في إنجاز العمل ، اتخاذ قرارات متسرعة وغير سليمة ، تسوية الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية ، عدم تعاون الموظف مع الآخرين ، دعم المسؤول المباشر ومساندته " ، وبين ضغط العمل .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخرجت نتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين هذه المؤشرات ودرجة ضغط العمل وذلك كما هو موضح في الجدول (٧) .

الجدول (٧): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ضغط العمل وكل من المؤشرات الدالة على وجود ضغط العمل

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
درجة ضغط العمل	٩٤	٢,٨٠	٠,٤٩	٠,١٤٣	٠,١٧٢
تراكم الأعمال وتكدسها	٩٤	٢,٤٦	٠,٥٢		
درجة ضغط العمل	٩٤	٢,٨٠	٠,٤٤	٠,٠٩١	٠,٥٨٥
عدم الدقة في إنجاز العمل	٩٤	٢,٥٣	٠,٥٤		
درجة ضغط العمل	٩٤	٢,٨٠	٠,٤٩	-٠,٠١٨	٠,٨٦٣
اتخاذ قرارات متسرعة وغير سليمة	٩٤	٢,٤٥	٠,٥٨		
درجة ضغط العمل	٩٤	٢,٨٠	٠,٤٤	٠,٣٠٠	٠,٠٠٣
تسوية الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية	٩٤	٢,٣٩	٠,٦٦		
درجة ضغط العمل	٩٤	٢,٨٠	٠,٤٩	٠,٢٩١	٠,٠٠٥
عدم تعاون الموظف مع الآخرين	٩٤	٢,٤٢	٠,٦٣		
درجة ضغط العمل	٩٤	٢,٨٠	٠,٤٩	٠,٢٥٨	٠,٠١٢
عدم تقديم المسؤول المباشر للدعم والمساندة	٩٤	٢,٥٦	٠,٥٤		

### اختبار الفرضية الثالثة:

يتضح لنا من الجدول (٧) أنه توجد علاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من (القيام بتبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية ، وعدم تعاون الموظف مع الآخرين ، وعدم تقديم المسؤول

المباشر للدعم والمساندة) حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0,05$ ، وهي دالة إحصائياً، حيث وجد معامل ارتباط موجب بحيث كلما زادت درجة ضغط العمل لدى إداريي الجامعات في محافظة الخليل زادت درجة تأثير هذه المؤشرات والعكس صحيح. في حين تبين لنا أيضاً أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين درجة ضغط العمل وكل من (تراكم الأعمال وتكدسها، واتخاذ قرارات متسرة وغير سليمة، وعدم الدقة في إنجاز العمل)، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0,05$ ، وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يعني نفي الفرضية التي تفترض عدم وجود علاقة بين المؤشرات السابقة وضغط العمل.

وفيما يأتي نستخرج الجداول التكرارية والنسب المئوية للمؤشرات الدالة على وجود ضغط العمل، وفيما يأتي تحليل لكل منها:

العبارة (١): "تراكم الاعمال وتكدسها".

يوضح الجدول (٨) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٦, ٥١٪)، ومهم كانت (٣, ٤٧٪)، بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا بغير مهم فكانت (١, ١٪). لذلك يعتبر غالبية الإداريين أن تراكم الاعمال وتكدسها من المؤشرات التي تدل على تعرض الموظفين لضغط العمل.

العبارة (٢): "عدم الدقة في إنجاز العمل".

يوضح الجدول (٨) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٣, ٤٣٪)، ومهم كانت (٨, ٥٤٪)، بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا بغير مهم فكانت (٢, ٢٪). لذلك يعتبر الاداريون أن عدم الدقة في إنجاز العمل تعتبر من المؤشرات الدالة على وجود ضغط في العمل، فكلما زاد ضغط العمل أثر ذلك على أداء الموظف، وزادت نسبة الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها أثناء عمله، مما ينعكس على دقة العمل المنجز.

العبارة (٣): "اتخاذ قرارات متسرة وغير سليمة".

يوضح الجدول (٨) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٢, ٤٦٪)، ومهم كانت (٥, ٤٩٪)، بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا بغير مهم فكانت (٣, ٤٪). لذلك يعتبر الاداريون أن اتخاذ القرارات المتسرة وغير السليمة، من المؤشرات الدالة على وجود ضغط في العمل.

العبارة (٤): "تسوية الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية".

يوضح الجدول (٨) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٩, ٤١٪)، ومهم كانت (٤, ٤٨٪)، بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا بغير مهم فكانت (٧, ٩٪). لذلك يعتبر تسوية

الموظفين الأخطاء التي يرتكبونها في العمل ، واتخاذ مواقف دفاعية غير مبنية على الموضوعية والصحة ، من المؤشرات الدالة على وجود ضغط في العمل .

العبارة (٥): "عدم تعاون الموظف مع الآخرين" .

يوضح الجدول (٨) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٤٣٪)، ومهم كانت (٥٩, ٥)٪، بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا بغير مهم فكانت (٧, ٥)٪. لذلك يعتبر عدم تعاون الموظف مع زملائه وخاصة عندما يكون هناك ضغط في العمل ، من المؤشرات الدالة على وجود ضغط العمل .

العبارة (٦): "عدم تقديم المسؤول المباشر للدعم والمساندة" .

يوضح الجدول (٨) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٣٩, ٨)٪، ومهم كانت (٥٨, ١)٪، بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا بغير مهم فكانت (٢, ٢)٪. لذلك يعتبر الإداريون أن عدم تقديم الدعم والمساندة لهم من قبل المسؤول المباشر عنهم ، من المؤشرات الدالة على وجود ضغط في العمل ، وخاصة عند انشغال المسؤول وعدم تمكنه من تقديم المساعدة والنصح للموظفين التابعين له .

#### الجدول (٨): التكرار والنسب المئوية للمؤشرات الدالة على وجود ضغط العمل

رقم العبارة	مهم		مهم جداً		غير مهم	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١	٤٨	٥١,٦٪	٤٤	٥١,٦٪	١	١,١٪
٢	٤٠	٤٣,٠٪	٥١	٥٤,٨٪	٢	٢,٢٪
٣	٤٣	٤٦,٢٪	٤٦	٤٩,٥٪	٤	٤,٣٪
٤	٣٩	٤١,٩٪	٤٥	٤٨,٤٪	٩	٩,٧٪
٥	٤٠	٤٣,٠٪	٤٦	٤٩,٥٪	٧	٧,٥٪
٦	٣٧	٣٩,٨٪	٥٤	٥٨,١٪	٢	٢,٢٪

يتبين لنا من خلال النسب المئوية السابقة وكما هو مرتب ترتيباً تنازلياً في الجدول (٩) أن "تراكم الأعمال وتكدسها" تعتبر من أهم المؤشرات الدالة على وجود ضغط في العمل ، حيث شكلت نسبة أهميتها (٩٨, ٩)٪، وتأتي في المرتبة الثانية عبارة "عدم دعم المسؤول المباشر ومساندته" حيث بلغت نسبة أهميتها (٩٧, ٩)٪، ويليهما في المرتبة الثالثة عبارة "



عدم الدقة في إنجاز العمل " حيث شكلت نسبة أهميتها (٨, ٩٧٪)، ويليهما في المرتبة الرابعة عبارة " اتخاذ قرارات متسرعة وغير سليمة " ، حيث شكلت نسبة أهميتها (٧, ٩٥٪)، ثم يليها في المرتبة الخامسة عبارة " عدم تعاون الموظف مع الآخرين " حيث بلغت نسبة أهميتها (٥, ٩٢٪)، وأخيراً تأتي عبارة " تسوية الأخطاء واتخاذ موقف دفاعية غير عقلانية " في المرتبة السادسة، حيث بلغت نسبة أهميتها (٣, ٩٠٪).

#### الجدول (٩): المؤشرات الدالة على وجود ضغط العمل وأهميتها (الأعلى فالأدنى)

رقم العبارة	العبارة حسب أهميتها	نسبتها المئوية
١	تراكم الأعمال وتكدسها	٩, ٩٨٪
٢	عدم دعم المسؤول المباشر ومساندته	٩, ٩٧٪
٣	عدم الدقة في إنجاز العمل	٨, ٩٧٪
٤	اتخاذ قرارات متسرعة وغير سليمة	٧, ٩٥٪
٥	عدم تعاون الموظف مع الآخرين	٥, ٩٢٪
٦	تسوية الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية	٣, ٩٠٪

#### الفرضية الرابعة:

تنص على " لا يوجد علاقة بين الآثار والنتائج الآتية (الغياب وعدم المواظبة، زيادة نسبة دوران العمل، عدم وجود الانتماء الوظيفي، عدم الرضا الوظيفي، التأخر في الحضور إلى العمل، انخفاض الإنتاجية) وبين ضغط العمل " .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخرجت نتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من الآثار والنتائج السابقة، وذلك كما هو موضح في الجدول (١٠).

الجدول (١٠): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة  
بين ضغط العمل و الآثار والنتائج الناتجة عنه

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
درجة ضغط العمل	٩٤	١,٩٤	٠,٤٤	٠,١٨٥	٠,٠٧٦
الغياب وعدم المواظبة	٩٤	٢,٥٨	٠,٥٧		
درجة ضغط العمل	٩٤	١,٩٤	٠,٤٤	٠,٢٠٧	٠,٠٤٧
ترك العمل	٩٤	٢,٣٠	٠,٦٢		
درجة ضغط العمل	٩٤	١,٩٤	٠,٤٤	٠,١٨٤	٠,٠٧٦
عدم وجود انتماء	٩٤	٢,٥٥	٠,٥٦		
درجة ضغط العمل	٩٤	١,٩٤	٠,٤٤	٠,٢٤٧	٠,٠١٨
عدم الرضا الوظيفي	٩٤	٢,٤٥	٠,٥٨		
درجة ضغط العمل	٩٤	١,٩٤	٠,٤٤	٠,٢٠٩	٠,٠٤٤
التأخر في الحضور	٩٤	٢,١٥	٠,٥٩		
درجة ضغط العمل	٩٤	١,٩٤	٠,٤٤	٠,٢٠٩	٠,٠٤٤
انخفاض الإنتاجية	٩٤	٢,٤٨	٠,٥٨		

### اختبار الفرضية الرابعة:

يتضح لنا من الجدول (١٠) أنه توجد علاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من (ترك العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية)، حيث كانت الدلالة الإحصائية < ٠,٠٥، وهي دالة إحصائية، حيث وجد معامل ارتباط موجب بحيث كلما زادت درجة تأثير هذه الآثار والنتائج زادت درجة ضغط العمل لدى إداريي الجامعات في محافظة الخليل، والعكس صحيح. كما تبين لنا أيضاً أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين درجة ضغط العمل لدى إداريي الجامعات وكل من (الغياب وعدم المواظبة، وعدم وجود الانتماء، والتأخر في الحضور للعمل)، حيث كانت الدلالة الإحصائية > ٠,٠٥، وهي غير دالة إحصائية، وهذا يعني نفي الفرضية التي تفترض عدم وجود علاقة بين الآثار والنتائج السابقة وبين ضغط العمل.

وفيما يأتي نستخرج الجداول التكرارية والنسب المئوية للآثار والنتائج الناتجة عن ضغط العمل ، وفيما يأتي تحليل كل منها :

العبارة (١): " الغياب وعدم المواظبة " .

يوضح الجدول (١١) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٤, ٦٢٪)، ومهم (٣, ٣٣٪)، بينما نسبة الإداريين الذين أجابوا بغير مهم (٣, ٤٪). لذلك نلاحظ أن تكرار غياب الموظفين عن أعمالهم وعدم مواظبتهم في الحضور، بسبب ما يتعرضون له من ضغط نتيجة أعمالهم، أو بسبب الأوضاع الأمنية غير المستقرة والتي تسبب نوعاً من الضغط، إذ يعتبر الغياب من الآثار والنتائج المتعلقة بضغط العمل .

العبارة (٢): " زيادة نسبة دوران العمل (ترك العمل) " .

يوضح الجدول (١١) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٧, ٣٨٪)، ومهم (٧, ٥٢٪)، بينما نسبة الإداريين الذين أجابوا بغير مهم (٦, ٨٪). لذلك يعتبر ازدياد نسبة الموظفين الذين يتكون العمل كل فترة، والبحث عن عمل آخر نتيجة لما يتعرضون له من ضغط في عملهم، من الآثار والنتائج المتعلقة بضغط العمل .

العبارة (٣): " عدم وجود الانتماء والولاء الوظيفي " .

يوضح الجدول (١١) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (١, ٥٨٪)، ومهم (٧, ٣٨٪)، بينما نسبة الإداريين الذين أجابوا بغير مهم (٢, ٣٪). لذلك عندما يشعر الموظفون بضغط في العمل، فإن ذلك يؤثر على رغبتهم في العمل، ويقلل من حبهم للعمل الذي يقومون به، ويقل ولاؤهم وانتماءهم لعملهم وللمؤسسة التي يعملون بها. لذلك يعتبر عدم وجود الانتماء والولاء الوظيفي من الآثار والنتائج المتعلقة بضغط العمل .

العبارة (٤): " عدم الرضا الوظيفي " .

يوضح الجدول (١١) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٩, ٤٨٪)، ومهم (٧, ٤٦٪)، بينما نسبة الإداريين الذين أجابوا بغير مهم (٣, ٤٪). لذلك يشعر غالبية الإداريين بعدم الرضا الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على أداء الموظف، ويزيد من فرص ترك العمل، لذلك نلاحظ أن عدم الرضا الوظيفي يعتبر من الآثار والنتائج المتعلقة بضغط العمل .

العبارة (٥): " التأخر في الحضور إلى العمل " .

يوضح الجدول (١١) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٤, ٢٦٪)، ومهم (٦, ٦٢٪)، بينما نسبة الإداريين الذين أجابوا بغير مهم (١١, ١٪). لذلك نلاحظ أن الموظفين يشعرون بالضغط إذا تأخروا في الوصول إلى عملهم، بسبب الأوضاع الأمنية غير المستقرة

والإغلاقات والحواجز العسكرية، لأن ذلك يؤثر على مقدرتهم في الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، لذا تأخر الوصول إلى العمل من الآثار والنتائج المتعلقة بضغط العمل. العبارة (٦): "انخفاض الإنتاجية".

يوضح الجدول (١١) أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بمهم جداً هي (٧, ٥٢٪)، ومهم (٤٣٪)، بينما نسبة الإداريين الذين أجابوا بغير مهم (٣, ٤٪). لذلك يعتبر غالبية الموظفين أن شعورهم بالضغط يترتب عليه كثرة الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء قيامهم بإنجاز مهامهم، مما يؤثر على جودة العمل المنجز، وانخفاض الإنتاجية، لذلك يعتبر انخفاض الإنتاجية من الآثار والنتائج المتعلقة بضغط العمل.

#### الجدول (١١): التكرار والنسب المئوية للآثار والنتائج المتعلقة بضغط العمل

رقم العبارة	مهم جداً		مهم		غير مهم	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١	٥٨	٦٢,٤٪	٣١	٣٣,٣٪	٤	٤,٣٪
٢	٣٦	٣٨,٧٪	٤٩	٥٢,٧٪	٨	٨,٦٪
٣	٥٤	٥٨,١٪	٣٦	٣٨,٧٪	٣	٣,٢٪
٤	٤٥	٤٨,٤٪	٤٣	٤٦,٧٪	٤	٤,٣٪
٥	٢٤	٢٦,٤٪	٥٧	٦٢,٦٪	١٠	١١٪
٦	٤٩	٥٢,٧٪	٤٠	٤٣,٠٪	٤	٤,٣٪

يتبين لنا من خلال النسب المئوية السابقة وكما هو مرتب ترتيباً تنازلياً في الجدول (١٢) أن "عدم وجود الانتماء والولاء الوظيفي" يعتبر من أهم الآثار والنتائج المتعلقة بضغط العمل، حيث شكلت نسبة أهميتها (٧, ٩٦٪)، وتأتي في المرتبة الثانية عبارة "انخفاض الإنتاجية" وعبارة "الغياب وعدم المواظبة"، حيث بلغت نسبة أهميتهما (٧, ٩٥٪)، ويليهما في المرتبة الثالثة عبارة "عدم الرضا الوظيفي" حيث شكلت نسبة أهميتها (٦, ٩٥٪)، ثم يليها في المرتبة الرابعة عبارة "زيادة نسبة دوران العمل (ترك العمل)" حيث بلغت نسبة أهميتها (٤, ٩١٪)، وأخيراً جاءت عبارة "التأخر في الحضور إلى العمل" في المرتبة الخامسة حيث كانت نسبة أهميتها (٨٩٪).

## الجدول (١٢): الآثار والنتائج المتعلقة بضغط العمل وأهميتها (الأعلى فالأدنى)

رقم العبارة	العبارة حسب الأهمية	النسبة المئوية
١	عدم وجود الانتماء والولاء الوظيفي	٩٦,٨٪
٢	انخفاض الإنتاجية	٩٥,٧٪
٣	الغياب وعدم المواظبة	٩٥,٧٪
٤	عدم الرضا الوظيفي	٩٥,٦٪
٥	زيادة نسبة دوران العمل (ترك العمل)	٩١,٤٪
٦	التأخر في الحضور إلى العمل	٨٩٪

### الاستنتاجات:

- في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:
- ١- يوجد فروق في مدى تأثير كل من مضيعات الوقت الآتية والمرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية: (التردد والتأجيل في إنجاز المهام، وضعف التنسيق والاتصال بين الدوائر والأقسام المختلفة، والافتقار إلى التفويض، وسكرتير غير كفي، والاجتماعات غير الفعالة، واستخدام الهاتف بشكل غير فعال، وزيارة بدون موعد مسبق، ومغادرة المكتب قبل نهاية الدوام) على ضغط العمل.
  - ٢- يوجد فروق في أهمية استخدام كل من الوسائل الآتية المرتبة ترتيبا تنازليا وفقا للأهمية: (الاختيار لوسيلة الاتصال الفعالة، وإدارة الوقت بشكل فعال، والمعرفة الدقيقة لمهام العمل وإجراءاته، وإعطاء الموظف صلاحيات وسلطات كافية للقيام بالمهام، وإتاحة المجال أمام الموظف لإبداء آرائه واقتراحاته أمام المسؤول المباشر، وإيجاد بيئة عمل مناسبة) لمواجهة ضغط العمل.
  - ٣- يوجد علاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من المؤشرات الآتية: (تسوية الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية، وعدم تعاون الموظف مع الآخرين، وعدم دعم المسؤول المباشر ومساندته) حيث وجد معامل ارتباط موجب بحيث كلما زادت درجة ضغط العمل زادت درجة تأثير هذه المؤشرات لدى إداريي الجامعات في محافظة الخليل والعكس صحيح.
  - ٤- لا توجد علاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من المؤشرات الآتية: (تراكم الاعمال وتكدسها، واتخاذ قرارات متسرعة وغير سليمة، وعدم الدقة في إنجاز العمل).

- ٥ - توجد علاقة بين درجة ضغط العمل وكل من النتائج الآتية : ( ترك العمل ، وعدم الرضا الوظيفي ، وانخفاض الإنتاجية ) حيث وجد معامل ارتباط موجب بين درجة ضغط العمل وبين تلك المتغيرات .
- ٦ - لا توجد علاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من النتائج الآتية : ( الغياب وعدم المواظبة ، وعدم وجود الانتماء والولاء الوظيفي ، والتأخر في الحضور إلى العمل ) حيث وجد معامل ارتباط سالب بين درجة ضغط العمل وبين تلك المتغيرات .

## التوصيات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصل الباحث إلى عدد من التوصيات :
- ١- العمل على إعطاء الموظف صلاحيات وسلطات كافية للقيام بمهامه .
  - ٢- ضرورة الاعتناء بمطالب الموظفين مثل المشاركة في عملية اتخاذ القرار ، وعقد اللقاءات الدورية للاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم والأخذ بها .
  - ٣- ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة مثل (مكاتب حديثة ، إضاءة جيدة ، تكييف . . . الخ) ، وذلك لأن طبيعة أعمال الإداريين ذات طبيعة مكتبية قائمة على توفير جو مريح وظروف عمل مناسبة
  - ٤- العمل على وجود المكاتب الإدارية في أماكن خاصة وبعيدة عن قاعات التدريس .
  - ٥- محاولة توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت التي تزيد من اهتمام العاملين وتزيد من رضاهم الوظيفي وتقلل من دوران العمل والشعور بالضغط .
  - ٦- ضرورة توضيح الوصف الوظيفي لكل موظف عند استلامه المنصب الإداري الذي سيعمل به .
  - ٧- محاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى يكون هناك تناسب بين الوظيفة وبين شخصية الموظف وقدرته .
  - ٨- توفير وسائل تكنولوجية متطورة وكافية تتلاءم مع حاجة الموظف لإنجاز العمل بسرعة .
  - ١٠- ضرورة إعادة النظر في مستويات الرواتب في ضوء ارتفاع تكاليف المعيشة المتزايدة والأخذ بعين الاعتبار مقدار الجهد المبذول .
  - ١١- الحرص على حسن إدارة الوقت وتنظيمه خلال العمل وذلك لدوره الكبير في التخفيف من حدة ضغط العمل .
  - ١٢- وضع آلية معينة بخصوص التخفيف من أهم مضيعات الوقت والمتمثلة في (استخدام الهاتف بشكل غير فعال ، زيارة بدون موعد مسبق ، وضعف التنسيق والاتصال بين الدوائر والأقسام المختلفة ، والتردد والتأجيل في إنجاز المهام ، ومغادرة المكتب قبل نهاية الدوام ، وسكرتير غير كفي ، والافتقار إلى التفويض ، والاجتماعات غير الفعالة ) .

## مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو ساكور تيسير، معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية، (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣).
- أبو شيخة نادر، القريوتي قاسم، " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية "، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع١، ١٩٩١م، ٢٠).
- تيمب دايل، إدارة الوقت، (السعودية، معهد الإدارة العامة، ١٩٩١).
- حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمات، (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧).
- حريم حسين، " ضغوط العمل لدى الجهاز التمريضي في المستشفيات الخاصة بالأردن "، (المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ع١، ٦م، ٢٠٠٣).
- حمودة عبد الناصر محمد، " دليل المدير العربي لإدارة الوقت "، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع+م مجهولان، ٢٠٠٣).
- سويدان طارق وآخرون، فن إدارة الوقت، الطبعة الأولى، (بيروت، دار ابن حزم، ٢٠٠١).
- الطراونة سليمان، أثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الإداري التربوي في الأردن على القرارات التربوية التي يتخذها، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٨٩).
- العديلي ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، (الرياض، ١٩٩٣).
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، (عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٣).
- اللوزي موسى، إدارة الوقت والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، (عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩).
- ماهر احمد، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٧).
- المعشر زياد، " قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية



في محافظات الشمال في الأردن ميدانية تحليلية " ، (مجلة دراسات ، ع+م مجهولان  
٢٠٠٣).

- النجاعة جهاد، عدس معتصم، إدارة الوقت ومضيعاته دراسة تحليلية لكبرى  
شركات الجنوب، (بحث تخرج غير منشور، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، جامعة  
بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠٠).

- النعاس إيهاب، أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، (بحث تخرج  
غير منشور، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠٣).

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Robbins Stephen, Organizational Behavior, Eighth Edition, (Mc-Graw-Hill, 2003/2004).

### ثالثاً: مراجع الإنترنت:

[www.workstress.net](http://www.workstress.net)