



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: 2015/.....

أساليب إدارة الوقت لدى المشرفين وعلاقتها بالإرهاك النفسي

دراسة ميدانية بمصالح إدارة شركة الاسمنت لافارج - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذ:

دوباخ قويدر

عمرون وهيبة

تاريخ المناقشة: 2015/05/26

لجنة المناقشة المكونة من:

- د. مغار عبد الوهاب رئيسا.

- أ. عظيمي سعيدة مناقشا.

- أ. دوباخ قويدر مشرفا.

2015/2014

إهداء

إلى أمي الغالية التي بركة طريقتي بصلواتها ودعواتها حفظها
الله

إلى صفاء روحي ومصدر عزتي وعزيمتي أبي حفظه الله وأطال
في عمره

إلى من قدم لي يد العون زوجي رعاه الله
إلى من أهد بهم أزرني وأشاركهم في أمري
إخوتي وأخواتي ولا أنسى كل من التذكروا
عبد المؤمن
والصغيرة رقا

تشكرات

يقول العلماء: "الشكر قيد النعم الموجود" فنقول
الحمد لله الذي تتم بدمعته السالحات الحمد لله الذي
وفقنا لإنجاز هذا العمل

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
والإقتداء بالرسول الأعظم نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز
هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته و
نصائحه "الأستاذ د. بليغ قويدر"

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذتي قسم علم النفس ولا ننسى
عمال شركة لافارج الذين سملوا لي إنجاز الجانب
الميداني.

وبالله توفيقتي فهو نعم المولى ونعم النصير

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ، ب، ج	مقدمة
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
01	تمهيد
02	1-الإشكالية
03	2-أهمية الدراسة
04	3-أهداف الدراسة
04	4-أسباب اختيار الموضوع
05	5-فرضيات الدراسة
05	6-تحديد المفاهيم
05	6-1-الوقت
07	6-2-إدارة الوقت
09	6-3-الإنهاك النفسي
11	6-4-المشرف
11	6-5-المدير
11	6-6-أسلوب الإدارة بالتفويض
12	6-7-أسلوب الإدارة بالأهداف
13	7-الدراسات السابقة

17	خلاصة
	الجانب النظري: الفصل الثاني: إدارة الوقت
20	تمهيد
20	1- إدارة الوقت
21	1.1 - مفهوم إدارة الوقت
23	2.1- مكونات الإدارة الفعالة للوقت
24	3.1- أهمية إدارة الوقت
27	4.1- خصائص إدارة الوقت
27	5.1- أساليب إدارة الوقت
28	1.5.1- أسلوب الإدارة بالتفويض
31	2.5.1- أسلوب الإدارة بالأهداف
36	3.5.1- أسلوب الإدارة بالمشاركة
36	4.5.1- أسلوب الإدارة الذاتية
37	6.1- أساسيات ومتطلبات إدارة الوقت
39	7.1- نظريات الإدارة في إدارة الوقت
39	1.7.1- نظريات الإدارة العلمية
40	2.7.1- نظريات العلاقات الإنسانية
40	3.7.1- النظرية الحديثة للمنظمة
41	8.1- إدارة الوقت داخل العملية الإدارية
42	1.8.1- التخطيط وإدارة الوقت
42	2.8.1- التنظيم وإدارة الوقت
44	3.8.1- التوجيه وإدارة الوقت
45	4.8.1- الرقابة وإدارة الوقت

46	5.8.1- إدارة الوقت واتخاذ القرار
48	خلاصة
الفصل الثالث: الإنهاك النفسي	
50	تمهيد
52	1- مفهوم الإنهاك النفسي
57	1.1 - مراحل تطور الإنهاك النفسي
57	1.1.1 -المرحلة التنويرية
57	2.1.1- المرحلة التجريبية
58	2.1- الإنهاك النفسي وبعض المفاهيم الأخرى
58	1.2.1-الضغط stress
59	2.2.1- التعب
60	3.2.1- الإعياء العاطفي
60	3.1- مراحل حدوث الإنهاك
62	4.1- نظريات الإنهاك النفسي
63	1.4.1- نظرية التحليل النفسي
64	2.4.1- النظرية السلوكية
65	3.4.1- النظرية الوجودية
66	5.1- مصادر الإنهاك النفسي
67	1.5.1- المصادر الوظيفية والمؤسسية
68	2.5.1- ثقافة المنظمة أو المؤسسة
68	1.2.5.1- نقص المساندة الاجتماعية
69	2.2.5.1- أعباء العمل
70	3.2.5.1- التفاعل المهني الاجتماعي
70	3.5.1- المصادر الشخصية

71	1.3.5.1- مركز الضبط
71	2.3.5.1- نمط الشخصية
71	3.3.5.1- الالتزام
72	4.3.5.1- المرونة الشخصية
73	5.3.5.1- الذكاء الوجداني
73	4.5.1- المصادر الاجتماعية
74	5.5.1- المصادر الطبيعية (الفيزيائية)
75	6.5.1- المصادر الاقتصادية
75	6.1- مظاهر الإنهاك النفسي
76	1.6.1- المظاهر الفسيولوجية والبدنية
76	2.6.1- المظاهر المعرفية
77	3.6.1- المظاهر النفسية الاجتماعية
77	4.6.1- المظاهر السلوكية
78	7.1- مواجهة الإنهاك النفسي والتخفيف من آثاره
78	1.7.1- بناء الذات الإيجابية
79	2.7.1- الاسترخاء والتأمل
79	3.7.1- المساندة الاجتماعية
80	4.7.1- تحليل وتوصيف الوظائف
80	5.7.1- بعض الاستراتيجيات المعرفية
82	خلاصة
الجانب الميداني : الفصل الرابع: منهج البحث وميدان الدراسة	
85	تمهيد
86	1-مجالات الدراسة
86	1.1-المجال المكاني

86	2.1-لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة
86	3.1-لمحة تنظيمية عن ميدان الدراسة
87	2-أهمية ميدان الدراسة
87	3-المجال الزمني للدراسة
88	4-المنهج والأدوات المستخدمة
88	1.4- منهج البحث
88	2.4- أدوات جمع البيانات
89	1.2.4- المقابلة
89	2.2.4- الوثائق والسجلات
89	3.2.4- الاستمارة
89	3.4- الدراسة الاستطلاعية
90	4.4- مجتمع وعينة الدراسة
90	1.4.4- المجتمع الأصلي
90	2.4.4- عينة الدراسة
91	5.4- المجال الموضوعي للدراسة
92	6.4- الخصائص السيكمترية للأداة
95	خلاصة
الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ومناقشتها	
97	تمهيد
98	1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية
98	1.1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية
103	2- عرض ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات
103	1.2- عرض ومناقشة النتائج حسب المحاور وبنودها
113	2.2- عرض وتحليل وتفسير الفرضية الأولى

115	3.2- عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية
117	3- استنتاجات عامة
118	4- الاقتراحات
119	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية إدارة الوقت	23
02	أهمية الوقت	26
03	خطوات الإدارة بالأهداف	34
04	أهم متطلبات إدارة الوقت التي اقترحها محمد الخضير	38
05	يوضح متغيرات الدراسة	91
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	99
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	101
09	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع المرونة	43
02	يوضح درجات الاستبيان	91
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	99
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	100
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102
07	المتعلق بمجال أسلوب الإدارة بالتفويض	103
08	المتعلق بمجال أسلوب الإدارة بالأهداف	106
09	المتعلق بالإلتهاك النفسي	110
10	يبين معاملات الارتباط بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإلتهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج.	113
11	يبين معاملات الارتباط بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإلتهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج.	115

مقدمة

يعتبر الوقت عنصرا نادرا وثمانا في الحياة وذلك لما له من الفائدة العظيمة والدرجة الكبيرة التي حضي بها، فهو أغلى ما يملكه كل مخلوق على هذه الأرض، فكل وقته وعمره الذي ينقص أو يزيد، وأجمل المخلوقات على الأرض هو الإنسان الذي وهبه الله عز وجل عقلا وميزه عن سائر المخلوقات وسخر له الموارد جميعها ليستغلها أحسن استغلال، وقد كرمه الله في العديد من السور، حيث أقسم به في مطالع بعض الآيات في قوله تعالى «والعصر ﴿1﴾ إن الإنسان لفي خسر ﴿2﴾»⁽¹⁾ والآية «والفجر ﴿1﴾ وليال عشر ﴿2﴾»⁽²⁾ والآية «والشمس وضحاها ﴿1﴾ والقمر إذا تليها ﴿2﴾»⁽³⁾.

ويذكر في هذا الصدد الإمام القرضاوي أنه من المعروف لدى المفسرين وفي حس المسلم أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه، فذلك ليلفت أنظارهم إليه ويبينهم على جليل منفعته وآثاره.⁽⁴⁾

كما دعى النبي (ص) إلى عدم هدر الوقت هباء حيث يقول: "إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة (أي النخلة صغيرة) فإن استطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليغرسها".⁽⁵⁾

يقول ابن الجوزي رحمه الله: "ينبغي للإنسان أن يعرف شرف زمانه وقدر وقته فلا يضيع منه لحظة من غير قرية".⁽⁶⁾

(1) سورة العصر الآية (2-1).

(2) سورة الفجر الآية (2-1).

(3) سورة الشمس الآية (2-1).

(4) يوسف القرضاوي: الوقت في الإسلام، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1997، ص 05.

(5) أبو شيخة نادر: إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية، دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 20، العدد

01، عمان، الأردن، 1991، ص 134.

(6) المطوع جاسم محمد بدر: الوقت عمار أو دمار، دار الدعوة، ط 7، الكويت، 1991، ص 86.

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

ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر التي تؤدي إلى الإنهاك النفسي، بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يرتبط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام، وإنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل، وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليست في كل الحالات يستطيع المشرفون التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين وهذا الخل قد يترتب عليه زيادة مستوى الإنهاك النفسي لدى المديرين أو رؤساء المصالح، وهذه الزيادة في مستوى الإنهاك النفسي في عمل المشرفين يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الأداء وقلة الإنتاجية إضافة إلى زيادة في أعباء العمل.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تحاول الوقوف علو معرفة العلاقة بين بعض أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة مصنع الاسمنت بالمسيلة وأهمية توظيف الأساليب إدارة الوقت في استغلال الوقت بالشكل الأمثل للحد من تأثيره على نفسية العامل، بالإضافة إلى الحلول والاقتراحات التي تساهم في ترشيد إدارة الوقت، ذلك أن دراسة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره أو تعديله أو تطويره بل من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال، وكذلك السير الحسن لإدارة الوقت على العامل لتحسين مستواه والزيادة في الإنتاج وقد تناولت الباحثة في هذه الدراسة مقدمة عامة وخمسة فصول مقسمة إلى قسمين قسم نظري احتوى ثلاثة فصول والقسم الميداني احتوى فصلين كما يلي:

-الفصل الأول: قد تناول مدخل عام للدراسة من خلال إطلالة على الكلمات الدالة وتحديد المشكلة والتساؤلات الجزئية وإبراز أهم الأهداف وتوضيح أهمية الموضوع والفرضيات الجزئية.

-الفصل الثاني: تناولنا فيه إدارة الوقت من خلال التعاريف وأساليبها وبعض المدارس التي تناولت موضوع إدارة الوقت.

-الفصل الثالث: تناولنا فيه الإنهاك النفسي.

-الفصل الرابع: تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للبحث من خلال المنهج المتبع في هذه الدراسة وكذا الدراسة الاستطلاعية وعينة البحث والمجال المكاني والزمني للبحث.

-الفصل الخامس: تم فيه تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وتم تقديم بعض الاقتراحات من خلال ما تم التوصل إليه من البحث.

الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد

- 1 الإشكالية
 - 2 أهمية الدراسة
 - 3 أهداف الدراسة
 - 4 أسباب اختيار الموضوع
 - 5 فرضيات الدراسة
 - 6 تحديد المفاهيم
 - 7 الدراسات السابقة
- خاتمة

تمهيد

لاشك أن اختيار الموضوع يثير للباحث تساؤلات عديدة حول ما يريد معرفته، أو ما يهدف للوصول إليه أو استكشافه، وبما أن سيرورة البحث تقتضي الانتقال من الطابع المجرد إلى الطابع الإجرائي، فإن الضرورة المنهجية تقتضي من الباحث الإجابة على أسئلة الإشكالية، بناء فرضيات و إجابات مؤقتة انطلاقاً من الأدب النظري أو من الواقع من أجل التحقق منها، وهذا على حسب أهداف البحث التي تحدد بدورها المجال البشري للبحث الذي ستجرى عليه الدراسة الميدانية (من خلال تطبيق الأداة)، وكذا المنهج الذي تفرضه طبيعة الموضوع والهدف منه، ويتم تحقيق هذا من خلال أهم خطوة في البحث وهي الاختيار الأنسب لأدوات الاستقصاء المناسبة لجمع المعلومات التي ستسمح باختيار الفرضيات.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لنطرح فيه إشكالية الدراسة، وأهمية الدراسة وكذا أسباب اختيار الموضوع و الأهداف المرجوة منها وفرضياتها، وأهم المفاهيم التي هيكلت النموذج التحليلي لهذه الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة من حيث توظيفها في دراستنا.

1 - الإشكالية:

الوقت أية من آيات الله الدالة على حكمته، وبديع صنعه، فقال تعالى: «وهو الذي جعل الليل والنهار خلفه لمن أراد أن يذكر أو أراد شكورا» سورة الفرقان الآية (62)⁽¹⁾، وقد فسرها ابن كثير رحمة الله بقوله أي جعلها يتعقبان لا يفتران توقيتا لعبادة عباده له عز وجل فمن فاتته عمل في الليل استدركه بالنهار ومن فاتته عمل في النهار استدركه بالليل ويعتبر الوقت موردا استراتيجيا يعتمد عليه في جمع مجالات الحياة، وقد سخره الله للإنسان ليستثمره بما يفيد في الدنيا والآخرة وهو أمانة يسأل عنها يوم القيامة، لقول الرسول صلى الله عليه وسلم «لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن علمه ماذا عمل فيه» على الرغم مما فرضته تكنولوجيا المعلومات من إجراء تغييرات في الإدارة لكي تلائم وظائفها الجديدة المستقبلية، إلا أن الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها استثمار الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة ضمن وقت محدد بكفاءة وفاعلية، وعندها يجد عنصر الوقت مكانة هامة في المؤسسات الصناعية بوضعه أحد المدخلات الإنتاجية الرئيسية والتي تؤثر بشكل كبير في المهام الملقة على مديري ورؤساء المصالح شركة الاسمنت حيث أن نجاحهم في كثير من الأحيان وبالتالي نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها يعزى في بعض جوانبه إلى مهارة المديرين في إدارتهم لأوقاتهم وبالذات في مجال العمل، ذلك أن مثل هذا السلوك المتعلق بالوقت لا تقتصر فوائده على المديرين فقط وإنما يمتد ليشمل المرؤوسين كذلك باعتبارهم المتأثرين بتوجيهات وسلوك مديريهم ، ومع زيادة المهام الملقة على عاتق المديرين يشكل نوعا من الضغوط وفي ظل هذه الوضعية أصبح المديرين يجدون صعوبات في أداء مهامهم على أكمل وجه ، مما يدفعهم و بصورة مستمرة إلى المزيد من بذل الجهد بغية إدارة الوقت يجد هذا الأخير أنه غير قادر على المزيد من العطاء نظرا للاستنزاف المتزايد للجهد والإحساس بسلبية أدائه مما يجعله أسير اختلالات نفسية كالضغط، التعب و الإرهاق، يتجه بذلك المديرون إلى مرحلة الإنهاك النفسي، حيث يعد هذا الأخير مشكلة خطيرة قد تكون آثاره بالغة على شخصيته وذلك من خلال عمله

(1) سورة الفرقان : الآية (62).

فيكون روتينيا جدا ويقل اهتمامه بالبعد الإنساني في التعامل، ولهذا يمتد أثره في باقي مجالات الحياة ، ولو تأملنا في هذه المؤسسة لوجدنا أن سبيل نجاحها مرهون بمدى الاستعمال الأمثل لأساليب إدارة الوقت من طرف المشرفين وانعكاساتها على أدائهم.

كما قد يمثل الإنهاك النفسي أعلى مستويات الضغوط النفسية، ومن ثم فإنه قد يؤثر على علاقات الفرد المختلفة بما في ذلك علاقات الفرد الاجتماعية، إضافة إلى أن الإنهاك النفسي قد يفقد الفرد التواصل الوجداني مع الآخرين مما قد يكون سببا في اضطرابه في العمل.

لذا فإن موضوع هذا البحث يتصل بالمشرفين (مديري الإدارات، ورؤساء المصالح) في شركة الإسمنت بحمام الضلعة الذين تفرض أدوارهم أعباء كبيرة يمكن أن تزيد من مستوى الإنهاك النفسي لديهم في حالة عدم توجيه الانتباه الكافي في إدارة الوقت وبالتالي التأثير على أدائهم في العمل بشكل سليم . فإننا سنقوم بإنجاز هذا البحث والذي يتضمن أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإنهاك النفسي وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤلات التالية.

وتساؤلات الدراسة كانت كالآتي:

- 1) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة مصنع الاسمنت؟
- 2) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة مصنع الاسمنت؟

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا حساسا وهو علاقة إدارة الوقت بالإنهاك النفسي داخل المؤسسة الصناعية فلإدارة الوقت دور أساسي ومركزي في كل تنظيم وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحقيق فاعلية المؤسسة وتكمن أهمية الموضوع المدروس في:

- أهمية دراسة الوقت كعنصر أساسي في جميع نشاطات المؤسسة.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا موضوع وفي حدود إطلاعي تعد الأولى في البيئة المحلية.
- إثراء المكتبة العلمية.
- أصبح من الضروري توجيه أنظار العاملين إلى أهمية التعامل مع الوقت واستثماره بصورة صحيحة.

- الأخذ بالأسلوب في التعامل مع الوقت واستخدامه وإدارته و التعرف على علاقة إدارة الوقت بالإرهاك النفسي في المؤسسات.
- محاولة الوصول إلى نتائج علمية تتم من خلالها فتح آفاق جديدة لفهم تأثير إدارة الوقت على العامل النفسي للعامل و بالأخص المدراء.
- كما أن هذه الدراسة العلمية لها جانب معرفي يمكن أن تضاف إلى المكتبة العلمية بشكل خاص في مجال العلاقة بين إدارة الوقت و الإرهاك النفسي لدى المشرفين.
- إثراء البحوث الخاصة بهذه الدراسة لتكملة بعض البحوث السابقة.

3- أهداف الدراسة:

- من مجمل المبررات السابقة تنطلق دراستنا إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الوقت والإرهاك النفسي.
- التعرف على الطرق الكفيلة لإدارة الوقت بفعالية.
- معرفة أبعاد إدارة الوقت (مضيعات) لدى مديري و رؤساء المصالح.
- إبراز مدى أهمية أساليب إدارة الوقت وواقعها في إدارة لافارج.

4- أسباب اختيار الموضوع:

- لأن موضوع إدارة الوقت لم يعد موضوعا يقبل التأجيل بل أصبح موضوع الساعة وضروري لإصلاح الإدارة.
- الوقت من أهم الثروات ليس في العمل الإداري فقط بل في حياة الإنسان لأنه يتوقف عليه الكثير من الإنجازات الكبرى بل إن استثماره بالشكل الأفضل ينتهي إلى استثمار سائر الثروات بالأسلوب الأحسن والذي نلاحظ كثرة هدره وعدم إعطائه الاهتمام الكافي في طريقة استعماله.
- الرغبة في تناول هذا الموضوع في بيئتنا التي تتميز بالاختلاف والتباين عب البيئات المتقدمة وذلك لمحاولة الوصول إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة حول كيفية تأثير إدارة الوقت على العامل من الناحية النفسية في العمل الإداري.

5- الفرضيات الإجرائية:

و للإجابة عن التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية.

- (1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإنهاك النفسي لدى المشرفين بلهارة مصنع الاسمنت.
- (2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإنهاك النفسي لدى المشرفين بلهارة مصنع الاسمنت.

6- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من القضايا الأساسية التي تواجه الباحث وترسم له بوضوح الطريق الذي يتبعه في البحث فضلا عن التحكم في الموضوع وضبطه وتحقيق أهدافه، لذا علينا القيام بتحديد وبدقة لكل المفاهيم التي لها أهمية في بحثنا، و من المفاهيم التي تركز عليها الدراسة هي:

1.6- الوقت:

لغة: وقت يقت وقتا: الأمر جعل له وقتا يفعل فيه ،بين مقدار المدة لعمله ،والوقت هو المقدار من الزمن.(1)

-الوقت لغة معناه "مقدار من الزمان".(2)

ويعرف لسان العرب: الوقت بأنه مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت له حين وكذلك ما قرت غايته فهو مؤقت، و الوقت مقدار من الزمن معلوم.(3)

(1) فؤاد أقرام البستاني: **منجد الطلاب**، دار المشرق، ط 2، بيروت، لبنان، 1986، ص 932.

(2) ابن منظور: **لسان العرب**، دار صادر للطباعة والنشر، ط1، الجزء 3، بيروت، لبنان، 1956، ص 107.

(3) ابن منظور: مرجع سابق، ص 107 .

إلى جانب هذا التعريف فقد حاول مالك بن نبي تحديد هذا العنصر من خلال مفهومه الوظيفي الذي يقوم فيه الفرد بتقييم الأعمال التي أنجزت في ضل فترات زمنية معينة.⁽¹⁾

فهو يقصد به وقت العمل الذي يقضيه الفرد في انجازه للمهام والأعمال الموكلة إليه.

وبناء على ما سبق يتضح لنا أن الوقت و الزمان كلمتان مترادفتان في المعنى، فحينما نريد تعريف الوقت، نعرفه بأنه مقدار من الزمن، وحينما نريد تعريف الزمان نعرفه بأنه: "اسم لقليل الوقت و لكثير "وبالتالي فمقدار الزمن يدخل فيه كل أقسام الوقت و ظروف الزمان اللحظية، ثنائية، دقيقة، ساعة، يوم... الخ وعليه نرى أن الوقت هو مفهوم الزمان.

وإن المتأمل لآيات القرآن الكريم يجد أن القرآن قد اعتنى بعنصر الوقت بل شمله بمفهومه الواسع الدهر - العصر - الحين - اليوم - الأبد - السرمد - إلى غير ذلك من مسميات الوقت، ولقد أقسم الله تعالى بالتوقيت ليدل على عظم هذا العنصر وشرفه و أهمية استغلاله.

و من السنة النبوية المطهرة: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: { اغتتم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك }.

اصطلاحا: الوقت هو أحدث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص لكنه يصعب عليه تحديدها، بالرغم من أن مفهوم الوقت عالمي فإن كل شخص لديه تعريفه الخاص له، فقد اهتم الكثير من العلماء و الفلاسفة الكبار بموضوع الوقت وأوردوا له العديد من التعاريف والمفاهيم نذكر منها:

واعتبره إسحق نيوتن (1642-1727م) على أنه: "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه ويصرف النظر عن أية عوامل خارجية".

⁽¹⁾ موسى لحرش: إستراتيجية البناء الحضري للعالم الإسلامي في فكر مالك بن نبي، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص

أما **كانط** (1724-1804م) فيرى بأن: "الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل".⁽¹⁾

أما الباحثة **سحر** فقد عرّفت الوقت على أنه: "فرصة ما استخدمناها بعقلانية وذكاء فإننا سنحصل على ما نريد أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل".⁽²⁾

كما جاء تعريف آخر للوقت أنه: "ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديماً وحديثاً، ويلاحظ من هذا التعريف أن الوقت مورد من الموارد النادرة والثرينة و عنصر من عناصر المنافسة في عصرنا.

2.6 - إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم الوقت من المفاهيم المتكاملة و الشاملة لأي زمان ومكان، فإدارة الوقت لا يقتصر على إداري دون آخر، فيختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، كما يختلف من ثقافة لأخرى واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، وعند مزج كلمة الإدارة مع الوقت فنجد هـما كلمتان متلازمتان لأن الوقت هو وسيلة للإدارة ومدخلها الرئيسي في تحقيق الأهداف.

فيعرف الباحث **ستيوارت** إدارة الوقت بأنها: "عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد و النظم المعمول بها ووفقاً للزمن والوقت المحدد".⁽³⁾

أما **عبد الله علي الشرمان** فيعرفها بأنها: "إدراك أهمية الوقت ومعرفة عناصره وتحديد حيثياته وخصائصه، وإدراك طبيعة انقضائه، وخصائصها وعناصرها ثم وضع جدولة زمنية عملية

(1) محمد أحمد عبد الجواد: كيف تدير وقتك بفاعلية، ط1، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، 2000، ص 28 .

(2) قاسم نايف علون ونجوى قاسم رمضان أحمد: إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص3.

(3) قاسم نايف علون ونجوى قاسم رمضان: نفس المرجع، 40.

تحدد آلية تصريف عناصر الوقت وسرعتها وتوضح الأعمال المطلوب تنفيذها وترتيب تلك الأعمال و الوقت اللازم لها بطريقة مرنة ومتناسقة تراعي القدرات المتاحة والمجالات المتيسرة وأحوال الواقع المحيط مع وجود ضمانات الالتزام بهذه الجدولة من الناحية الأدبية والمادية ومن جهة المتابعة والإشراف ومن جهة وجود الإمكانيات و الضوابط المادية التي تضبط الالتزام المنتج لإدارة الوقت.(1)

في حين يعرفها زيد منير عبوي بأنها: "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة و الاتصال.(2)

يلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الوقت مرتبطة بشكل كبير بالعمل الإداري حيث تشمل إدارة الوقت على الوقت الخاص إضافتا إلى وقت العمل من خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتعرف ملائكة عبد العزيز أحمد إدارة الوقت بأنها: "إدارة النشاطات و الأعمال التي تؤدي في الوقت و تعني الاستخدام الأفضل للوقت ولإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة ،ضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها، والتخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل.(3)

ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له ،فإدارة الوقت لا تعني الحث عل تخفيض الزمن الذي يستغرق حالي في كل الأنشطة، بل يعني أن تخصص لكل نشاط قدر من الزمن الذي يستحقه، ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف منهم، كما يختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن مجتمع لآخر، واختلاف

(1) عبد الله علي الشمران: فن إدارة الوقت و حفظ الزمان ، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص. 32،31.

(2) زيد منير عبوي: إدارة الوقت في الإدارة، ط1، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 23.

(3) ملائكة عبد العزيز أحمد : إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية ، د ط، بنك القاهرة السعودي، إدارة البحوث،الاقتصادية والمعلومات، جدة، 1991، ص 18.

المفهوم طبقا لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة، وفقا للتوقيتات السابقة تخطيطا. (1)

فمن خلال هذه التعاريف نجد أنها ركزت على كيفية الموازنة بين تحقيق الأهداف وبين الفترة الزمنية لإدارة الوقت ليست موهبة بل ملكة ومهارة تكتسب بالتجربة لذلك فالاستخدام الأمثل للوقت وطريقة صرفه هو عنوان النجاح وشرط لحصوله.

وبالتالي يكون تعريفنا الإجرائي لإدارة الوقت في دراستنا هذه كما يلي: هي استغلال وقت العمل الرسمي لإنجاز المهام والأعمال المتصلة بطبيعة العمل الإنتاجي بدقة وكفاءة خلال فترة زمنية محددة.

3.6- الإنهاك النفسي:

الإنهاك النفسي حالة تحدث نتيجة الإعياء والمتطلبات الزائدة والمستمرة، والملقاة على عاتق الفرد والتي تفوق قدرته، مما يساهم في ظهور مجموعة من المظاهر النفسية والجسدية السلبية. (2)

المفهوم في المعاجم اللغوية:

الإنهاك في اللغة: يدل على المبالغة في الفعل إذ ذكر أبو الفضل بن المنصور 711هـ في لسان العرب إنه من نهك أي بالغ في الأمر، ويقال نهكت الحمى أي جهدت ونقصت لحمه فهو منهوك ونهكت الإبل ماء الحوض إذا شربت جميع ما فيه ومنه انتهك العرض، إذا بالغ في شتمه وفي حديث النبي صلى الله عليه وسلم {أنهكو الأعقاب أو لتنهكنها النار} أي بالغوا في غسلها أثناء الوضوء.

(1) نصر نجيب محمود: إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة، مجلة المهندسين، عدد 579، نقابة المهندسين، مصر، 2004، ص. 58، 59.

(2) عبد الرحمان بن سليمان الطريري: الضغوط النفسية مفهومه وتشخيصه وطرق علاجه ومقاومته، ب ط، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، 1994، ص 8.

وأيد ذلك السيد الزبيدي 1306هـ في تاج العروس ،إذ ذكر أن نهك من النهك أي المبالغة في كل شيء ومنه قول القائل: نهكه السلطان أي بالغ في عقوبته والنهيك هو الشيء القوي ومنه قول النبي صلى الله عليه وسلم للخاتنة: أشمي ولا تنهكي أي لا تبالي في استقصاء الختان.

وعلى الرغم من ذلك فإن مجموعة الباحثين للإنهاك النفسي اجتمعت في بعض النقاط ومنها:

- إن الإنهاك النفسي ينتج عقب تعرض الفرد للضغوط المستمرة والزائدة عن طاقته.
- أنه يمثل حالة واستجابة سلبية نحو الآخرين.
- أنه يؤدي للإجهاد الجسدي والاستنزاف الانفعالي ونقص الشعور بالانجاز الشخصي والتقييم السلبي للذات.
- أنه يختلف من شخص لأخر نظر لوجود الفروق الفردية ولاختلاف الطاقة النفسية من فرد لأخر.

المفهوم في موسوعات علم النفس:

تطرق بعض الباحثين لمفهوم الإنهاك النفسي في موسوعاتهم، ومنهم عادل الأشول 1978م أشار لأهمية الجانب المهني في حدوث الإنهاك النفسي فإن جابر عبد الحميد، وعلاء الدين كفاي 1989م يؤيدان ذلك المعنى في معجم علم النفس والطب النفسي، حيث يريان أن مصطلح الإنهاك النفسي يشير للاستنزاف و الفشل في الحياة المهنية خاصة ،حياة الفرد بصفة عامة، كما أنه يطلق على من يعمل تحت مستوى عال من الضغوط لهذا فالإنهاك النفسي Burnout ارتبط في المقام الأول بالمجال المهني وظروف العمل لذلك فيحاول الفرد ترك عمله والبحث عن عمل آخر يجد فيه ضغط أقل، ومساندة أكبر فإنهاك النفسي في موسوعات علم النفس والإجهاد الكبير الذي ينتج عن زيادة متطلبات العمل عما يمتلك الفرد من قدرات، وعدم مساندة للتغلب عليها، الأمر الذي يؤدي للاضطرابات النفسية المختلفة، وتركه العمل.

الإدارة: يرى صلاح الدين جوهر بأنها: "عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدام الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن".⁽¹⁾

4.6- المشرف: هو رئيس المصلحة أو الإطار المتوسط وهو الصلة المباشرة بين الإدارة والعاملين، كم أنه هو المكلف بتنفيذ سياسة المنظمة وتطبيق الإجراءات والقوانين الإدارية وتبليغ الإدارة بحاجات ومطالب العاملين.

- هو كل فرد يقوم بإرشاد العمال ودفعهم لتحقيق الإنتاج كما ونوعا في حدود الزمن المرغوب فيه وفق اتجاه الأهداف المتفق عليها.⁽²⁾

- هو أي شخص يراقب أو يرتبط أو ينسق العمل عن طريق الأوامر والتعليمات، والسعي إلى إشباع حاجات العمال ورفع روحهم المعنوية.⁽³⁾

5.6- المدير:

المدير لغة ممن الفعل أدار [إدارة] الشيء: "جعله يدور"، نظم، تعاطي الأمر: أحاط به: "والمدير" جمع مدراء: من يتولى الشؤون الإدارية أو مؤسسة، المسؤول عن إدارة المشروع أو الشركة.⁽⁴⁾

أما إجرائيا فهو الشخص الذي يتولى زمام الأمور، بحيث يعمل الأفراد تحت سلطته ويمثلون لأوامره ويعملون تحت إشرافه ويتلقون التوجيهات منه، ويخضعون لرقابته.

(1) صلاح الدين جوهر نقلا عن أد. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 09.

(2) مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، دار الدبلجة المصرية، مصر، دون تاريخ، ص 199.

(3) صالح الشبكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الجديدة، القاهرة، 1965، ص 148.

(4) أمل عبد العزيز محمود: القاموس (القاموس العربي الشامل) عربي-عربي، دار الراتب الجامعية، ط 1، 1997، ص

6.6- أسلوب الإدارة بالتفويض:

تعتبر الإدارة بالتفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في مجال العمل الإداري، حيث تدور الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب حول الاستخدام الأمثل لوقت المدير وتركيزه على الأعمال الهامة والمحقة لأهداف المنظمة التي تتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً، وتفويض النشاطات الثانوية للمرؤوسين حتى يتسنى لهم القيام بها بفعالية.⁽¹⁾

أما إجرائياً فعرفت على أنها: "عملي يقوم من خلالها الرئيس من تخويل بعض الصلاحيات للمرؤوسين والتنازل عن جزء من المسؤولية لصالحهم، حتى يتسنى لهم إبراز قدراتهم ومؤهلاتهم وتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن.

7.6- أسلوب الإدارة بالأهداف:

ذكر شريف 2003م تعريفاً لها عن أوديون يقول فيه: "بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجات في تحريك الوحدات وتشغيلها في إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.

أما إجرائياً على أنها عملية يتمكن من خلالها المدير من رسم خريطة عمله داخل المؤسسة مما يكفل له ربح الوقت واستثماره بالشكل الذي يجعل هدفه قابلاً للتحقيق، وبالتالي زيادة الفعالية أكثر في العمل.

⁽¹⁾ خريص محمد آل خريص: الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، الرياض، 2006، ص 28.

7- الدراسات السابقة _____ :

الدراسات السابقة الخاصة بمتغير إدارة الوقت:

الدراسة الأولى: قام الطالب محمد الغامدي بدراسة بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة الطائف 2007" ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية التربية بجامعة أم القرى.

وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

- 1- ما أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم.
- 2- ما أبرز أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم.
- 3- ما الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم .
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقا لمتغيرات الدراسة.
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقا لمتغيرات الدراسة"
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقا لمتغيرات المدارس.

وأهم النتائج ما يلي:

أن مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مدير المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة جدا.

أن مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت كالاتي:

مستوى أسلوب الإدارة الذاتية والإدارة بالتفويض والإدارة بالأهداف كان كبير جدا.

أن مستوى الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة منخفضة.

-أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغيرات العمر بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص.

الدراسة الثانية: قام الدكتور **زياد لطفي الطحاينة** بدراسة بعنوان "الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية" للسنة الدراسية 2007/2006.

وتمحورت تساؤلات الدراسة في ما يلي:

1 -ما أبرز أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية.

2 -ما أبرز معوقات الوقت من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية.

وأظهرت النتائج ما يلي:

-أن هناك إدراكاً كبيراً لإدارة الوقت وأهميته لدى المشرفين الرياضيين.

-أن مستوى توافر معوقات الوقت في مكان العمل كما يراه المشرفون الرياضيون كان مرتفعاً نسبياً.

الدراسة الثالثة: قام الطالب **علي بن سعيد الزهراني** بدراسة بعنوان « إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة 2005 » ذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي :

1 -ما أبرز أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

2 -ما أبرز المعوقات الشخصية لإدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

3 -ما أبرز المعوقات التنظيمية لإدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

4 - أما أبرز المعوقات التقنية والفنية لإدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

وأهم النتائج التي تحصل عليها ما يلي:

- وجود دور فعال تلعبه أبرز أساليب إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة تجاه الاستغلال الأمثل للوقت.
- وجود دور سلبي تلعبه المعوقات الشخصية لإدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة تجاه الاستغلال الأمثل للوقت.
- وجود دور سلبي تلعبه المعوقات التنظيمية لإدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة تجاه الاستغلال الأمثل للوقت.
- وجود دور سلبي تلعبه المعوقات التقنية والفنية لإدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة تجاه الاستغلال الأمثل للوقت.

الدراسة الرابعة: قام الطالب **فهد بن سعد الغيثي** ببحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة جامعة أم القرى السعودية 2001 بعنوان "أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية" وتمحورت تساؤلات الدراسة فيما يلي :

- 1 - ما مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر.
- 2 - ما أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر.
- 3 - ما الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر
- 4 - ما مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية.
- 5 - ما التصور النظري المقترح للممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الأمنية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن مديري الإدارات الأمنية يستخدمون بعض أساليب إدارة الوقت.
- أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب إدارة الوقت ممارسة لدى مديري الإدارات الأمنية.
- استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالمشاركة فيه بعض الصعوبات.

- استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة الذاتية من أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الواقع.

الدراسات السابقة: متغير الإنهاك النفسي

قام الطالب حسام محمود زكي علي دراسة بعنوان " الإنهاك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا " سنة 2008.

تساؤلات الدراسة:

- 1 ما طبيعة العلاقة بين الإنهاك النفسي والتوافق الزوجي لدى عينة الدراسة؟
- 2 هل يختلف الإنهاك النفسي باختلاف جنس المعلم لدى عينة الدراسة؟
- 3 هل يختلف الإنهاك النفسي باختلاف عدد سنوات الخبرة التدريبيه للمعلم للدراسة الحالية؟
- 4 هل يختلف الإنهاك النفسي باختلاف الفئة التي يدرس لها المعلم في الدراسة الحالية؟

نتائج الدراسة:

-توجد علاقة ارتباطية سلبية بين الإنهاك النفسي والتوافق الزوجي لدى عينة الدراسة.
-لا يوجد فرق دال إحصائي بين متوسطي درجات المعلمين والمعلمات في الإنهاك النفسي.
-لا يوجد فرق دال إحصائي بين متوسطي درجات المعلمين ذوي الخبرة الأقل من ثمان سنوات والمعلمين ذوي الخبرة الأكثر من ثمان سنوات لدى عينة الدراسة في الإنهاك النفسي.

-لا يوجد فرق دال إحصائي بين متوسطات درجات معلمي الفئات الخاصة(الصم، المكفوفين، المعاقين عقلي) في الإنهاك النفسي لدى عينة الدراسة.

خلاصة

انطلاقاً مما طرح في هذا الفصل والخاص بالمقاربة المنهجية للبحث وبعد صياغة الإشكالية في إطارها النظري، وبعد صياغة الفرضيات لإجابة مؤقتة لأسئلة الإشكالية، وبعد عرض مجمل الخطوات المنهجية الإجرائية للبحث وعرضنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، فإننا نرى بأن الضرورة المنهجية أن نحاول وبالتفصيل أن نقدم شرحاً نظرياً لأهم المفاهيم التي تهيكّل عليها البحث، وذلك من خلال الفصول النظرية.

حيث سنحاول استعراض ماهية إدارة الوقت، مفهومها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها ومعوقاتها وكل ذلك بهدف تسليط الضوء على كيفية تأثير إدارة الوقت على الإنهاك النفسي لدى العمال في المؤسسات.

الجانب النظري

الفصل الثاني : إدارة الوقت

تمهيد

- 1 - إدارة الوقت.
- 2 - مكونات الإدارة الفعالة للوقت.
- 3 - أهمية إدارة الوقت.
- 4 - خصائص إدارة الوقت.
- 5 - أساليب إدارة الوقت.
- 6 - استراتيجيات إدارة الوقت.
- 7 - أساسيات متطلبات إدارة الوقت.
- 8 - مبادئ إدارة الوقت.
- 9 - نظريات الإدارة في إدارة الوقت.
- 10 - أسباب الاهتمام بإدارة الوقت.
- 11 - إدارة الوقت داخل العملية الإدارية.

خلاصة

تمهيد

يعتبر الوقت من الموارد القيمة في أي مؤسسة، ولأي منظمة، ولأي فرد، وهو أحد الموارد التي لا يمكن أن يعاد إنتاجها أو تغطيتها، وهو من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة و من هنا فما من حركة تؤدي و يقوم به الفرد إلا كان ضمن وقت محدد، ومخصص للقيام به فالإدارة هي أساس حركة وزمن، أو وقت وعمل، وهي القيام بعمل ضمن وقت محدد، ومن هنا فالإدارة و الوقت كلمتين متلازمتين معا لتصبح إدارة الوقت، فهي لم تأتي بشكل عشوائي فالأولى (الإدارة) بالمفهوم العام عبارة عن عمليات معينة يراد من خلالها إنجاز الأعمال بشكل منسق و فعال ومنضم لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وتعتبر الثانية (عنصر الوقت) من الإمكانيات المتاحة و المنظمة للموارد البشرية أو المادية و التي يفترض أن تستثمر بشكل فعال و كامل، حيث تعتبر من المعايير المهمة التي تميز بين الدول المتقدمة و النامية من حيث حداثة الإدارة و القدرة على الإنجاز، حيث أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة، أن فن تنظيم الوقت من الفنون التي تحتاج إلى الدراسة و التأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل تحقيقا للهدف المشترك، ونظرا لأهمية هذا العامل غير الملموس داخل المنظمات ارتأينا دراسته و التركيز عليه.

1 إدارة الوقت:

1.1 مفهوم إدارة الوقت:

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اتفق جميع الباحثين على أهميتها الكبيرة في بيئة الأعمال الحالية، لكنهم اختلفوا في تعريفها، وبناء على هذا سنحاول تقديم مجموعة من التعاريف التي أنيطت بها.

- حسب زهير الكايد فإن إدارة الوقت تعني: "عملية دقيقة لتحديد كيفية استخدام الوقت داخل المنظمة خلال فترة زمنية محددة في المستقبل قد تكون ليوم أو لأسبوع أو شهر، ليتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري يكون دليل للمدير أو العاملين أثناء قيامهم بالعمل.⁽¹⁾

- حسب نيكولاس ودبواس فإن إدارة الوقت تعرف على أنها: "عملية ذهنية للتعامل الفعال مع الوقت تتطلب مجموعة من التقنيات وتتخذ في الحسبان أربعة عناصر هي: الإدارة، العزم، التنسيق والفاعلية.⁽²⁾

- حسب ماسي فإن إدارة الوقت تعرف بأنها: "فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.⁽³⁾

⁽¹⁾ زهير الكايد : إدارة الوقت و الذات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص7.

Nicelas pierre et Deboisse jéromemortemard : **La gestion du temps – Le guide du**

⁽²⁾ **gestionnaire Septieme tirage** , édition chihab, Alger, 1994, p3.

⁽³⁾ Massie Josephl: **Essentials of management**, prentice –hall inc, New jersey, 1987, p95.

- حسب كل من لبوف وستيوارت فإن إدارة الوقت تعرف على أنها : " توجيه القدرات الشخصية لأفراد داخل المنظمة وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد و النظم المعمول بها،وفقا للزمن و الوقت المحدد. (1)

- حسب فيرنر فإن إدارة الوقت تعرف على أنها: عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محددة ،تهدف إلى توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية. (2)

إن الوقت كما يقول ماكينزي هو العنصر الأكثر تصلبا والأقل مرونة في الوجود، ومحاولة إدارته لتأثيره على التغيير أو تعديلها وتطويره، بلمنظرة كيفية استغلاله بشكل فعال، وكذا تقليل الوقت الضائع منه هدر دون أي فائدة وإنتاج (3).

وبناء على هذا الأساس دعهو لمستر والمدير بالكفا حتماً جلا استغلال الوقت، والضرورة إعلانا الحر على الف وضى،

من خلال اعتماد منهجية تنظيمية ذات خصائص إرشادية لإدارة الوقت وإنجاز المهام المؤجلة وجدولة العمل الهولع املينمه. (4)

وكتعريف لإدارة الوقت تعتمد ههذه الدراسة يمكن القول أنها : "علمو فني يستخدمها المدير من أجل استغلال الأفعال للوقت ههوقت العاملين معه، معتمدا في ذلك على منهجية إدارية مستمرة تقوم على التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الوقت ومختلف مضيعاته التي تحول دون الاستفادة منه".

(1) علي محمد العضايلة: إدارة الوقت من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري ،مؤتة للبحوث و الدراسات ،المجلد 17، العدد 7، مؤتة، 2002، ص52.

(2) Ferner jole, successful time management, johnwiley and sons, newyork, 1980, p12.

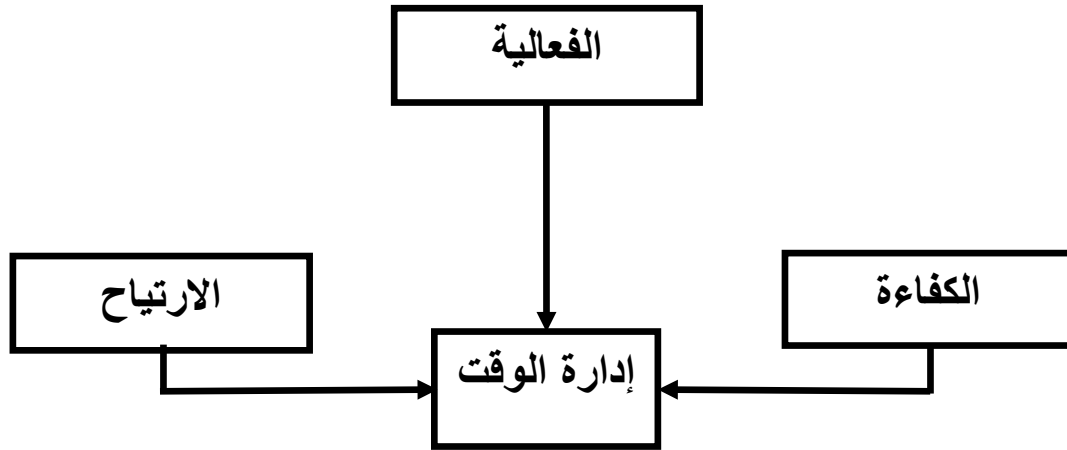
(3) عماد صليبا معايعه :إدارة القلق ،المكتبة الوطنية، عمان، 1991، ص11.

(4) فهمي خليفة الفهداوي وخالد أحمد الصرايرة: انعكاسات العلاقة بين منظومة العمليات الإدارية وتطوير إدارة الوقت ، دراسة ميدانية في جامعة مؤتة، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، 2004، ص2294.

انطلاقاً من هذا التعريف، ومن مجموع التعريفات السابقة فإننا نستنتج مايلي:

- إدارة الوقت علم لأن لها مبادئ وقواعد ونظريات وأساليب خاصة.
- إدارة الوقت فن لأنها تعتمد على المهارات والخبرة والتجربة، مما يجعلها تختلف من مدير إلى آخر.
- إدارة الوقت عملية مستمرة ومتكاملة تجمع بين التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الوقت.
- إدارة الوقت عمل لها هدف تسعى لتحقيقه باستخدام الفعال للوقت داخل المنظمة.

2.1- مكونات الإدارة الفعالة للوقت :لخصها حمودة من خلال الشكل رقم (01).



الشكل رقم (01): أهمية إدارة الوقت

المصدر: حمودة عبد الناصر، 2003، ص 09.

هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة و الاتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة وهي عملية لا تنضر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر وإنما هي أساس موجه إلى المستقبل، وتقوم باستشراف آفاقه والتنبؤ به و الوقوف على مساراته و اتجاهاته و الدروب المختلفة للأهداف ومن ثم فإن الطريق إلى المستقبل يركز على حسن اختيار بدائل الحاضر، واتخاذ الحاضر كقاعدة انطلاق إلى المستقبل، و حتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل.

3.1- أهمية إدارة الوقت:

- لأسف هناك من الناس من يضمن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة أو التسلية و البعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له و ذلك لأنهم لا يدركون الأهمية الحقيقية لإدارة الوقت و الفوائد التي تنتج عن ذلك، وتتمثل هذه الأهمية:
- تحديد جيد و سليم للاختصاصات، أي منع كل تضارب وتعارض، ومنع التدخل في أعمال الآخرين، أو الظلم في توزيع المهام والأعمال، ويمنع الازدواج في الأعمال ،كما ينظم الأولويات و يرتبها بالشكل الذي يساعد المشروع على:
- تعظيم الاستفادة من كل الموارد.
- رفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها.
- معالجة أي عاطل أو ممهّد أو غير مستغل.
- اكتساب مزايا تنافسية فائقة عن المنافسين الآخرين.
- تعميق وعاء ومدرك للشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام للمؤسسة.
- استخدام التنسيق المسبق و المبكر وأساليب المشاركة و التفاعل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين و العاملين بالمؤسسة بأنهم شركاء وليسوا منافسين ،وتوطيد علاقة التعاون

والاعتماد المتبادل وليس تطاحنا وظيفيا، ما يساعد في تكوين فريق العمل أو ما تسمى حلقات الجودة.(1)

-سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة التنظيم المرن للمتغيرات والمستجدات، ولطموحات الأفراد في الارتقاء الوظيفي المهاري، وما يستوعبه ذلك من توظيف سليم إيجابي للوظائف.

-سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الوقت، ومدى ارتباط هذا بصور ورؤية مستقبلية واقعية قابلة للتنفيذ.

-دافعية التحفيز، أي مدى وفرة الدوافع و البواعث الذاتية و الخارجية لتقديم الأفضل.

-المتابعة المكانية والزمنية للأنشطة وتعميق الإحساس بالأمان بالتوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً، لتحقيق الإنجاز المطلوب وليس بالسلطة.

-إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية، و للتعبير عن المواهب و المهارات لتحقيق الابتكارات.

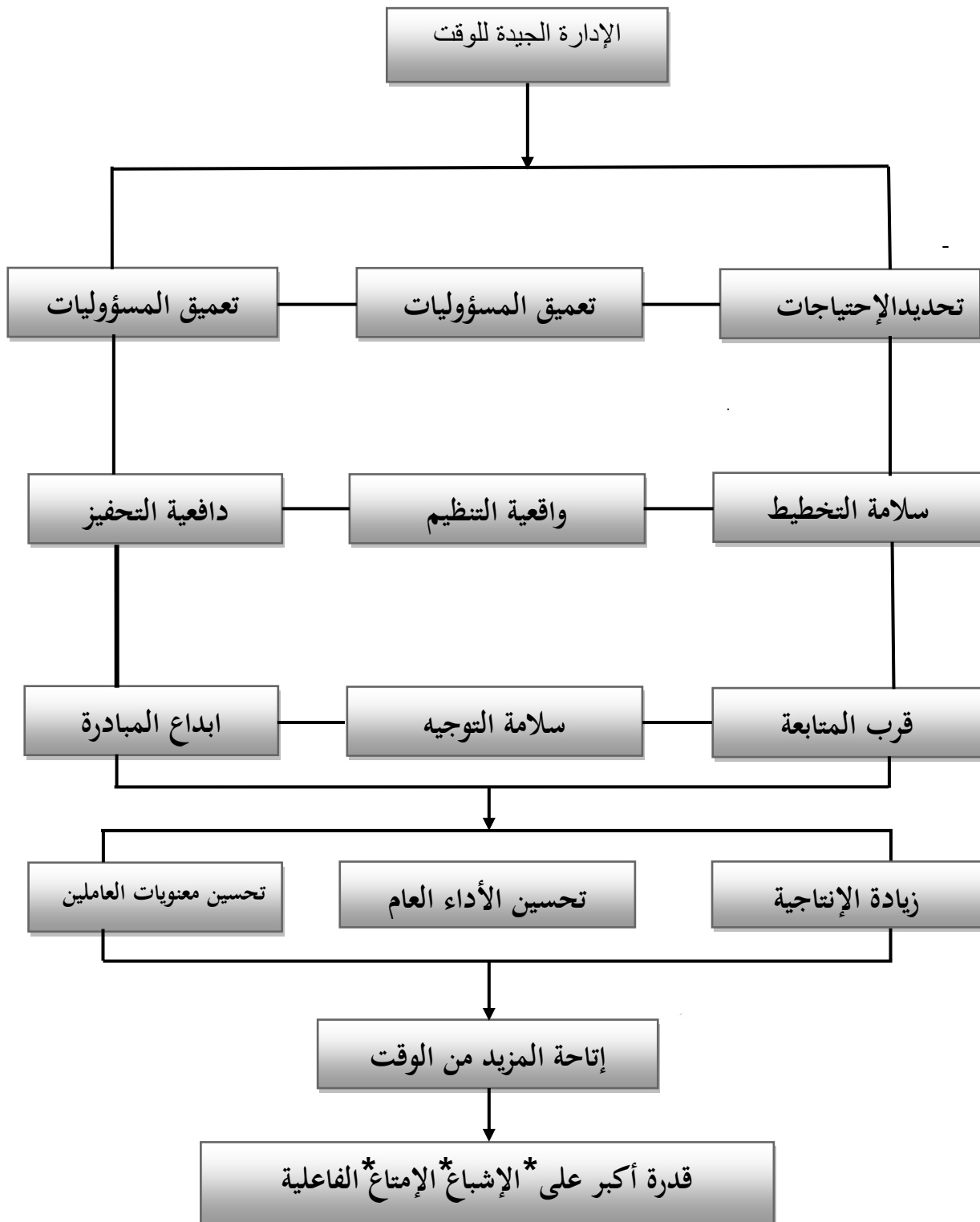
-زيادة الإنتاجية الفردية و الجماعية للعاملين في المؤسسة كل، و من ثم تحسين قدرتها على المنافسة.

-تحسين الأداء العام، بالقضاء على المعيب والفاقد والهدر والضائع في العمليات الإنتاجية، وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة ، و تحسين صورة المؤسسة، و امتلاكها لمزايا تنافسية أكبر تساعد على غزو الأسواق بفعالية.(2)

و الشكل التالي يوضح أهم فوائد إدارة الوقت:

(1) محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة ،عمان،الأردن، 2008، ص205.

(2) محسن أحمد الخضيرى : الإدارة التنافسية للوقت ، ط1، ايتراك للنشر و التوزيع ، مصر، 2000، ص 18.



شكل رقم (02): أهمية الوقت

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، 2000، ص19.

4.1- خصائص إدارة الوقت:

- 1- يعتبر إدارة الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة و بنفس الكم و الحجم وهو مشاع دون تخصيص لجميع الأفراد حيث يحق لكل منهم استخدامه واستغلاله وفقا لمطلق إرادته و كامل اختياره ودون قيود أو شروط.
- 2- أنه قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود أو بدون قيود أو شروط أو عوائق أو متطلبات لأنه ببساطة هو الوجه الآخر لعمل الحيات حيث يعتبر الوقت نمط الحيات.
- 3- يعتبر قابل للاستعادة أو الاسترجاع مرة أخرى أو الاستعاضة عنه بأصل آخر يحل محله،و يعتبر أيضا حديث و قديم في الوقت ذاته وهو يحتوي على الماضي و الحاضر و المستقبل في شكل متكامل و مندمج معا و في الوقت نفسه قابل للتقسيم و التجزئة إلى ما لا نهاية.
- 4- أنه قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين أو الإحتفاض به لأنه الزمن لا يتوقف ولا يتردد بل أنه دائم الاستمرار، فالوقت يمضي و يمر دون توقف.
- 5- أن الوقت لا يمكن تضييعه أو إنتاجه ولا يمكن إتاحته بشكل أكثر مما هو متاح فعلا ولا يمكن شراؤه أو الحصول على مزيد منه من أي مصدر من المصادر و في الوقت ذاته لا يوجد أكثر امتدادا من الزمن ولا يوجد أنذر منه.
- 6- يحتاج الوقت إلى فهم و إدراك شمولي و اسع و عميق له و يعتبر عملية متكاملة ذات أبعاد و مضامين سلوكية ذاتية التفاعل.⁽¹⁾

5.1- أساليب إدارة الوقت:

تعتبر أساليب إدارة الوقت الحلقة التي يستخدمها الإداريون،كما تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل الاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل داخل إدارتهم.

كما أن أسلوب إدارة الوقت يعد حقيقتا انعكاسا للفلسفة والمفهوم العام للإدارة وإدراك الحالة المحيطة،فالإداري كما تقدم في السلم الوظيفي للمؤسسة وجب عليه أن يحدث

⁽¹⁾ زيد منير عبودي: الإدارة بأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2007 ، ص. 32،33.

تحويلاً، أي من عملية التنفيذ إلى عملية الإدارة، ويجد الكثيرون ذلك تحدياً صعباً، إذ تتطلب مسؤوليات المدير الإضافة انتقالاً من استغلال الأشياء على استغلال الأشياء والأشخاص معاً. (1)

والأساليب الإدارية تمثل جانباً هاماً لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوباً معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع عدة أساليب، كما أن الأسلوب الذي ينتجه المدير في إدارة وقته غالباً لسماته وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية. (2)

وبناءً على ذلك يقوم الباحث بعرض لأهم أساليب إدارة الوقت داخل المؤسسات:

- 1 أسلوب الإدارة بالتفويض.
- 2 أسلوب الإدارة بالأهداف.
- 3 أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- 4 أسلوب الإدارة الذاتية.

1.5.1 - أسلوب الإدارة بالتفويض:

يعتمد أسلوب الإدارة بالتفويض على أن يقوم المدير أو القائد بتفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه من المديرين، ويحتفظ لنفسه بالجزء الهام فقط، وهؤلاء يوزعون جزءاً من سلطاتهم على مرؤوسيه، ويحتفظون بجزء من السلطات المخولة لهم... وهكذا. (3)

كما يعتبر هذا الأسلوب علاجاً لمركزية البيروقراطية، حيث تدور فكرته الأساسية حول الاستغلال الأمثل لوقت المدير وإعطائه الفرصة للاهتمام بالأعمال الهامة المحققة لأهداف

(1) وليكينس وليام آر: لا تضيع وقتك واستثمره من إدارة الوقت ، سلسلة فن علم إدارة الأعمال، ترجمة وليد عبد اللطيف، السعودية، 1991، ص 24 .

(2) سارة بنت محمد الغامدي: إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الملك ، السعودية 2008 ، ص 58.

(3) المغربي أحمد السيد : الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية والوظائف والاستراتيجيات ، دار حامد ، عمان ، 2000 ، ص 187.

المنظمة التي تتطلب جهداً ووقتاً 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 التالية:

- 1 توفير الوقت الكافي للمفوض لكي يستطيع ممارسة مهامه الأصلية إلى جانب مهامه الجديدة.
- 2 يتم اختيار الشخص بحسب قدراته ومهاراته وإمكاناته وتناسبه مع النشاط المفوض له.
- 3 متابعة المفوض لأعمال المفوض إليه لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد.⁽¹⁾

ويعد تفويض السلطة من أفضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير، وهو في نفس الوقت من أنجح الوسائل التي يستخدمها المدير في تطوير الموظفين، وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم واستغلال وقتهم، وذلك من خلال إسناد أكبر ممكن من الأنشطة الفنية و الثانوية التي تتضمن كثيراً من التفاصيل الجزئية للعمل لمعاونيه وتفويضهم بسلطات لأدائها، حتى يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية وكريس جهوده لمباشرة وظائفه الأساسية الجوهرية مثل التخطيط العام، ورسم السياسة و التنظيم العام، والرقابة العامة إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض الأهداف الموضوعية.

كما أن المديرين أكثر فعالية بارعون دائماً في تفويض المهام و الواجبات إلى الآخرين وضمان نجاح تلك الواجبات حيث يعتبر التفويض مهماً لأن الوقت الذي من الممكن توفيره بفضل التفويض يعتبر هائلاً.⁽²⁾

وتعرف الإدارة بالتفويض بأنها "تحقيق انجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه النتائج والتي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري".⁽³⁾

⁽¹⁾النمر وآخرون: الإدارة العامة بالأسس والوظائف، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2001، ص 164.

⁽²⁾ديفرسون جيف: السلوك الإنساني في العمل (ترجمة جولي سليب)، ط1، بيروت، 2000، ص 100.

⁽³⁾ سلامة سهيل فهد: إدارة الوقت منهج متطور لنجاح المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلطة البحوث والدراسات والإدارة، عمان، الأردن، 1988، ص 157.

وتفويض السلطة يعني منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية وحرية التصرف والتنفيذ معا بعيدا عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري وقدرته على الابتكار.⁽¹⁾

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن تفويض السلطة يعني إسناد بعض المهام والواجبات إلى شخص في مستوى إداري أقل و إعطاءه الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليه، وتفويض السلطة يتضمن تعيين مهام المرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ،مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار.

ويشير العضائية وبوكنان إلى أن هناك خطوات رئيسية يجب إتباعها في عملية التفويض وهي كما يلي:⁽²⁾

1. تحديد المهام المفوضة للمرؤوسين.
2. تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يفوضها لمعاونيه.
3. منح الإذن كتابيا باستخدام السلطة وممارستها، واتخاذ الإجراءات اللازمة مع ضرورة معرفة الموظفين بهذا التفويض بمعنى منحه السلطة اللازمة لإنجاز هذا المهام.
4. الالتزام من قبل المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليه بشكل مرض.
5. مراقبة أداء من فوضت إليه السلطة للتأكد من حسن استخدامها في أداء مهامه الوظيفية بطريقة سليمة، وتسخيرها لتحقيق أهداف المؤسسة.
6. دعم ومساندة الرئيس إلى المفوض إليهم في تهيئة الوسائل التي تساعد في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

(1) علاقي مدني عبد القادر: دورة تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1991 ، ص 62.

(2) بوكنان روبرت: كيف تفوض بفاعلية من إدارة الوقت ، سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال (ترجمة وليد عبن الله هوانة)، 1991، ص 389.

7. عدم تشجيع المرؤوسين المفوض إليهم الصلاحيات في العودة إلى الرئيس لأخذ موافقته
عل إجراءاتهم.

❖ مستويات التفويض:

ويشير في ذلك هاينز أن هناك ثلاثة مستويات للتفويض وهي: (1)

- **المستوى الأول:** التفويض على أساس ما يجب عمله ،مع منح المرؤوسين الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.
- **المستوى الثاني:** التفويض على أساس ما يجب عمله،مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله،وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل.
- **المستوى الثالث:** التفويض عل أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف،مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله ،وكذا مدى الجودة التي يتم بها العمل.

ويتبين مما سبق أن ترتيب مستويات التفويض للسلطة على النحو المشار إليه يرتبط بالنضج الوظيفي للمرؤوسين ،ففي المستوى الأول يتم التفويض للمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض،أما المستوى الثاني للتفويض فيتم للمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا،أما في ما يتعلق بالمستوى الثالث ، فإن عملية التفويض تكون عملية كاملة حيث يمارسون مسؤوليات العمل اليومي دون تدخل من المدير ويصبح هذا المستوى من التفويض عندما يحقق المرؤوسين مستوى عاليا من النضج الوظيفي.

2.5.1- أسلوب الإدارة بالأهداف:

تتعلق الإدارة بالأهداف من فرضية بأن أهداف المنظمة يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين،كما يتفق أسلوب الإدارة بالأهداف بالمنهج العلمي في إدارة الوقت من حيث تحديد أهداف معينة يسعى لتحقيقها من خلال فترة زمنية معينة،ومن خلال القيام بالنشاطات

(1) هانز ماريون أي:إدارة الأداء-دليل شامل للإشراف والفعال (ترجمة محمود مرسي وآخرون)،معهد الإدارة العامة،الرياض 1988، ص 311.

الإدارية الرئيسية وهي التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، كما يعتمد نجاح الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها، ومن أهم المزايا التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف في المنظمة استغلال الوقت بفعالية تامة وزيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للأفراد وتقوية العلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين، والتشخيص الجيد لمشكلات العمل ووضع الحلول اللازمة لها، كما أن تحديد أهداف المنظمة وتوفير الإمكانيات المادية والفنية وإنشاء نظام لمعلومات وتدريب العاملين، وتنمية وعيهم بالمصلحة العامة للمنظمة تمكن الإدارة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الاستغلال الأمثل للوقت.⁽¹⁾

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلالها يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة، وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم ومناقشتها وإقرارها، وقام بيتر داركر عام 1990م بصياغة مصطلح الإدارة بالأهداف ونادى بالتركيز على الأهداف بدلا من التأكيد على مناقشة كيف يتم عمل هذه الأشياء.⁽²⁾

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "طريقة يتم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.

(1) العتيبي نايف زراق: إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،المركز العربي للدراسات الأمنية ،الرياض ،1991 ،ص43.

(2) فونتانا ديف: إدارة الوقت(ترجمة عبد الرحمان بن أحمد الهيجان)، دار الفرقان ، الرياض ، 1990 ، ص 70.

ويعرفا هاينز "الإدارة بالأهداف في عملية الاجتماع مع المرؤوسين في بداية مشروع، و فترة عمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها".⁽¹⁾

ويشير حريري إلى أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة، يقصد به الربط الوثيق لتبيين الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وما يوضع لها من أهداف أو هي نظام يمكن المؤسسة عن طريق أن تحدد ما تريد تحقيقه، مع ضرورة تقويم ما تم انجازه قياسيا إلى هذا الذي تم تحديده.⁽²⁾

❖ خطوات الإدارة بالأهداف:

حدد سلامة أربع خطوات رئيسية للإدارة بالأهداف وهي:⁽³⁾

- 1 يطلب الرئيس من المرؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصوره عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى بحيث تشمل وضع الأهداف العملية والشخصية.
 - 2 يجتمع الرئيس مع المرؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة لها.
 - 3 تنفيذ المهام والواجبات التي تم الاتفاق عليها ومحاولة حل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
 - 4 تقويم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقا.
- وقد تختلف خطوات الإدارة بالأهداف باختلاف المهتمين بها وخبراتهم وفلسفتهم وقد وضع درهنموذجاً للإدارة بالأهداف، ويتكون من خمسة خطوات تتضح في الشكل التالي:

⁽¹⁾ هاينز ماريون آي: مرجع سابق، 1988، ص 107.

⁽²⁾ حريري هاشم بكر: الإدارة التربوية، مكتبة الأفق، مكة المكرمة، 1999، ص 43.

⁽³⁾ سلامة سهيل فهد: مرجع سابق، 1988، ص 161.



شكل رقم (03) يوضح : خطوات الإدارة بالأهداف .

دره عبد الباري : 1980 ، ص 14 .

وبتحليل هذا الشكل للإدارة بالأهداف تبين أن مجالات الأداء والمعايير هي الأساس الذي يبنى عليه تحديد الأهداف والذي يتم بناء على مبدأ المشاركة بين المدير والعاملين في المنظمة، وبناء على تحديد الأهداف يتم وضع خطط العمل وتنفيذها مع ضمان توفير عناصر الرقابة سواء من المدير أو الأفراد.

وفي نهاية الأمر تمثل الخطوة الأخيرة لأسلوب الإدارة بالأهداف، تقييما لمستويات تحسين الأداء ومدى التقدم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

مما سبق يتضح أن الإدارة بالأهداف تعتبر فلسفة إدارية حديثة، ونموذج يحقق إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وطرق تنفيذها مع رؤسائهم والاشتراك في عملية التخطيط لمنظمتهم، الأمر الذي يحقق نوعا من الرضا النفسي والشعور بالانتماء

للمنظمة، وهذا يساعد في الارتباط بين العاملين ورؤسائهم وتوجيه طاقتهم للإبداع وخدمة منظماتهم، الإدارة بالأهداف تساعد في تحديد الأدوار لكل المستويات الإدارية، وتحديد المسؤولية وكذلك النظم الرقابية بواسطة العاملين أو المرؤوسين أنفسهم، والإدارة بالأهداف تساهم ببث روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل بشكل جماعي كما تهئ لهم فرصة التطوير والنمو الذاتي وتحسين أدائهم.

كما أن تركيز هذا الأسلوب في الإدارة على تحديد الأهداف أو على نتائج معينة يسعى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة، يتفق تماما مع المنهج العلمي المطلوب في إدارة الوقت، والذي يركز على ضرورة تحديد الأهداف العملية والشخصية التي يسعى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة، والواقع أن تفضيل خطوات الإدارة بالأهداف تعمل على توضيح كيفية الاستفادة من الوقت بشكل أفضل واستغلاله الاستغلال الأمثل.⁽¹⁾

ويؤكد علماء الإدارة أن وضع الأهداف لأي منظمة وربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عمليات التخطيط، حيث يتضمن التخطيط تخطيطا مسبقا لنشاط الغد لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد، وإعداد استراتيجيات لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد وتحديد الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم، وتحقيق أهدافهم من خلال أهداف المنظمة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة كاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرن بحيث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد.⁽²⁾

وخلاصة القول أن الإدارة بالأهداف تشرك الرؤساء و المرؤوسين في تحديد الأهداف والتنفيذ، ويترتب على ذلك تحديد الفترة الزمنية، ويؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت واستثماره الاستثمار الأمثل.

(1) فهمي محمد سيف الدين وحسين عبد المالك محمود: تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، 1993، ص 409.

(2) عيسان صالحة عبد اللطيف يوسف: إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين في إدارة وقتهم، وزارة التربية والتعليم، عمان، 1992، ص 13.

3.5. - أسلوب الإدارة بالمشاركة:

من الأساليب الإدارية الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار ايجابية حيث يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط و التنفيذ وفكرة إشراك العاملين في الإدارة قد روج لها من الدول المختلفة رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة، وإشراك العاملين في الإدارة ذو فعالية ملموسة من وجهة نظر الإدارة السليمة.⁽¹⁾

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يتخذ بموجبها العاملون فيها القرارات الخاصة بالإنتاج وتقدير ظروف العمل".⁽²⁾

ويتضح من المفاهيم السابقة أن تعريف الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في وضع القرارات حيث أن القرار عملية جماعية يشترك فيها صاحب سلطة اتخاذ القرار مع أفراد آخرين، لأنه لا يستطيع الإحاطة بجميع الجوانب والأبعاد التي تعارض سبيل التنظيم، لذا لابد من المشاركة لأنها من أسس الإدارة المعاصرة، وكثيرا من القرارات الإدارية بل معظم القرارات لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية، وهو الأمر الذي يدعو إلى وجود مساهمة المرووسين والمستشارين والخبراء المعنيين بأبعاد تلك القرارات المختلفة وآثارها، فضلا عن يعينهم القرار بصورة مباشرة.

4.5.1 - أسلوب الإدارة الذاتية:

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومفهوم متطور لدى المدير أو القائد، يتم من خلاله تطوير وتنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين تحت إدارته الذاتية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات وكذلك أفضل النتائج سواء على المستوى الفردي نفسه أو على مستوى المنظمة بشكل عام.⁽³⁾

(1) عبد المجيد علي وفهمي منصور: إشراك الموظفين العاملين في الإدارة "فلسفة مفهوم المشاركة"، جامعة الدول العربية، مركز البحوث الإدارية، القاهرة، 1976، ص 5.

(2) النعيمي جلال وعبد الهادي ألاء حسين: المشاركة الجماعية والأسلوب البارامترى في إدارة المنظمات الصناعية، مجلة الإداري، ع40، عمان، 1990، ص 147.

Cox Charles and BeekJhon :management devleppment advance in partice and theory

(3) ,jhonwiley&sons ,londen ,1984,p167 .

وأسلوب الإدارة الذاتية يدفع الإداري إلى أن يطور نفسه وذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها وقيمها ويعمل على تطويرها ولكن قبل البدء في التطوير الذاتي لابد أن يتعرف المدير على ذاته، فالتعرف على الذات أم ضروري بالنسبة لعلاقة المدير في الموظفين والإدارة الآخرين واقتدار وكذلك لوضع أهداف المدير الخاصة بالنمو والتطور، ويتم التعرف على الذات بتحليل المهارات التي يمتلكها المدير مثل المهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية.⁽¹⁾

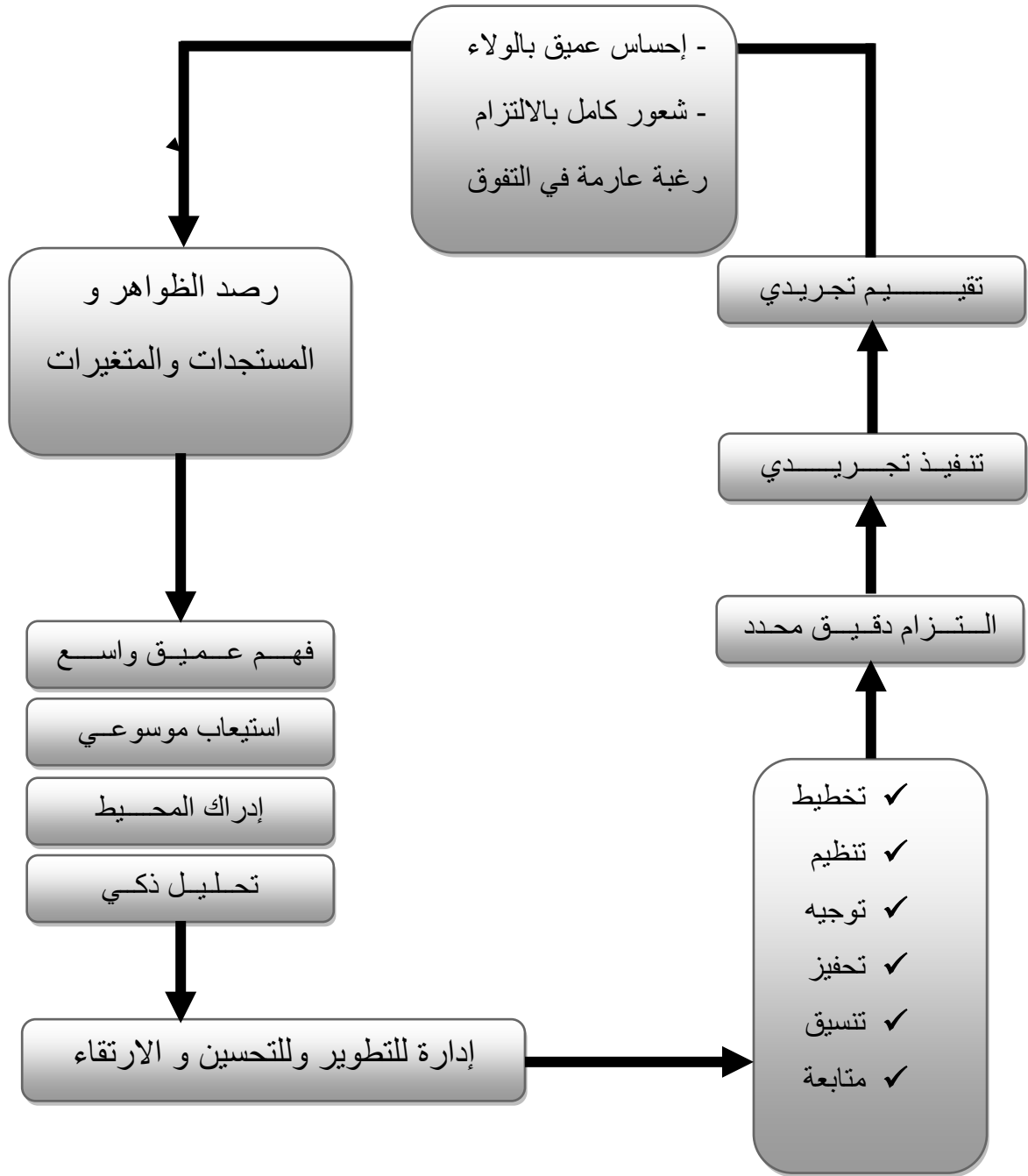
ويتضح من خلال ما سبق أن للإدارة الذاتية أهمية بالغة، حيث تهتم بالتركيز على ضرورة فهم الإداري لأهدافه التي يسعى لتحقيقها ومعرفته للأنشطة التي يقوم بها، وقدرته على التعامل مع الوسائل والطرق التي يستخدمها بطريقة حديثة من أجل تحقيق أهدافه وزيادة أداء المنظمة بما يضمن رفع الإنتاج لذا فالمدير الناجح يجب أن يكون على دراية وقدره، وأن يؤمن بقدراته من خلال معرفة نفسه والإطلاع على أفكار حديثة تمكنه من مواكبة التطور الإداري.

6.1 - أساسيات ومتطلبات إدارة الوقت:

- إدارة الوقت تعني إدارة الذات، فهي تتضمن إدارة الذات بطريقة معينة تمكن من الاستفادة المثلى من وقت العمل حتى يمكن إدارة الوقت بنجاح، يجب أولاً التركيز على الفاعلية أي القيام بالأشياء الملائمة و الصحيحة.
- جوهر إدارة الوقت هو تحديد الأهداف و الأولويات، إذ ينبغي استشارة الوقت من أجل تحقيق الأهداف المهمة أولاً.
- المشكلة الأساسية ليست في قلة الوقت لكن في التوصل لأفضل كيفية يمكن بها الاستفادة المثلى منها لإنجاز أشياء مهمة.
- لإدارة الوقت بنجاح ينبغي تبني عادات جيدة.
- الاستفادة الناجحة من الوقت تتطلب تنظيماً للوقت.
- خطة إيجابية ضد عوامل إهدار الوقت.⁽²⁾

(1) علاقي مدني : مرجع سابق ، ص 113.

(2) رنجييت سينج: تعزيز الجودة الشخصية، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، 2005، ص 97.



الشكل رقم(04) يوضح: أهم متطلبات إدارة الوقت التي اقترحها محمد الخضير.

المصدر:محسن أحمد الخضير،2000 ، ص 28.

7.1 - نظريات الإدارة في إدارة الوقت :

تعتبر الإدارة وسيلة حركية ونهائية، وهناك وقت يجب أن يتفق على أي عمل إداري ، و انطلاقا من هذه القاعدة برزت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في الإدارة، وأهم هذه النظريات ما يلي:

1.7.1 - نظرية الإدارة العلمية:

أهمية هذه النظرية التي كانت من عمل فريدريك تيلور الذي درس الحركة و الزمن، وقد قام بدراسة الزمن سنة 1881م في شركة ميدفيل الفولاذ، وبذلك تكونت دراسة الزمن عنده من جزأين للعمل: عمل تحليلي وآخر إنشائي.

● يتضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:

- 1 - تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة.
 - 2 - التخلص من الحركات غير الضرورية.
 - 3 - دراسة الحركة المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد .
 - 4 - تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث أو أعطال المفاجئة لئلا يتغيرها لإضافتها إلى الوقت الفعلي.
 - 5 - تسجيل وصف كامل للحركة منهذ الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها .
- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي.
- تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الفرد في أداء العملية عندما يبدأ بها لإضافتها إلى الوقت الفعلي.

يتضح أن تيلور قد استخدم جزءا من دراسة الحركة كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت وتتطلب هذه الدراسة دراسة الوقت الكامل للعمل الذي يؤدي مع تحديد أوقات للعمل و الأعياد وأوقات للراحة و الأوقات الضائعة.

2.7.1- نظرية العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه النظرية التي اهتم بها آلتون مايو على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة، ويتضح الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجاباً على روحه المعنوية.

يمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة إذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية وال إنسانية وتتجلى أهمية دور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- أن الوقت يؤدي إلى اتساع المنضمات وزيادة حجم المشروعات والكبرى مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد.
- أن الوقت يؤدي إلى تطوير أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز.
- إن الوقت يؤثر على العاملين، فعندما يبدأ العامل لعمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل بعد ذلك يسببها السجم عتير تركز عليها فيأعمالها هو يتأثر بها تدريجياً عبر الزمن⁽¹⁾.
- هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل، وتحدد مكاناته ونضجهم منها نظام الحوافز ونظاما لرقابة والإشراف والهيكل التنظيمي المغلق.

3.7.1- النظرية الحديثة للمنظمة:

استفادة هذه النظرية من أخطاء التجارب بالنظرية الحديثة والإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، وقد حاولوا روادها الاستعانة من الأفكار التي سبقتهم من أهم هذه النظريات:

أ) نظرية اتخاذ القرارات:

⁽¹⁾ ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت، ط2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 29.

من أشهر روادها هيرت سايمون الذي استفاد من النظريات السابقة حيث أضافت إليها الكثير وطورت مفاهيمها، كما أن إدارة الوقت احتلت مكانا بارزا واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية ووصفها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، ويتأثر القرار بتلك الأحداث الماضية وبذلك يمكن القول أن إدارة الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا.

ب - النظرية الرياضية:

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت وأن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية اعتبار المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن، وبذلك اهتمت هذه النظرية بالوقت وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات ونظرية المباريات وبالتالي فإن كل مرحلة من هذه المراحل تشكل فترة زمنية تمر بها المنظمة خلال مراحل تطورها.⁽¹⁾

8.1 - إدارة الوقت داخل العملية الإدارية:

يمارس المدير عمله داخل المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف التي يطلق عليها اسم العملية الإدارية أنها تتكون من أربع عمليات أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتي يعد الهدف منها اتخاذ قرار حول كيفية توزيع موارد المنظمة و المنهجية المتكاملة لإدارة الوقت تفرض على المدير أن يكون فعالا في توزيعه للوقت على كافة الوظائف السابقة، كما تفرض عليه أيضا أن يأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند اتخاذ لأي قرار يرتبط بأي منها.

1.8.1 - التخطيط وإدارة الوقت:

⁽¹⁾النجار محمد عدنان: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 1999، ص 21.

يرتبط الوقت بالتخطيط ارتباطاً أساسياً و يرافقه في جميع عملياته، فإعداد الخطة مهما كان نوعها يتطلب من المدير أن يراعي التسلسل الزمني في جميع مراحلها، إذ يجب أن يقوم بتوزيع الأزمات بشكل يتناسب مع المراحل المحددة، على أن يكون مجموع هذه الأزمات الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المدير كذلك أن يدرك أن أهمية الهدف ترتبط أساساً بالزمن أو الوقت المحدد له فإذا تجاوزه أو تحقق قبله فهذا يعني سوء التقدير وبالتالي فشل التخطيط، الأمر الذي يبرز عدم فعالية إدارة المدير للوقت. (1)

إن من مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل وذلك كي يسترشد بها المدير في تحديد الأعمال الواجب منه تنفيذها كل حين، وتوزيعها على العاملين كل حسب تخصصه، إن التخطيط قد يستغرق من المدير وقتاً طويلاً في أول الأمر لكنه سيعوض ذلك فيما بعد، حيث أنه يوفر نتائج أفضل و يقلص وقت الأداء الحقيقي للأنشطة ، وبدون تخطيط فالعمل يكون قائماً على العشوائية فتسود الفوضى داخل كافة أرجاء المنظمة، مما يؤدي إلى هدر كبير في الوقت وما يترتب عليه من انخفاض في إنتاجية العاملين، الأمر الذي يقود إلى خسائر كبيرة تتكبدها المنظمة جراء ذلك وعليه فتطبيق إدارة الوقت بفعالية يبدأ من خلال قيام المدير بالتخطيط الكامل و المتجانس الذي يعرف له الاتجاه والطريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب. (2)

2.8.1- التنظيم وإدارة الوقت: يرتبط التنظيم بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطاً وثيقاً، إذ دلت الدراسات والتجارب التي قام بها عدد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، وتتبعكس فعالية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال مجموعة من السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم: كالميل إلى التعاون الولاء للجماعة وتنظيم العمل بين أفرادها.... الخ، فيعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة مما ينعكس

(1) خالد عبد الرحمن الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري ، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان ،الرياض، 2002 ، ص.61،62.

(2) خالد عبد الرحمن الجريسي: نفس المرجع، ص.61،62 .

على قدرته على تحقيق الهدف المطلوب منه ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في نواحي عديدة، منها:

- **تحديد المهام والاختصاصات:** يقوم المدير بتحديد الأنشطة والمهام التي يفترض به أن يؤديها هو والعاملون معه، ويمكن له هنا أن يستعين بطريقة قائمة الوقت والنشاط لزيادة فعالية استغلال الوقت، والتي تبرز ما هو واجبا تأديته في كل يوم من قبل جميع العاملين، وبالتالي فهي تجنبهم الاتكال والتداخل في الصلاحيات، كما تساعد المدير على الرقابة والتحكم في الوقت يومابيوم، إن قائمة الوقت والنشاط رغم أن إعداد يتطلب جهدا ووقتا كبيرا من قبل المدير، إلا أنها ضرورية له لأنها تكون بمثابة المصباح الذي ينير له طريق العمل كما تساعده على اكتشاف مواقع الخلل في التنفيذ مما يوفر له القدرة على معالجة المشاكل في وقتها مما يحول دون تفاقمها.
- **إجراءات وأساليب العمل:** يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها وطول الفترة الزمنية التي يتطلبها إنهاء أية معاملة إلى التذمر الشديد من قبل العاملين أو المستفيدين، ولإدارة الوقت بشكل فعال بفضل تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية في العمل أو الاستعانة بالأجهزة و المعدات الحديثة لإنجاز المعاملات بصورة سريعة، وعليه فمتى ما كان المدير فعالا في ذلك ساعيا بحرص إلى تخفيف وتبسيط إجراءات العمل فإنه يسير نحو إدارة الوقت بفعالية وهو ما يفتح له سبل الانجاز العالي من خلال التنظيم الفعال.
- **البيئة التنظيمية:** يفترض أن يتوفر للعنصر البشري الذي يعتمد عليه التنظيم بشكل أساسي بيئة تنظيمية جيدة ومحيط مناسب، يستطيع تأدية أعماله على أكمل وجه، و تشمل هذه البيئة على متغيرات عديدة أهمها: البيئة المادية للعمل والمتمثلة في توفير المكان المناسب للعمل ، يضاف لها البيئة الاجتماعية المناسبة والمتمثلة في حسن علاقاته وتعامله مع الآخرين من حوله في العمل، وعليه يجب أن يدرك المدير أن توفير هذه البيئة سيساعد دون شك في توفير وقت العمل حيث يعمل من خلالها العامل بارتياح مما يؤدي إلى رفع إنتاجية، وبالتالي سعيه نحو تحقيق أقصى إنجاز في ظل ما هو متاح من وقت.

• الاتجاه نحو لامركزية السلطة وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء: إن طبيعة التنظيم المركزي أولاتؤثر على إدارة الوقت ، فالمدير في ظل التنظيم المركزي نجده غارقا في تفاصيل جزئيات عديدة نظرا لاحتفاظه بكافة السلطات، الأمر الذي يرهقه ويؤثر سلبا على فعالية في إدارة الوقت، أما في ظل التنظيم اللامركزية فإن مصادر السلطة تتعدد نظرا لتفويض جزء منها إلى المستويات الإدارية الدنيا في ظل ما يعرف بالإدارة بالاستثناء الأمر الذي يتيح للمدير فرصة التركيز على النواحي الأساسية في العمل، والتي تتمثل في النشاطات الإستراتيجية المتعلقة بمستقبل و استمرارية المنظمة، وتقوم المستويات الإدارية الدنيا بالمهام الثانوية، وهو ماينتج عنه توزيع عادل للوقت م ن المهام بين جميع المستويات الإدارية مما يسهم في زيادة فعالية إدارة الوقت داخل المنظمة.

3.8.1- التوجيه وإدارة الوقت: يقضي المدير جزاء من وقت عمله في توجيه العاملين، وهذا يتطلب منه أن يكون على علم ودراية بتوقيتات توجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحددله، إن الأساس في عملية التوجيه هو الاتصال بمختلف أشكاله ما بين المدير والعامل، لذا لا بد على المدير قبل البدء بهذه العملية أن يحضر المعلومة اللازمة والهدف منها ، والطريق التي سترسل بها، والوقت اللازم لإرسالها وذلك من أجل ضمان فعاليتها وتجنباً لإسهامها في هدر الوقت، خصوصا إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن مكان عمل المدير، كما يجب أن يدرك المدير أن إطالة زمن التوجيه نجعل العاملين في ملل فلا تتحقق عنه الفائدة المرجوة و الأمل المنشود لذا فعليه أن يحرص على التوجيه الدائم والمستمر والمبني على أسس مدروسة تسهم في زيادة فعالية في إدارة الوقت والتحكم به.

إن التوجيه يكون في الغالب من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهو يتطلب قواعد ثابتة و سليمة تساعد على استغلال الوقت المتاح بشكل فعال، نذكر منها مايلي.⁽¹⁾

⁽¹⁾رعد حسن الصرن: فن وعلم إدارة الوقت، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2000، ص. 61 ، 62.

- يتطلب استغلال الوقت من المديرين المباشرين في المستويات الإدارية الدنيا الاحتكاك المباشر مع مرؤوسيهـ المنفذين، وذلك لضمان انجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.
- يتطلب استغلال الوقت من المستويات الإدارية الدنيا أن تكون دقيقة في عملها طبقا لما وضعته المستويات الإدارية إلا فإن المنظمة ستعرض لخلل في برامج التنفيذ وتأخير في زمن الإنجاز.
- يتطلب استغلال الوقت من المستويات الإدارية العليا أن توصل الأوامر و التعليمات إلى المستويات الإدارية الدنيا في الوقت المناسب و المطلوب، كما أنه يجب على المستويات الإدارية الدنيا أن تعرض مشاكلها دون تعظيم لها و إلا فقد هدر الوقت وفقدت المعلومة أهميتها وقيمتها.
- يتطلب استغلال الوقت من جميع المستويات العمل المشترك من أجل إزالة كافة الحواجز النفسية بين المنفذين ومديريهم لأن هذه الحواجز تقلل من طاقة العمل، كما تقلل بدورها من إنتاجية العاملين وعليه فشيوع روح المحبة بين المشرفين في المستويات الإدارية العليا وبين المنفذين في المستويات الوسطى والدنيا أمر ضروري لأن هذه الصفات تخفض من وقت العمل وتجعل العامل يبذل أقصى جهد لديه.

4.8.1- الرقابة وإدارة الوقت: تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة و مستمرة من التخطيط، التنظيم و المتابعة عن طريق مقارنة الخطط الموضوعة والمحدد إنجازها زمنيا بما تم إنجازها من أعمال وهذا مايسمى بالرقابة،التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء ومعالجة الانحرافات وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة التي تسهم في ضياع الوقت، وعلى هذا الشكل فهي عملية ضرورية لإدارة الوقت بفعالية يطلب من المدير ممارستها بشكل عالية يطلب من المدير ممارستها بشكل عملي ودوري مستمر.⁽¹⁾

إن عملية الرقابة على الوقت تظهر أهميتها عند إسهامها في اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وكلما كانت الرقابة نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة،أبدلك

(1) قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد: إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 80.

إلى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل بحماس كبير، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها وتمارس من خلال التهديد و الوعيد، أدى ذلك إلى التأخير وإنجاز المهام والأعمال وإلى التذمر من العمل، وبالتالي ضعف الرضا الوظيفي للعاملين فيها ومن ثم يقل الولاء وروح الانتماء إلى المنظمة.⁽¹⁾

لكي يتم استغلال الوقت بشكل فعال أثناء عملية الرقابة يجب على المدير استخدام معايير نمطية قياسية يتم بواسطتها تسجيل العمل وما وصلت إليه المنظمة في زمن محدد، وبذلك يمكن التعرف على أعمال المنظمة في أي وقت ومعرفة التقدم الذي تحرزه، ومقدار العمل الذي أنجزته في الوقت الذي يراد به ممارسة الرقابة.

كما أن إتباع المدير لأسلوب رقابي مركزي لايسهم أبدا في المحافظة على الوقت لأن الرقابة عبر تسلسل قيادي متعدد يؤخرها عن تأدية دورها في الوقت المحدد، وذلك لقضائه على عنصر المرونة الذي يعد من أهم عناصر نظام الرقابة الفعال لذا فإن استغلال الوقت بشكل فعال يجبر المدير على توزيع عملية الرقابة على عدد من المختصين المنتشرين عبر كافة أرجاء المنظمة، وذلك من أجل ضمان اكتشاف الأخطاء حين وقوعها والحيلولة دون تفاقم النتائج السلبية الناجمة عن عدم السرعة في حلها، ولهذا يمكن أن تسهم الرقابة بشكل فعال في إدارة الوقت.⁽²⁾

5.8.1- إدارة الوقت واتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرار أساس عمل المدير داخل المنظمة، إذ يتغلغل في كافة الوظائف التي يقوم بها المدير، ومما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى وقت معين يختلف باختلاف نوعية المشاكل، والظروف المحيطة بالمدير، فضلا عن اختلاف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى النمط القيادي للمدير، كل ذلك له تأثير على الوقت المحدد لاتخاذ القرار.⁽³⁾

(1) MACKENZIE alec, the time trape, amacom, newyork, 1972, P5

(2) رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص. 66، 67.

(3) خالد بن عبد الرحمن الجريسي: مرجع السابق، ص 68.

إن سعي المدير لإدارة الوقت واستغلاله يتطلب منه أن يكون فعالاً في اتخاذ القرارات، وهو ما يدفعه إلى الاعتماد على الأساليب العلمية المساعدة على اتخاذ القرار، كالبرمجة الخطية و مختلف تقنيات بحوث العمليات التي تساعده على اختصار الوقت وترشيد القرارات، كما لا بد عليه أن يعتمد على المنهج العلمي في اتخاذ القرار المتمثل في تشخيص المشكلة وتحديدّها، ووضع المقترحات المناسبة لحلّها وتقويمها، ومن ثم اختيار المناسب منها وتنفيذه ومتابعة نتائجه، وقد جاء الاهتمام لهذا المنهج العلمي سعياً من المدير إلى الارتقاء بنوعية القرارات الصادرة منه خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك، لذا فإن الإدارة الفعالة للوقت تدعو إلى التقليل من الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار، مثل أسلوب الخبرة إلا في حدود ضيقة جداً قد لا تتعدى القرارات الروتينية التي تواجه المدير يومياً ولا تتطلب منه جهداً أبداً.⁽¹⁾

⁽¹⁾أرون شيليت: دليل المدير لإدارة فعالة للوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 415.

خلاصة

عرف الإنسان الممارسة الإدارية منذ أقدم العصور واعتمد عليها بفكره الذاتي لتحقيق إنجازاته، لكن القرن الماضي شهد تطوراً لتصبح علماً قائماً بذاته تحكمه قواعد ثابتة يؤدي استخدامها للوصول إلى أعلى درجات الإنجاز، وكان ذلك بفضل تطور الفكر الإداري الذي عرف عديداً من النظريات التي أثرت على الإدارة بأفكار ساهم تطبيقها في نمو المنظمات والمجتمعات على حد سواء، فازدادت بذلك أهمية الإدارة ارتفعت الحاجة إليها، الأمر الذي جعل المشرف على اختلاف مستوياته العامل الرئيسي لنجاح أي عمل، فهو من يتخذ القرار ويتحكم في الموارد من خلال ممارسته للعملية الإدارية بعلمه وفنه، مما يتطلب منه القيام بالعديد من الأدوار التي تفرض عليه التمتع بمهارات خاصة تساعد على إنجاز العمل الإداري.

يعتبر الوقت أهم موارد المنظمة وذلك بفضل خصائصه التي تميزه عن باقي الموارد الأخرى فهو لا يباع، ولا يستأجر ولا يدخر، كما لا يمكن إحلاله، وقد أدركت هذا مختلف مدارس الفكر الإداري فسعت إلى تحديد كيفية التعامل معه لاستغلاله بشكل فعال، إلا أن تعقد بيئة الأعمال وازدياد أهمية الوقت فيها أدى إلى ظهور مدرسة إدارية خاصة اهتمت بالوقت وإدارته وسعت إلى تطوير أساليب وتقنيات الاستفادة منه والاستغلال الفعال له في كافة مجالات الحياة، ومن بينها العمل في المنظمات، فالمدير عندنا مطالب باستغلاله وإدارته بفاعلية.

إن إدارة الوقت بفعالية أصبحت مطلباً رئيسياً للمدير معاصر، فالمدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة الآخرين، وهذا ما يتطلب منها السعي الدؤوب لعملاً لأشياء صحيحة بالطرق الصحيحة، والابتعاد عن عمل عوقتهال ثمين بعملاً أشياء عروتينية لا عائد منها، وعليه فالمدير مطالب بتغيير نمطها القيادي الذي يعد محدد السلوكهمناً جلفه ممغزياً لإدارة الفعالة للوقت.

الفصل الثالث : الإنهاك النفسي

تمهيد

- 1 - مفهوم الانهاك النفسي
- 2 - الانهاك النفسي وبعض المفاهيم الأخرى.
- 3 - مراحل حدوث الانهاك.
- 4 - نظريات الانهاك النفسي.
- 5 - مصادر الانهاك النفسي
- 6 - مظاهر الانهاك النفسي
- 7 - مواجهة الانهاك النفسي والتخفيف من آثاره

خلاصة

تمهيد

جاء القرن الواحد والعشرون محملا بالثورات العلمية المتنوعة في شتى جوانب الحياة منها ما يتصل بالتكنولوجيا والطب والاتصالات والصناعة مما يسهم في تعقيد وظهور كثير من الصعوبات والاضطرابات، حتى أطلق عليه بعض الباحثين عصر القلق والضغط النفسي، مما ألقى بأعباء وضغوط كثيرة على كاهل الفرد إذ بات عليه التعامل مع هذه الضغوط وتلك التغيرات والتكيف معها بطريقة مقبولة وإلا وقع شرك الضغوط النفسية والإنهاك النفسي وعلى الرغم من كثرة وتنوع الضغوط الواقعة على الفرد إلا أن الاستجابات تجاهها قد تختلف من فرد لآخر، حيث قد تظهر الفروق الفردية في إدراك الضغوط الواقعة على الفرد والتعامل معها ويؤيد ذلك ما ذكرته مشيرة اليوسفي إذا إن بعض الأفراد يدرك الضغوط ويشعر بالتعب سريعا وآخرين يصابون بالاكتئاب وصنف ثالثا لاتهمه تلك الضغوط بل يتكيف معها وهكذا تتنوع استجابات الأفراد تجاه موقف واحد.⁽¹⁾ ولهذا فإن الإنهاك النفسي يعد مشكلة ظهرت على الساحة في الفترة الأخيرة واهتم بعض الباحثين بدراسته لماله من أثار خطيرة على الفرد والمجتمع كله، اعتقد أن الناس المفعمون بالحياة حقا قد يرون على الفهم والتكيف ومعرفة أحداث الحياة معرفة كاملة، أما بعض الناس الذين لا يستطيعون في مواقف الفشل أن يحتفظوا باتزانهم فينهارون تماما حتى يصل لهم الأمر إلى المرض وتضعف لديهم القدرة على استعادة الثقة والتوازن النفسي ولكن العبرة الأساسية هي كيف يستطيع هؤلاء أن يستجمعوا قواهم فيقفون على أقدامهم من جديد ويتمكنون رغم الخبرة المؤلمة التي عانوها وتعرضوا لها بان يعيدوا بناء حياتهم من جديد لا أن يغرقوا في الأوهام والخيالات فالمناعة النفسية متجددة يوميا وتندهور بالقدر نفسه لدى أي

(1) مشيرة عبد الحميد اليوسفي: ضغوط الحياة الموجبة والسلبية وضغوط عمل المعلم كمتنبئ للتوافق ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا ،المجلد3، العدد4 ،1990، ص277.

إنسان وهي بالوقت نفسه ليست صفة تولد مع الناس بل يمكن أن يتم اكتسابها وتعلمها لكي تعزز الجوانب العقلية في التفكير الايجابي وهو انتصار للإرادة داخل نفسه.

ويعتبر الإنهاك النفسي من أخطر ما يمكن أن يصل إليه الفرد، حيث أنه أعلى مراحل الضغوط لهذا ذكر بينس و كينان أن الإنهاك النفسي ينشأ نتيجة كثرة الضغوط وعدم التوافق معها بطريقة مناسبة مما قد يؤدي لفقدان الفرد المعني في عمله، وشعوره بأن العمل ليس له قيمة بل قد يعمم تلك النظرة لباقي مجالات الحياة، مما قد يوجد لديه الرغبة لترك عمله.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبد الصبور منصور محمد: مقدمة في التربية الخاصة سيكولوجية غ ير العاديين ، ب ط، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2003، ص 29.

1 - مفهوم الإنهاك النفسي:

إن مفهوم الإنهاك النفسي مفهوم غامض إلى حد ما، حيث أنه حديث النشأة نسبيا كما يصفه بعض الباحثين : محمد عبد السميع ، وهشام إسماعيل ، لذلك فقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون للإنهاك النفسي بحيث ينطلق كل تعريف من رؤية معينة، فيذكر عبد الرحمن الطيريري أن بعض التعريفات ينطلق من المثير المحدد للاستجابة، و بعضها الآخر ينطلق من الاستجابة الصادرة، بناءا على ذلك فإن الباحث الحالي سوف تحاول تصنيف تلك التعريفات إلى ثلاث مجموعات:

✓ الأولى تدور حول التعريفات المركزة على مصدر الإنهاك النفسي.

✓ الثانية تدور حول التعريفات التي رأت أن الإنهاك النفسي اضطراب تصاحبه مجموعة من المظاهر المرضية.

✓ الثالثة تدور حول التعريفات التي رأت أن الإنهاك النفسي عملية تجمع بين السبب و المظهر و بعض المتغيرات الوسيطة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل هذه التعريفات مكملة لبعضها، و أن هذا على سبيل الدراسة.

المجموعة الأولى: - التعريفات التي ركزت على مصدر الإنهاك النفسي: و تلك التعريفات تنظر إلى الإنهاك النفسي على أنه ظاهرة تنتج عن مصادر معينة، و قد تتفق أو تختلف فيما بينها على هذه المصادر و هو ما سنحاول عرضه فيما يلي:

فنجد فرويد نبرجر freud enBerger وهو من الرواد في مجال بحث الإنهاك النفسي ذكر أن: "الإنهاك النفسي حالة تحدث نتيجة الإعياء و المتطلبات الزائدة و المستمرة، و الملقاة على عاتق الفرد و التي تفوق قدرته مما يساعد في مجموعة من المظاهر النفسية و الجسدية السلبية".⁽¹⁾

(1) عبد الرحمن بن سليمان الطيريري: الضغوط النفسية مفهومه وتشخيصه وطرق علاجه ومقاومته، ب ط، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، 1994، ص8.

و إذا كان فرويد نبرجر أرجع الإنهاك النفسي لأعباء العمل الزائدة التي تكون على كاهل الفرد، فإن سيرمان و هارتمان عرفاه بأنه "استجابة للمشقة الانفعالية المزمدة التي تؤدي إلى الإجهاد الانفعالي و ضعف الاهتمام للبعد الإنساني في التعامل إضافة إلى نقص الكفاءة الشخصية" و هما بذلك يرجعانه لما يعانيه الفرد من الضغوط النفسية شرط أن تكون الضغوط مستمرة، بينما نجد هشام إسماعيل عرفه بأنه "حالة تدهور نفسي و وظيفي ناتج عن زيادة الحساسية للضغوط النفسية و المهنية و له بعدان هما:

- **البعد النفسي:** أي ظهور حالة من الإجهاد النفسي و مظاهر الاكتئاب و الإحباط بصفة عامة.

- **البعد المهني:** أي ظهور مشكلات اجتماعية في الوظيفة مع الإدارة و الزملاء، ومن الملاحظ أن هذا التعريف يركز على الجانب المهني وحساسية الفرد لما يقابله من الضغوط، حيث يتأثر الفرد بما يقابله في حياته المهنية، فيصاب بحالة من التدهور التي تمتد لتؤثر في علاقات الفرد بالإدارة، الزملاء والأسرة .

و لهذا فالإنهاك النفسي يتصل ببيئة العمل في المقام الأول، حيث ذكرت فوزية عبد الحميد و عبد الحميد سعيد "أن الإنهاك النفسي حالة نفسية ناتجة عن أوضاع العمل المتصل بالأفراد مباشرة".

و إذا كان الإنهاك النفسي حالة تتصل بظروف العمل فإنه يتوقف على إدراك الفرد لهذه الظروف و ما يمتلك من قدرات فقد أشار هؤلاء وآخرون إلى " أنه حالة عقلية سلبية ناتجة عن الإجهاد المزمّن في العمل ونقص الدعم الاجتماعي، غموض الدور، والدكتاتورية، ومن نتائج التعرض لبعض الاضطرابات النفسية و منها الاكتئاب النفسي".⁽¹⁾

المجموعة للإنهاك النفسي اجتمعت في بعض النقاط و منها:

- أن الإنهاك النفسي ينتج عقب تعرض الفرد للضغوط المستمرة و الزائدة عن طاقته.

- أنه يمثل حاله و استجابة سلبية نحو الآخرين.

⁽¹⁾ عبد الرحمن بن سليمان الطريفي: مرجع سابق ، ص 33.

- أنه يؤدي للإجهاد الجسمي و الاستنزاف الانفعالي و نقص الشعور بالإنجاز الشخصي و التقييم السبي للذات.

- إنه يختلف من شخص لآخر نظرا لوجود الفروق الفردية، و لاختلاف الطاقة النفسية من فرد لآخر.

- أنه يحدث لمن يعمل و يتصل بالناس، أي العمل في مجال الخدمات الإنسانية و الاجتماعية.

المجموعة الثانية: التعريفات التي نظرت إليه على أنه حالة اضطرابية لها مجموعة من المظاهر:

و تلك التعريفات ينظر أصحابها إلى الإنهاك النفسي على أنه حالة مرضية لها مجموعة من المظاهر، و هي تعريفات كثيرة نذكر منها:

فلقد ذكر جوستيكي و آخرون " أن الإنهاك النفسي حالة من الضغط و الوهن تنتج عن الإحباط التي تقابل الفرد في العمل، و تشمل الجانب المهني للفرد من خلال انخفاض الإنتاج.⁽¹⁾

كما تؤثر في الجانب الاجتماعي من خلال عدم التعامل الإنساني مع غيره من البشر.

أما علي عسكر فقد أشار إلى " أنه حاله من الإنهاك أو الاستنزاف البدني الناتج عن التعرض للضغوط القوية والمستمرة، ويشمل مجموعة من المظاهر السلبية مثل: التعب و الإرهاق و الشك في قيمة الحياة "وهو بذلك يركز على الجانب البدني حيث يصاب الفرد به و تظهر عليه مجموعة من المظاهر السلبية، و يؤيد بذلك أريكسون و آخرون حيث أشاروا إلى أنه رد فعل عاطفي لضغوط العمل مع البشر ويتمثل في عدم الرضا الوظيفي و الإعياء العاطفي، و كثرة الغياب و له ثلاث أبعاد تتمثل في:

(1) عبد الرحمن بن سليمان الطريفي: مرجع سابق ، ص 297 .

- **الإنهاك الانفعالي:** أي الشعور المزمن بالإرهاق الانفعالي للفرد نتيجة عبء العمل و كثرة الضغوط.
 - **تبدل المشاعر:** أي شعور الفرد باللامبالاة و الاستجابات القاسية و ذلك جانب اجتماعي.
 - **نقص الإنجاز الشخصي:** أي تقديم الفرد ذاته سلبيا فيما يتصل بالأداء المهني في العمل.
- بينما يذكر خضر مخيمر 2002م " أن الإنهاك النفسي عبارة عن مجموعة مظاهر مرضية تتمثل في الإنهاك الانفعالي و الأدائي و الإتجاهي نتيجة الضغوط التي يتعرض لها العامل في عمله، وله أبعاد ثلاث:
- **الإنهاك الأدائي:** أي الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي، فشعر الفرد أن انجازاته تقل كثيرا عن توقعاته مما يزيد التقدير السلبي للذات.
 - **الإنهاك الاتجاهي:** أي نفاذ الصبر و القسوة في التعامل فتتغير اتجاهاته نحو المهنة و كذلك نحو الزملاء كما أشار عصمت عبد ألاله 2003م و تعرفه بأنه جملة من الأعراض النفسية التي تشمل:
 - **الإنهاك الانفعالي و تبدل المشاعر:** وهو نقص الإحساس بالإنجاز الشخصي الذي يمكن أن يحدث لمن يقوم بعمل يستوجب الاتصال و التفاعل الإنساني، وله ثلاث أبعاد: الإنهاك الانفعالي، و تبدل المشاعر، ونقص الإنجاز الشخصي.⁽¹⁾
- من الملاحظ أن التعريفات السابقة حاولت وصف الإنهاك النفسي و ركزت على مظاهره و ما ينتج عنه، و لقد اتفقت في بعض النقاط و منها:
- أن أبعاد الإنهاك النفسي ثلاثة: الإنهاك الانفعالي، تبدل المشاعر و نقص الشعور بالإنجاز الشخصي.
 - أنه يؤدي لأعراض سلبية تؤثر في حياة الفرد.

(1) علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط2، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 112.

- أنه حالة مرضية لها صلة بالعمل و ظروفه أي ضغوط العمل، عدم الرضا الوظيفي، و نقص المساندة الاجتماعية.

و بالرغم من ذلك فإن تلك التعريفات اختلفت في بعض النقاط مثل:

1- أن بعضها ركز على الغياب المتكرر عن العمل و عدم الرضا الوظيفي، بل امتد للمنزل فجعله يؤثر سلبا في علاقة أداء العامل كما جاء في تعريف اريك سون و آخرون.

2- أن بعضها جعل من أعراضه فقدان القدرة على الابتكار، مما يؤثر سلبا في المستقبل المعني للفرد حيث يصبح الفرد روتينيا في حياته كما في تعريف علي عسكر.

المجموعة الثالثة: التعريفات التي رأت أن الإنهاك النفسي عملية تجمع بين مصادره و مظاهره.

أما محمد طوالبية 1999م فأشار إلى أنه عملية و حالة نفسية ناتجة عن ظروف العمل و الاتصال مع الأفراد مباشرة خاصة من يقدم خدمات إنسانية و اجتماعية و هي تتم عبر مراحل ثلاث:

المرحلة الأولى: الإحساس بالضغوط المهنية نظرا لقلة التوازن بين متطلبات العمل و قدرات الفرد التي تساعد للوفاء بتلك المتطلبات.

المرحلة الثانية: يبدأ شعور الفرد بالإجهاد و التوتر كنتيجة ورد فعل لضغوط العمل عليه.

المرحلة الثالثة: تكون لدى الفرد بعض التغيرات السلوكية و الأعراض السلبية مثل التعامل بجفاف مع الآخرين.⁽¹⁾

و لهذا فالإنهاك النفسي لا يحدث فجأة بل عبر مراحل متدرجة تبدأ بشعور الفرد بالضغوط و عدم قدرته على مقابلتها بطريقة مقبولة، ثم يزداد شعور الفرد بالضغوط و التوتر، فتظهر

⁽¹⁾ محمد عبد الرحمان طوالبية: مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي الحاسوب في المدارس التابعة لمحافظة عجلون وجرش، مجلة مؤقتة للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد2، 1999، ص. 129- 195.

عليه بعض المظاهر و التغيرات السلوكية السلبية مما يقلل من إنتاج الفرد ،و ينعكس ذلك كله على المؤسسة فتقل كفاءتها.

1.1 مراحل تطور مفهوم الإنهاك النفسي:

أن مفهوم الإنهاك النفسي كما ذكرت رجوات متولي قد بدأ الاهتمام به منذ عام 1960م و لذلك فقد مر بمرحلتين:

1.1.1 -المرحلة التنويرية:

في بدايتها لم يعرف مصطلح الإنهاك النفسي، فقد ذكرت رجوات متولي أنها بدأت في بداية الستينات من القرن العشرون ، حيث لاحظ بعض الباحثين في مجال الصناعة تدني أداء بعض العاملين ذوي الأداء المرتفع، مع ظهور بعض التغيرات السلوكية السلبية، منها التغلب المستمر عن العمل لفترات طويلة، و لقد أطلق على ذلك المصطلح "الوهج المنطقي" في بداية الأمر كانت النظرة إلى الإنهاك النفسي على أنه يصيب من يعمل في المهن الصحية التي يتصل الفرد فيها بالمرضى كالممرضات، فقد ذكر خضر مخيمر أن الاهتمام بدراسة الإنهاك النفسي كان قاصرا في البداية على مهن الرعاية الصحية، و إذا كان الإنهاك النفسي مشكلة لا يقتصر أثرها على الفرد المصاب بها فقط و إنما يتعداه للمحيطين به فكذلك الإصابة به أيضا لا تشترط عمل الفرد في مهنة معينة.

أما رجوات متولي فتذكر أن ماسلاش توصلت من خلال بحوثها على العاملين في مجال الصحة من الممرضات و الأطباء.

2.1.1 - المرحلة التجريبية:

و فيما تطورت النظرة للإنهاك النفسي حيث أثارت رجوات متولي إلى أنها بدأت في الثمانينات من القرن العشرين، و تطورت خلالها مفهوم الإنهاك النفسي من الناحية التجريبية

فلقد أصبحت دراسة الإنهاك النفسي أكثر منهجية، كذلك الاهتمام بوضع قائمة لقياس الإنهاك النفسي.⁽¹⁾

وفيها ظهرت بعض الدراسات أكثر منهجية حيث أشارت اليجا و آخرون إلى أنه في تلك المرحلة ظهرت دراسة ماسلاش و تلميذتها سوزان جاكسون و ذلك سنة 1981م و قدمنا خلالها أول محاولة جادة لقياس الإنهاك النفسي في مجال الرعاية الصحية ثم طورنا تلك الأداة سنة 1988م لقياس الإنهاك النفسي للعاملين في مجال المهن الاجتماعية و لذلك المقياس ثلاث أبعاد: الإجهاد النفسي، و تبدل المشاعر، ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي.⁽²⁾

و إذا انتقلنا إلى نتائج الفكر العربي نجد مصطلح الإنهاك النفسي ظهر على يد علي عسكر و آخرون 1986م، ونظر إليه بعض الباحثين أمثال كمال دواني و آخرون 1989م على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد: الإجهاد الانفعالي وضعف الاهتمام بالبعد الإنساني و نقص الكفاءة و الإنجاز الشخصي.

2.1- الإنهاك النفسي و بعض المفاهيم الأخرى:

إن الإنهاك النفسي له صلة ببعض المفاهيم الأخرى، مما قد يجعل بعض الباحثين يخلطون بين تلك المفاهيم، من هنا كان من المهم توضيح الفرق بينه و بين هذه المفاهيم و منها:

1.2.1- الضغوط stress:

إذا كان الإنهاك النفسي مرحلة متقدمة من الضغط، فمع ذلك فالضغط مطلوب بمستوى معين، فقد ذكر ديفيد فونتانا أن الضغط يمثل العنصر المجدد للطاقة التكيفية للعقل و الجسم فإذا كانت هذه الطاقة يمكن التكيف معها فيكون الضغط مفيدا، أو كما يسميه بعض

(1) رجوات عبد اللطيف متولي: الاحتراق النفسي لدى عينة من المحامين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية، رسالة دكتورا، كلية الآداب، جامعة المنيا، 2005، ص 39.

(2) كمال دواني والمار الكيلاني وجيل عليان: مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية في الأردن، المجلة التربوية، المجلد 5 العدد 19، الكويت 1989، ص 253-273.

الباحثين الضغط الإيجابي، أما إذا لم يمكن التكيف معها فيكون ضارا أو كما يسميه بعضهم الآخر الضغط السلبي.⁽¹⁾

لهذا فالضغط مطلوب و لكن بقدر معين، و إذا زاد عن ذلك القدر لم يستطع الفرد التعامل معه بطريقة إيجابية، فإنه يمثل جهدا زائدا على الفرد و لهذا قد يتعرض للإنهاك النفسي.

و مع ذلك فهناك خلط بين مصطلحي الإنهاك النفسي و الضغط لدى بعض الباحثين، فقد سوى عبد العال بين مصطلحي الإنهاك النفسي و الضغط، في حين يفرق بين Stressors و Sterss فيرى أن Stressors بمعنى المسببان للضغط و الإنهاك النفسي، أما Sterss فهو الضغط أو حالة الضغط، و يكون نتيجة الضغوط التي يتعرض لها الفرد، و يشير إليها بالاحتراق (الإنهاك) النفسي يدل على تلك الحالة.

بينما رجوات متولي ترجمت Stress بالمشقة أو الضغوط ، وذكرت أن الإنهاك النفسي يختلف عن المشقة أو الضغوط فالعلاقة بينهما علاقة العام بالخاص.⁽²⁾

2.2.1- التعب:

يختلف الإنهاك النفسي عن التعب أو التوتر المؤقت، حيث يرى علي عسكر 2002م أن التعب يشكل العلاقة الأولى للإنهاك النفسي، كما أن الإنهاك النفسي يتصف بأنه حالة من الثبات النسبي فالإنهاك النفسي أشمل أعم من التعب.⁽³⁾

ولذلك يمكن القول أن التعب مرحلة أولى للإنهاك النفسي، كما أنه يمكن أن يصاب به مجموعة كبيرة من الناس، أما الإنهاك النفسي فيصاب به عدد أقل، حيث أن المصابين بالتعب يستطيع التكيف معه فيحصلون على راحة مناسبة تمكنهم من الاستمرار في عملهم،

(1) ديفيد فونثانا: الضغوط النفسية تغلب عليها وابدأ الحياة، ترجمة حمدي الفرماوي ورضا أبو سريع، مراجعة وتقديم فؤاد أبو خطب، مكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة ، 1993، ص 13.

(2) سيد أحمد محمد العاص: النهك النفسي وعلاقته النفسية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد 1، العدد 31، 2002، ص 383.

(3) منى محمد علي يدران: الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة القاهرة ، 1998، ص 35.

أما الإنهاك النفسي فيعبر عن الاستمرار النسبي للتعب و التوتر، فيشعر الفرد أنه مستنزف القدرات إضافة للإجهاد البدني المستمر، كما يمكن أن يكون التعب من مظاهر الإنهاك النفسي.

3.2.1- الإعياء العاطفي:

إن من أبعاد الإنهاك النفسي كما ذكر بعض الباحثين مثل ريكسون وآخرون تبدل المشاعر الوجدانية، لهذا فقد أشار كونداد زجينزر أن الإعياء العاطفي مرحلة من مراحل الإنهاك النفسي و أن الإنهاك النفسي يحدث فجأة مع مقدمات بسيطة، كما أن علاج الإعياء العاطفي أسهل من علاج الإنهاك النفسي.⁽¹⁾

3.1- مراحل حدوث الإنهاك النفسي:

الإنهاك النفسي لا يحدث فجأة بل يحدث عقب عدة إرهاصات و كما سبق القول فبعض الباحثين نضر إليه على أنه عملية لها مراحل معينة ومع ذلك فلقد اختلفوا في تلك المراحل ففريق ذكر أن له ثلاث مراحل و الثاني أشار إلى أنه له أكثر من ثلاث مراحل و هو ما سيتم عرضه في ما يلي:

❖ **الفريق الأول:** يرى أن الضغوط النفسية و الإنهاك النفسي ثلاث مراحل، و من هؤلاء سيلي ومشيرت اليوسف و سيد عبد العال و سماح الأكسر وحسن مصطفى ، و من مراحل ما يلي:

1 -مرحلة الإنذار والتنبيه:

يتم فيها استشارة الجسم، حيث يبدأ في الانتباه للخطر وينذر مخ الفرد (العامل) يقرب فقط قدراته على التحمل تدريجيا، فتظهر استجابات هرمونية فيشعر الفرد بارتفاع ضغط الدم، سرعة التنفس.

(1) أسامة كامل راتب: قلق المنافسة و ضغوط التدريب . احتراق رياضي، ب ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص

2 -مرحلة الاستجابة للإنذار و المقاومة:

حيث يدرك الفرد الخطر ويحاول التكيف ويحاول التكيف من خلال عدة طرق منها: تحويل الشغل لأحد العمال الآخرين و أخذ إجازة... و فشل الفرد في التكيف معه سوف يدخله المرحلة الثالثة.

3 -مرحلة الإنهاك أو الاحتراق:

حيث أن الفرد قد فشل في التكيف مع هذه الضغوط، مما يجعل طاقته تنهك، و تحدث استجابات مرضية ، فقد أشار عبد العال إلى أن الفرد نتيجة لتلك الضغوط، ولعدم قدرته على التكيف معها، فإنه يعاني المرض الجسدي، و المعانات النفسية، وأمراض القلب،... هذه المرحلة من أخطر المراحل، حيث من الممكن أن يصاب الفرد بجلطة في الدماغ فيترك العمل نهائيا، فتضطرب علاقته بالبيئة العائلية بل سيكون عبئا على الجولة حيث يتحول من فرد منتج إلى فرد عالة.(1)

❖ **الفريق الثاني:** يرى أصحابه أن الوصول إلى الإنهاك النفسي يتم عبر أكثر من ثلاث مراحل فقد ذكر ماتيسون و افانسيفش أن الفرد يصل لإنهاك النفسي عبر المراحل التالية:

1 -مرحلة الاستغراق و التدخل: حيث يكون في بدايتها مستوى الرضا الوظيفي مرتفعا و لكن مع عدم حدوث ما يتوقعه الفرد من العمل، وقلة الدعم المقدم له فيبدأ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للفرد ويدخل في المرحلة الثانية.

2 مرحلة التبدل و الركود:

حيث ينخفض فيها مستوى الرضا الوظيفي تدريجيا و تقل الكفاءة و يشعر الفرد بالاعتلال و ينقل اهتمامه لمصاهر أخرى غير مجال العمل مثل: الهوايات.

(1) عادل عبد الله محمد: بعض سمات الشخصية والجنس ومدى الخبرة وأثرها على درجة الاحتراق النفسي للمعلمين، مجلة دراسات نفسية، رابطة الأخصائيين النفسانيين المصرية(رانم)،المجلد 5،العدد2، 1995،ص. 245-275.

3 مرحلة الانفصال: حيث يدرك الفرد ما حدث، يبدأ في الانسحاب نسبيا و تعتل الصحة البدنية للفرد و يرتفع مستوى الإجهاد النفس.

4- مرحلة الأزمة و الإحراج: هي أعلى مراحل الإنهاك النفسي حيث تزداد المظاهر البدنية و النفسية و السلوكية سواء أو يفكر الفرد في ترك العمل بل يصل لمرحلة الانفجار و قد يفكر الفرد في الانتحار، كما ذكر سيد البهاص رأى أدليوسن و يرودسكي 1980م حيث ذكر المراحل التالية:

أ- الحماس: يكون الفرد فيها على درجة عالية من الحيوية والنشاط و الحماس مما يجعل الفرد متوافقا بدرجة كبيرة مع عمله بل ينتج لدرجة قد تزيد عن الحد المطلوب.

ب- الجمود: حيث يشعر الفرد فيها بأنه قد أعطى الكثير لمهنته، ولم يأخذ إلا قليلا، وأنه يجب أن يفكر في المستقبل بدرجة أكبر.

ج- الإحباط: حيث يتنازع الفرد الشكوك والإحساس بعدم الثقة في النفس حتى يشعر بعدم الكفاءة ويقل الرضا الوظيفي.

د- اليأس وفتور الهمة: يشعر الفرد فيها بأنه محبط تماما.⁽¹⁾

4.1- نظريات الإنهاك النفسي:

يعتبر الإنهاك النفسي مرحلة متقدمة من الضغوط لهذا فإنه يصيب الفرد بمجموعة من الاضطرابات التي تقف حائلا أمام الفرد وأهدافه حيث أشار لبندن وآخرون إلى أن الشخص الذي يعاني الإنهاك النفسي يعاني مشكلات في الانتباه، والإدراك بل قد يتطور الأمر لأن يحبط الفرد ويترك عمله ،مما تعكس آثاره على الفرد والمجتمع بطريقة سلبية.⁽²⁾

لذلك فقد حاولت بعض النظريات تفسير الإنهاك النفسي، وهو ما نحاول عرض بعضه فيما يلي:

⁽¹⁾ سيد أحمد محمد البهاص: مرجع سابق، ص 838.

⁽²⁾ سيد أحمد محمد البهاص: مرجع سابق ، ص 240.

1.4.1- نظرية التحليل النفسي:

يعتبر فرويد مؤسساً لتلك النظرية، حيث جاءت عقب عصر كان الناس ينظرون للاضطرابات النفسية على أنها نوع من الجنون، فقد ذكر جمعة يوسف أن فرويد قد ركز على مكونات ثلاث للشخصية (الهو، الأنا، الأنا الأعلى) وحدد لكل مكون دوره في الشخصية وتفاعلها، لذلك فقد نضر للاضطرابات والمرض الذي يصيب الفرد على ضوء العجز والفشل في إيجاد حل سليم للصراع الذي يحدث بين مكونات الشخصية السابقة.

وإذا كان بعض الباحثين ينظرون للاضطرابات التي يقابل الفرد وفق رؤية فرويد من خلال الصراع الذي يحدث بين مكونات الشخصية، فإن رجوات متولي تضيف تقييماً آخر لرؤية التحليل النفسي إلى الإنهاك النفسي فتتمثل في وجهات ثلاث:

1- الإنهاك النفسي ينتج عن الإجهاد المتواصل الذي يتعرض له الفرد.

2- أنه ناتج عن فقدان وظيفة ومثالية الأنا في علاقتها بالآخرين ذوي الدلالة في حياة الفرد.

3- أنه ناتج عن الكف الذي يحدث للتفاعلات غير الملائمة أو المتعارضة.

وإذا نظرنا للنماذج الثلاث السابقة في نضرتها للإنهاك النفسي، نجد أن الإنهاك النفسي ينتج عن الإجهاد المتواصل الذي يتعرض له الفرد ولا يستطيع التكيف معه بطريقة إيجابية مقبولة، ولذلك ذكرت ماسلاش وجولد نبرج 1998م وذلك ما أيدته أهولا وهاكانين 2007م حيث ذكر فرويد نبرج يعد الإنهاك النفسي عملية تدريجية يأتي على رأس الضغوط النفسية لهذا نظر إليه على أنه استمرار مرضي لضغوط العمل مع عدم القدرة على حلها، لذلك فإنه يرجع جوهر الإنهاك النفسي للأنا حيث أن الفرد المنهك يضغط على نفسه فترة طويلة مقابلة لتحقيق الإنجاز في عمله وذلك على حساب الأنا، لهذا فإن ذلك الفرد يعلي من قيمة عمله ويهتم به لدرجة أنه يذيب أي شيء مقابل عمله، لأنه يجد نفسه فيه وهذا الوضع لا يستمر طويلاً حيث يتعرض للإنهاك النفسي.⁽¹⁾

(1) AHOLA, K & HAKONEN: Jobstroitn ,burnout and depressive synptoms ,aprospetive,study among dentist,journal of of affective disorders 2007,p196 .

أن الإنهاك النفسي يحدث على وفق ذلك المنظور التحليلي بطريقة غير مباشرة، حيث يتكون لدى الفرد انطباع أن الآخر للدلالة يهاجمه، أو بدأ دوره ومساندته له تضعف.⁽¹⁾

لقد اهتم بعض الباحثين بتقليل آثار الإنهاك النفسي على وفق مبادئ نظرية التحلي فنجد أن هاكانين وآخرين 2007م استخدم بعض الفنيات لمنع الإنهاك النفسي ومنها:

-التنفيس الانفعالي: حيث تتيح للفرد الفرصة ليعبر عن مشاعره العاطفية بالطريقة المناسبة له وبالفعل استطاعوا تقليل آثار الإنهاك النفسي لعينة المعلمين الذين أجرو دراستهم عليهم.⁽²⁾

وبذلك فإن مدرسة التحليل النفسي نظرت للإنهاك النفسي على أنه ناتج عن عملية ضغوط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل مما قد يمثل جهدا مستمرا لقدرات الفرد مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريق سوية أو أنه ناتج عن عملية الكبت و الكف للرجبات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في أقصى مرحلة بالإنهاك النفسي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثلى الأعلى له وحدث فجوة بين الأنا و الآخر الذي تعلق به وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض الفنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الإنهاك النفسي كالتنفيس الانفعالي.

2.4.1- النظرية السلوكية:

لقد اهتمت المدرسة السلوكية بالسلوك ورأت أنه متعلم سواء كان ذلك السلوك أم كان غير سوي، حيث ذكر لويس مليكه أن السلوكيين يرون أن معظم أفعالنا متعلمة سواء السوية أو الاسوية ومن ثم يمكن تعديلها باستخدام قوانين التعلم إذا توافرت الظروف الملائمة، مع التركيز على السلوك الحاضر وتوفير بيئة مناسبة وإذا كان الأمر هكذا فإن الإنهاك النفسي لسلوك ينتج عملية تعلم الفرد و تفاعله مع ظروف البيئة غير المناسبة وبذلك

⁽¹⁾ متولي: الاحتراق النفسي لدى عينة من الممارسين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية ، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة المنيا، 2005، ص 76.

⁽²⁾Hakanin,j bakker B :schaufeliB,bumont and work,2006,p169 .

فهو سلوك لا السوي، حيث يرى لويس مليكه أن السلوك الاسوي هو الفشل في تعلم مهارات التعامل مع البيئة وتعلم سلوك غير مناسب.⁽¹⁾

كما أضاف أحمد الحراملة أن السلوكيين يعدون الإنهاك النفسي حالة داخلية ناتجة عن عوامل بيئية وظروف مضطربة إذا ما ضبطت أمكن خلالها تقليل الإنهاك النفسي، ولذلك فيمكن استخدام استراتيجيات تعديل السلوك للتخفيف من أثار الإنهاك النفسي ولتحقيق أعلى مستوى من الأداء.⁽²⁾

بذلك فالنظرية السلوكية تنظر للإنهاك النفسي (في ضوء عملية التعلم) على أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلاً الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية صادقة للتعلم، بل تقع عليه ضغوط من قبل الزوجة والأولاد، إضافة للارتفاع الكبير في الأسعار، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة وإذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفيه مقبولة فإنه قد يتعلم سلوكاً غير سوي يسمى الإنهاك النفسي، ومع ذلك فيمكن استخدام فنيات تعديل السلوك لمقابلة تلك المشكلة ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الإنهاك النفسي فنية التعزيز وزيادة الدعم والضبط الذاتي من خلال السيطرة على الضغط والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة.

3.4.1- النظرية الوجودية:

إن الإنهاك النفسي من وجهة النظر الوجودية يحدث من خلال:

-أن الفرد يبدأ حياته وعمله بمثل أهداف عالية لا يمكنه تحقيقها مما يعرضه للصدمة.

-أن الفرد يحتاج للتقدير الذاتي كما أنه بحاجة للتقدير الاجتماعي من غيره وهو عندما يفشل في تحقيق أهدافه فإنه يفقد نظرتة وتقديره، و كذلك احترام الناس له حينئذ يحدث فقدان

⁽¹⁾ لويس كامل مليكة: العلاج السلوكي وتعديل السلوك، ب ط، دار القلم، الكويت، 1994، ص.28-32.

⁽²⁾ احمد عبد الرحمن علي الحراملة: علاقة مفهوم الذات وبعض المتغيرات الديمغرافية بالاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2007، ص.4.

المعنى ويشعر الفرد بالفراغ الوجودي نتيجة نقص الطاقة النفس جسدية وفقدان القدرة على التكيف، مما يؤدي لحالة من اللامبالاة مما يبدد حياة الفرد ويصيبه بما يسمى الإنهاك النفسي.⁽¹⁾

إن المنظور الوجودي للإنهاك النفسي يركز على عدم وجود المعنى في حياة الفرد فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعا من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للإنهاك النفسي لذلك فالعلاقة بين الإنهاك النفسي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة (إن جاز لنا القول) حيث أن الإنهاك النفسي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للإنهاك النفسي ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الإنهاك النفسي لم يدرس بشكل محدد واضح في كل النظريات وإنما بدأ بصورة استكشافية، وتم ربطه بضغوط العمل وعلى أي حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال الإطار العام لها كما سبق القول، مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء فنقول: إن الإنهاك النفسي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به، حيث تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالإنهاك فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء كانت ضغوط زيادة العبء عليه، أم ضغوط قلة العبء ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فتتقل كفاءته بل قد يترك عمله ويترتب عليه قلة الدعم المقدم له وكذلك قلة إنتاجه معا يعرض الفرد للإنهاك النفسي، أو على أقل تقدير توجد النية لترك العمل إن وجد عملا مناسبا غير عمله الحالي، مما بين الأثر الخطير للإنهاك النفسي في المجتمع كله بمن فيه.

5.1- مصادر الإنهاك النفسي:

تتعدد مصادر الإنهاك النفسي مما ساعد بعض الباحثين مثل: هشام إسماعيل 1997م في تصنيف مصادر الإنهاك النفسي لمجموعتين: الأولى تتصل بمتطلبات المهنة، والثانية تعمل

⁽¹⁾Langle,A :burnout-existential meaning and possibilities of prevention ,European psychotherapy,2003,p108

على إشراك ظروف العمل مع العوامل الشخصية الخاصة بكل فرد، وفريق آخر يسوي بين مصادر الإرهاك النفسي هي نفس مصادر الضغوط المهنية، حيث أن الإرهاك النفسي يعد مؤشرا لإحساس الفرد بالضغوط النفسية والمهنية التي يعاني منها.⁽¹⁾

لذلك فقد يرى القارئ أن ما يلي يعتبر من مصادر الضغوط النفسية ومع ذلك يمكن أن تكون من مصادر الإرهاك النفسي، حيث أن الإرهاك النفسي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية، ولكن الباحث الحالي بعد مراجعة عدة دراسات في ذلك المجال سوف يصنف تلك المصادر كما يلي:

-المصادر الوظيفية والمؤسسية.

- المصادر الشخصية.

- المصادر الاجتماعية.

- المصادر الطبيعية (الفيزيائية).

- المصادر الاقتصادية.

1.5.1- المصادر الوظيفية والمؤسسية:

إن العمل والمؤسسة التي يعمل بها الفرد المصاب بالإرهاك النفسي لها علاقة مهمة جدا بالإصابة به، وذلك لأن هذا العمل قد يملك من الضغوط ما يجعل الفرد غير قادر على التكيف معها، فقد ذكر عمر الخرايشة واحمد عربيات 2005م أن الجانب الوظيفي يؤدي دورا مهما في حدوث الإرهاك النفسي أو منعه، حيث أن العمل قد يؤثر سلبا أو إيجابا في الفرد وفي أدائه، حيث انه يؤدي دورا مهما في حياة الفرد فيساعده في تحقيق حاجاته

(1) هشام إبراهيم إسماعيل محمد: الرضا عن المهنة لدى معلمي التعليم الثانوي العام والصناعي وعلاقته بفعالية الذات والنهك النفسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين الشمس، 1998، ص. 38- 52.

الأساسية ويمده بالمال إلا أن فشل الفرد في تحقيق حاجاته سوف يشعره بالضغط وعدم الرضا الوظيفي وينتهي به الوصول إلى الإنهاك النفسي.⁽¹⁾

2.5.1- ثقافة المنظمة أو المؤسسة (شخصية المنظمة):

إن المؤسسة كيان لها طبيعتها الخاصة التي تختلف من منظمة لأخرى، فالمدرسة كمنظمة تختلف في ثقافتها عن مصنع للحديد والصلب مثلا: يؤيد ذلك ما ذكره عبد الرحمن هيجان معلى أن لكل منظمة شخصيتها وقيمتها الخاصة بها، والتي إن لم يستطيع الفرد العامل تبنيتها فذلك يعني وجود فجوة بينه وبين المؤسسة، مما يشكل ضغطا على الفرد هذا من جانب ومن جانب آخر فإن الزملاء المحيطين بالفرد قد يمثلون بما يحملونه من قيم وأفكار ضغطا جديدا على الفرد، مما يزيد من الضغوط الواقعة على كاهل الفرد.

يتضح مما سبق أن ثقافة المؤسسة التي يعمل بها الفرد لها أهمية كبيرة في وقاية أو إصابة الفرد بالإنهاك النفسي، فإذا توافرت بها الوسائل المهنية للفرد على التقدم المهني الشخصي فستترك الفرصة للفرد لأن يتقدم مهنيا بناء على جهده في عمله، وتوفر له التدريب الكافي لذلك وتتيح له وقتا مناسباً لإنجاز عمله، فلا يعمل لفترات طويلة دون راحة، ولذلك فيكون تقييمه لذاته ايجابيا، فالمؤسسة التي يتوفر بها ذلك فتكون حاجزا بين الفرد والإنهاك النفسي.

1.2.5.1- نقص المساندة الاجتماعية:

تلعب المساندة الاجتماعية دورا مهما في وقوع أو وقاية الفرد من الوقوع في الإنهاك النفسي، حيث ذكر محمد غنيم 1996م أنها تعتبر من الحلول التي يمكن من خلالها التغلب على تأثيرات الضغوط التي يتعرض لها الفرد، فتعمل على رفع الروح المعنوية والإنتاجية للفرد من خلال الدعم المقدم من الإدارة والزملاء في العمل، ولذلك عرفها عماد عبد الرزاق 1998م بأنها النظام الذي يتضمن الروابط الاجتماعية طويلة المدى والثابتة بمجموعة من الناس، حيث يمكن اللجوء إليهم والوثوق بهم ليمنحوا الفرد السند العاطفي ويقدموا الدعم، ويمثلوا له

⁽¹⁾ عمر عبد الله الخرايشة وأحمد عبد الحليم عريبات: الاحتراق النفسي لدى المعلمين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ، جامعة أم القرى، المجلد 18، العدد 2، 2005، ص. 292-331.

الملاذ وقت الشدة، ولا تقتصر المساندة على شكل واحد بل تتعدد أشكالها فقد ذكر عماد عبد الرزاق أنها تشمل:

- المساندة الانفعالية التي تتضمن الرعاية والثقة والقبول والتعاطف.
- المساندة الأدائية تشمل المساعدة في الأعمال والأموال.
- المساندة الإرشادية:من خلال تقديم المعلومات والنصح والإرشاد اللازم لحل المشكلات.
- مساندة الأصدقاء من خلال تعزيز وتدعيم بعضهم بعضا في وقت الشدة.

2.2.5.1- أعباء العمل:

إن الفرد العامل عندما يلتحق بالعمل يصبح مسؤولاً عن القيام بأعمال معينة لا بد من أدائها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك مقابل مجموعة من المميزات كما أشار إلى ذلك عبد الرحمان هيجان 1997 ومنها أنها تساعد في إثبات الشخصية للفرد من خلال ما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي.⁽¹⁾

ولقد تناول الباحثون أعباء العمل كمصدر للإنهاك النفسي من خلال نوعين:

1- أعباء العمل الزائد:

قد يتعرض الفرد لمجموعة من الضغوط التي تفوق قدراته مما يجعلها أعباء زائدة فقد أشار عويد المشعان 2000م إلى أن الأعباء الزائدة من مصادر ضغوط العمل، حيث أن الفرد يحاول القيام بمهام تفوق طاقته ولا يستطيع انجازها في الوقت المناسب كما تتعدد أعباء العمل الزائدة فقد قسمها علي حمدان إلى قسمين:

أ- **العبء الكمي:** حالة يشعر فيها الفرد أنه من حمل أعباء بأعباء ضخمة مطلوب منه القيام بها في وقت العمل الرئيسي مما يثقل عليه.

(1) عمر عبد الله الخرابشة وأحمد عبد الحليم عريبات: مرجع سابق ، ص 50.

ب- **العبء الكيفي:** حالة يشعر الفرد انه مطلوب منه مهام قد لا تكون ضخمة الحجم بقدر صعوبتها الشديدة أي ليس لديه القدرة بفاعلية، ما يمثل ضغطا عليه.

2- أعباء العمل المنخفض:

إذا كانت أعباء العمل الزائد يمثل ضغطا على الفرد فان نقص تلك الأعباء أيضا عن حد معين يمثل ضغطا آخر على الفرد، حيث ذكر علي عسكر أن قلة الحمل الوظيفي تعتبر مصدر الإزعاج الفرد، وذلك يتمثل في وجود الأعمال التي تتطلب قدرات اقل من إمكانيات الفرد ولا تتحدى قدراته.⁽¹⁾

يتضح مما تقدم أن الفرد الذي يعاني من أعباء العمل الزائدة يزيد تعرضه للإنهاك النفسي، وكذلك الفرد الذي يعاني ضغوطا منخفضة، وهذا أمر يبدو انه غير منطقي لدى بعضنا، ولكن عندما نعرف أن الفرد إذا لم يجد ما يتحدى قدراته فإنه يعتاد الكسل ويشعر بالملل مما يساعد في وصوله لمرحلة الإنهاك النفسي، وظهور مظاهره عليه فيتغيب عن العمل وينسحب منه، ويقل تقديره لذاته، ويشعر بالنقص، ويزداد نقده للمؤسسة التي يعمل فيها لذا تعتبر أعباء العمل من مصادر الضغوط النفسية والإنهاك النفسي.

3.2.5.1- التفاعل المهني الاجتماعي:

التفاعل المهني الذي يقوم به الفرد المعني مع من حوله من المحيطين به يمكن أن تمثل عبئا وضغطا عليه مما يعرضه للإنهاك النفسي.

3.5.1- المصادر الشخصية:

قد يرجع الإنهاك النفسي لمصادر شخصية ترتبط بسمات شخصية الفرد، لذلك فقد اهتم الباحثون بالدور الذي تلعبه الشخصية في التعرض للضغوط النفسية والإنهاك النفسي، وقد توصل بعضهم لمجموعة من الصفات المرتبطة بالإنهاك النفسي ومنها ما يلي:

⁽¹⁾ عويد سلطان المشعان: مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين في المرحلة المتوسطة، مجلة دمشق، مجلد 12، العدد1، 2000، ص 203.

1.3.5.1- مركز الضبط:

يمثل مركز الضبط مصدرا مهما لحدوث الإنهاك النفسي أو عدمه، حيث ذكر السيد السمادوني 1991م أن الإنهاك النفسي للفرد يرتبط بنوع مركز الضبط لديه حيث نجد أن صاحب مركز الضبط الخارجي، وهو ذلك الشخص الذي تتحكم فيه قوى خارجية، ويرى نفسه واقعا تحت ضغوط خارجية لا يستطيع التأثير فيها، ولذلك فلا يبذل جهدا عاليا لأنه يتوقع أن جهده سوف لا يكون له الأثر الفعال في النتائج، وهو أكثر تعرضا للإنهاك النفسي، وذلك المعنى جاء مؤيدا من قبل نتائج بعض دراسات مثل: دراسة مقابلة 1995م.

يتضح مما تقدم أن الفرد صاحب وجهة الضبط الخارجية، كثيرا ما يتعرض لضغوط لا يمكنه التكيف معها بطريقة مقبولة، كما انه لا يستطيع التحكم فيها لأنه يجد نفسه يحرك من قبل الأحداث الخارجية ومن قبل الآخرين، مما يساهم في تعرضه للإنهاك النفسي عكس صاحب وجهة الضبط الداخلية الذي يمكنه السيطرة على الأمور والتحكم في الضغوط المختلفة، لأنه يجد نفسه المسئول الأول عن تصرفاته مما قد يكون سببا في وقايته من الإنهاك النفسي، لهذا فوجهة الضبط لها علاقة قوية بالإنهاك النفسي.

2.3.5.1- نمط الشخصية:

ومن سمات الشخصية التي تعد مصدرا للإنهاك النفسي أيضا نمط الشخصية (أ) حيث ذكرت نشوى دردير 2007م أن هناك نمطين من الشخصية:

الأول يسمى نمط الشخصية (أ) وهو انفعال سلوكي مركب يتضمن استعدادات وصفات سلوكية معينة، مثل: الاهتمام بالمواعيد، التحدث بسرعة، حيث أن الأفراد الذين يتسمون بالنمط (ب) يظهرون تحررا من العدوان، ولديهم قدرة على الاسترخاء مما يجعل النمط (أ) أكثر تعرضا للإنهاك النفسي من النمط (ب)، وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات مثل دراسة سيد عبد العال 2002م ودراسة كونجام وآخرون 2004م.

3.3.5.1- الالتزام:

إن الفرد الملتزم قد يجد صعوبة في مسايرة بعض الأمور ولهذا فنجد تباينا حول الالتزام كسمة من سمات الشخصية ودوره في الإنهاك النفسي، حيث ذكر عادل عبد الله 1995م،

أن الشخص الأكثر حرصا اقل إنهاك، وذلك لان من يتسم بالحرص يتسم بالتروي وتأمل الأمور، ومن هنا فهو اقدر على حل مشكلاته مما يقلل من إحساسه بالضغط النفسية والإنهاك النفسي، في حين أشار علي عسكر 2000م إلى أن الفرد الأكثر التزاما وإخلاصا في عمله يكون أكثر تعرضا للإنهاك النفسي، حيث أن الفرد الملتزم والمخلص تقع عليه ضغوط العمل إضافة إلى وجوده ضغط داخلي يدفعه للعطاء، بل انه يواجه ظروفًا وتغيرات خارجية لا يملك السيطرة عليها، لذلك فهو معرض للوقوع في الإنهاك النفسي والتعرض لمخاطره.⁽¹⁾

4.3.5.1- المرونة النفسية:

تمثل المرونة النفسية إحدى الخصائص الشخصية ذات العلاقة بالإنهاك النفسي (العامل) فقد ذكر سيد البهاص 2002م، أن مفهوم المرونة النفسية يشير لإدراك الفرد وتقبله التغيرات والضغوط النفسية التي يتعرض لها، وإنها تعمل كواق من عواقب الضغوط وتساهم في خفض الضغوط والوقاية من الإنهاك النفسي باعتباره مرحلة متقدمة من الضغوط.

ومع إجماع اغلب الباحثين على أهمية دور المرونة النفسية في مقاومة الإنهاك النفسي، فقد أشار كايون وكارتر 1985م إلى أن المرونة النفسية كمتغير شخصي مستقل لا يؤثر في الإنهاك النفسي، ولكن لو تفاعلت مع متغير مناخ المؤسسة (مغلق - مفتوح) بما فيه (الإدارة، الزملاء...) فإن ذلك يساعد في التنبؤ بالإنهاك النفسي للفرد العامل.

يتضح مما ذكر سابقا أن المرونة النفسية تلعب دورا مهما في الوقاية الفرد من الضغوط النفسية والإنهاك النفسي، بمعنى أنها تساعد الفرد في التخلص من تلك الضغوط أولا بأول، وقد يظن احدها أن ذلك يتعارض مع ما سبق ذكره من أن الفرد الملتزم كثيرا ما يتعرض للإنهاك النفسي، فذلك الفرد لا يمتلك المرونة الكافية للتغلب على ضغوطه، أما الفرد المتمسم بالصلابة النفسية فانه يكون مسيطرا على أموره إضافة إلى أنه يمتلك قدرا من المرونة، مما

(1) إبراهيم السمدوني: ادراك المتفوقين عقليا للضغوط والاحتراق النفسي في الفصل وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والبيئية، المؤتمر السنوي السادس لعلم النفس في مصر، الجمعية المصرية للدراسات النفسية بالاشتراك مع قسم علم النفس التعليمي، كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء 2، 1990، ص 28.

يساعده في التغلب على ضغوطه وبالتالي منع الإنهاك النفسي ولهذا فقلة المرونة النفسية تعرض الفرد للإنهاك النفسي.

5.3.5.1- الذكاء الوجداني:

يرتبط الذكاء الوجداني بالإنهاك النفسي ويعتبر من العوامل المساعدة في التخلص من الضغوط المختلفة والواقية من التعرض للإنهاك النفسي، ولكن قلة تحلي الفرد قد يجعله معرضا للإنهاك النفسي، حيث ذكر تان 2006م أن الذكاء الوجداني يساعد في الوقاية من الإنهاك النفسي وان قلة ذكاء الفرد وجدانيا يعرضه للإصابة بالضغوط مما يجعله يصل في النهاية للإنهاك النفسي حيث انه لا يستطيع حل مشكلاته كما يتعامل مع الآخرين بطريقة سلبية، حيث أن الذكاء الوجداني يساعد في تحمل الإحباط وزيادة الوعي الذاتي والنظرة الايجابية للحياة والقدرة على تقديم المساعدة.⁽¹⁾

يتضح مما سبق أن الشخصية عامل مهم في تعرض الفرد أو الوقاية من الإنهاك النفسي، خاصة وان أي فرد معرض للوقوع تحت الضغوط، ولكن نجد أن شخصا ما يتوافق معها في حين أن آخر لا يستطيع تحقيق التوافق، مما يعرضه لاستمرار الضغط واقعا عليه ويترتب عليه التعرض للإنهاك النفسي، لذلك فان الفرد إذا توافرت فيه مثل أن تتحكم القوى الخارجية فيه وان تكون شخصيته من النمط(أ) وأن يكون فقيرا في الذكاء الوجداني أو المرونة النفسية فذلك يزيد نسبة احتمال تعرضه للإنهاك النفسي، لهذا فلا بد من مراعاة شخصية العامل حينما تختاره لعمل ما، فلا بد أن تتفق شخصيته وطبيعة العمل أي نضع الفرد المناسب في المكان المناسب حتى تقلل من ضغطه وتزيد من حبه لعمله وبالتالي يقل تعرضه للإنهاك النفسي.

4.5.1- المصادر الاجتماعية:

تتعدد الضغوط الاجتماعية التي تقع على الفرد في علاقاته المختلفة، حيث أشار عمر الخرابشة واحمد عربيات أن العامل يقع عليه العبء الأكبر عندما يفشل، مما يزيد الأمر صعوبة وكأن العامل هو المسؤول الوحيد عن ذلك، مما يترتب عليه زيادة الضغوط ومما

(1) سيد أحمد محمد البهاص: مرجع سابق، ص391.

يؤدي لانخفاض مستوى الخدمة التي يقدمها، وزيادة الإحباط لديه مما يجعله عرضه للإنهاك النفسي.⁽¹⁾

ومن المصادر الاجتماعية للإنهاك النفسي ما يلي:

-التغيرات السلبية في العلاقة الاجتماعية للفرد وعدم اطمئنانه للمحيطين به وكذلك عدم احترامهم له، كل ذلك يؤدي للضغط النفسي والشعور بالإنهاك النفسي.

-تدني النظرة الاجتماعية للعامل تزيد من ضغوطه وبالتالي تعرضه للإنهاك النفسي.

-عدم وفاء المجتمع بحاجات أفراد، حيث أن الفرد تقع عليه واجبات نحو مجتمعه مقابل إشباع حاجاته، حيث أن المجتمع عليه واجبات نحو الفرد، لهذا ينبغي على المختصين توفير اكبر قدر ممكن من الرعاية بل لكل العاملين بما ساعدهم لتحقيق حاجتهم ووقايتهم من المخاطر التي من الممكن أن يتعرضوا لها، ولاشك في أن الإنهاك النفسي من أعظم تلك المخاطر لهذا فيمثل الجانب الاجتماعي بعدا مهما في إصابة الفرد بالإنهاك النفسي أو عدمه، وما يشهده المجتمع من تدني النظرة العامة نحو أفراد، مما ساهم في زيادة الأعباء على الفرد فهو مسؤول عن الزوجة والأبناء جوار ما يتحمل من أعباء حياتية ومهنية، مما يعطله عن التقدم المهني المنشود، كل ذلك يساهم في إنهاك العامل نفسيا.

5.5.1- المصادر الطبيعية (الفيزيائية):

إن الطبيعة بما فيها قد تكون من العوامل المسببة للضغط على الفرد، فيذكر سيد عبد العال 2002م إن الكوارث الطبيعية (الكونية) بما فيها من زلازل وحروب وتلوث البيئة التي يعيش فيها الفرد إلى جانب الزحام السكاني والمروري ...، كل ذلك له دور في زيادة الضغط والإنهاك النفسي.

يتضح مما سبق أن الفرد يتعرض للإنهاك النفسي لأسباب طبيعية ترجع لما يوجد في البيئة من ظروف طبيعية، كالحالة الجغرافية للجو وارتفاع درجات الحرارة، وحدث الزلازل والبراكين، بل تشمل الضوضاء المحيطة بالفرد وما يجده الفرد من زحام وصعوبة في

⁽¹⁾ عمر عبد الله الخرايشة وأحمد عبد الحليم عربيات: مرجع سابق، ص 363.

التنقلات، فالعامل في البيئة الصحراوية يختلف نسبيا عن العامل في البيئة العمرانية في الإحساس بالضغط النفسية والتعرض للإنهاك النفسي.

6.5.1- المصادر الاقتصادية:

يمثل الجانب الاقتصادي جانبا مهما في معاناة الفرد من الإنهاك النفسي، حيث ذكر نصر مقابلة 1995م أن الإنهاك النفسي يؤثر في الاقتصاد القومي، وذلك من خلال ما يؤدي إليه من نقص وضعف في الإنتاج على مستوى الفرد والمؤسسة بل المجتمع كله مما يقلل من الإنتاج القومي.

لهذا فيمثل الجانب الاقتصادي جانبا مهما في تعرض الفرد أو وقايته من الإنهاك النفسي، لاسيما ما نشاهده في أيامنا الحالية من غلاء معيشي، وحينما يقارن الفرد بين جهده في عمله ودخله منه يجدها لا يتناسبان مما بعرضه للمعاناة من الضغوط بدرجة عالية، والوصول لمرحلة الإنهاك النفسي.

6.1- مظاهر الإنهاك النفسي:

هناك مجموعة من المظاهر الدالة على وجود الإنهاك النفسي لدى الفرد والتي تتضمن المظاهر الفسيولوجية والبدنية والمعرفية، والنفسية والاجتماعية والسلوكية، والتي تبين خطورة الإنهاك النفسي على الفرد، بل المجتمع كله، فالفرد ما هو إلا عضو في المجتمع، فقد أشار عصمت عبد الله 2003م إلى أن إصابة الفرد بالإنهاك النفسي يمثل خطرا على المؤسسة كلها، فتصبح مهددة بالدمار من خلال الآثار السلبية على العامل والتي تجعل العامل يترك عمله فتخسر المؤسسة جهد هذا العامل الكفاء حيث أن الإنهاك النفسي يصيب الأفراد الأكفاء.⁽¹⁾

(1) عصمت صابر عبد الله أحمد: صراع الدور وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الفكرية دراسة سيكومترية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسيوط، 2003، ص 83.

وفيما يلي:

1.6.1- المظاهر الفسيولوجية والبدنية:

تتمثل العلامات التي تظهر على البدن مثل الاضطرابات السيكوسوماتية:

-الصداع المستمر، الاضطرابات المعوية، الأرق وضيق الصدر.

-آلام الظهر، ذبحة الصوت، فقدان الشهية.

- اضطرابات الأكل، الاستخدام المفرط للعقاقير والكحوليات.

- أمراض القلب والقولون العصبي، وضغط الدم.

- انسداد الشرايين وأمراض الرئة والسرطان.

- الضعف الجنسي، غزارة البول، الروماتيزم.

- مرض الاسكيميا، وفقر الدم.

- ضعف الحيوية وقلة النشاط.

بيتس وآخرون 1982م، وخضر مخيمر 2002م، وميلاميد وآخرون 2006م.

2.6.1- المظاهر المعرفية: تشمل ما يلي:

- البلادة الفكرية وفقدان القدرة على الابتكار.

- التشتت الإدراكي والشرود الذهني.

- الوسوسة وكثرة الشك والعند.

- عدم القدرة على مواجهة المشكلات بكفاءة.

جاكسون وآخرون 1986م ومحمد عبد السميع 1990م، لبندن وآخرون 2005م.

3.6.1- المظاهر النفسية الاجتماعية:

الاضطرابات النفسية التي يقع فيها الفرد إضافة إلى بعض النواحي الاجتماعية والتي تتمثل فيما يلي:

- الإحباط والقلق أمام الأزمات وكثرة الغضب.
 - عدم الرضا الوظيفي.
 - انخفاض تقدير الذات، والسخط على الذات والآخرين.
 - سرعة البكاء والانفعال الزائد.
 - التشاؤم ، وضعف القدرة على التحمل.
 - عدم الإحساس بالمسؤولية، وعدم الاسترخاء، وشدة الأعصاب.
- جاكسون وآخرون 1986م، محمد عبد السميع 1990م، فوقية راضي 1999م، وفوزي جبل 2003م.

4.6.1- المظاهر السلوكية: تشمل ما يلي:

- التغيب الطويل عن العمل والتقاعد المبكر.
- النقد الدائم للآخرين والسخرية منهم.
- العدوانية وفقدان الهوية الشخصية.
- أداء العمل بطريقة روتينية ومقاومة التطوير.
- البعد عن الموضوعية في الحكم على الأداء الوظيفي.
- انتظار أيام العطلات والإجازات ليبعد عن عمله.
- الانسحاب من الحياة العائلية وتجنب الأصدقاء.
- تدني القدرة على الإنجاز، وعدم الاهتمام بالتحضير.

- زيادة العنف لدى الأزواج و حدوث الخلافات الزوجية.

صلاح مراد وأنور فتحي 1991م، عمر الخرابشة وأحمد عربيات 2005م، مارتينسين وآخرون 2007م.

وبالرغم مما سبق فإن تلك، المظاهر لا تكون بنفس الدرجة لدى جميع الأفراد بل لا يشترط أن تظهر كل هذه المظاهر لدى فرد واحد، و لا في وقت واحد، وذلك يعود لاختلاف الأفراد فيما بينهم، أن ردود أفعال العاملين تختلف تجاه المواقف حيث قد ينجح بعضهم في مواجهتها وآخرون تنهك قدراتهم ويظهر لديهم إنهاك نفسي.⁽¹⁾

7.1- مواجهة الإنهاك النفسي والتخفيف من أثره:

بناء على ما سبق فالإنهاك النفسي يمثل مشكلة لها تبعات تصيب الفرد، لذلك فمن الأجدر بنا محاولة تقديم بعض الطرق لمنع الفرد من التعرض له، ومواجهته والتخفيف من أثره إذا أصابه الإنهاك النفسي، خاصة وان التعرض للضغوط النفسية شيء لا يسلم منه أي فرد ما دام على قيد الحياة، كما أن استمرار التعرض للضغوط قد يزيد احتمالية معاناة الفرد من الإنهاك النفسي هذا من جانب ،ومن جانب آخر فإذا كان من مصادر الإنهاك النفسي ما يرجع لبيئة العمل، ومنها أيضا ما يرجع لشخصية الفرد، فان استراتيجيات الوقاية والمقاومة كذلك منها ما يرجع لشخصية الفرد، ومنها ما يرتبط ببيئة العمل، ومن جانب ثالث فإن الجهود الوقائية للتقليل من الضغوط النفسية يمكن أن تعتبر جهودا من الضغط، لذلك فمن طرق مواجهة الإنهاك النفسي ما يلي:

1.7.1- بناء الذات الإيجابية:

ترتبط الذات الإيجابية بالصحة النفسية ارتباطا وثيقا ،الفرد الذي يشعر بالثقة في ذاته وأن له ذات إيجابية فإنه يتمتع بقدر وفير من الصحة النفسية، فقد أشار عبد الرحمن هيجان 1997م إلى أن الفرد كما يستجيب للعالم الخارجي بما فيه ،فإنه يستجيب لعالمه الداخلي ولذاته مما يساعد في تشكيل الهوية لديه من خلال بعض النقاط ومنها: تحديد جوانب القوة

(1) فوقية محمد محمد راضي: بعض المتغيرات النفسية والاجتماعية المرتبطة بالإنهاك النفسي لدى معلمي الفئات الخاصة وحاجاتهم الإرشادية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، 1999، ص4.

لدى الفرد و العمل على زيادتها، وجوانب الضعف و العمل على تحسينها، مما يزيد الفرصة لوجود الصحة النفسية لديه.(1)

كما أضاف عبد الرحمن توفيق 2004م، أن التصور الإيجابي للذات أمر ضروري للشعور بالرضا والسعادة، ويمكن تنمية الشعور الإيجابي للذات من خلال الاهتمام بالأشياء الحسنة التي فعلها الفرد والتركيز على الشعور بالسعادة.(2)

2.7.1- الاسترخاء والتأمل:

أن الفرد الذي يعاني من الإنهاك النفسي يجد شدا في أغلب أعضائه، لهذا فمن المفيد معه أن يسترخي ويتأمل إضافة لأخذ الراحة المناسبة، حيث ذكر فاروق عثمان 2001م أن الاسترخاء يمكن أن يساعد الفرد في التخلص من الضغوط القوية والتوتر الذي يشعر به في مواجهة الإنهاك النفسي، وذلك شرط أن يقوم به الفرد بشكل سليم حيث أن الاسترخاء يساعد في تقليل الآلام والمعاناة التي يعيشها الفرد نتيجة الضغوط التي تحيط به.(3)

3.7.1- المساندة الاجتماعية:

تلعب المساندة الاجتماعية دورا مهما في مواجهة الإنهاك النفسي، حيث ذكر شعبان الرضوان وعادل هريدي 2001م أن المساندة الاجتماعية من مصادر شعور الفرد بالأمن النفسي في بيئة العمل، خاصة عند مقابلة الضغوط التي هي في الغالب ما تفوق قدرات الفرد.(4)

يتضح مما تقدم أن المساندة الاجتماعية لها دور مؤثر في وقاية الفرد من التعرض للإنهاك النفسي، بما تحمله من دعم وتأييد للفرد سواء كان ذلك الدعم ماديا أو معنويا وكلاهما مهمان للفرد، فالإنسان كائن اجتماعي لا بد له من التفاعل مع غيره والحصول على الدعم المناسب مقابل ذلك التفاعل، ولهذا يمكن تقديم الدعم الاقتصادي والمالي للفرد إذا وقع في

(1) عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 302.

(2) عبد الرحمن بن سليمان الطرييري: الضغوط النفسية مفهومه، تشخيصه، طرق علاجه ومقاومته، ب ط، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، 1994، ص 225.

(3) فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1 دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 105.

(4) سيد أحمد محمد البهاص: مرجع سابق، ص 83.

ضائقة مالية، والمساعدة السلوكية من خلال المشاركة في أداء الأعمال مثل: إذا رأى العامل زميله يعاني ضغوط العمل فيجب أن يساعده مع ضرورة إعطاء النصائح والتعليمات للفرد بأسلوب مناسب، وهذا تلعب المساندة دورا مهما في وقاية الفرد من التعرض للضغوط والإنهاك النفسي.

4.7.1- تحليل وتوصيف الوظائف:

يتم تحليل وتوصيف الوظائف من جانب المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، فقد ذكر على عسكر 2000م أن تحليل الوظائف يساعد المؤسسة لتعرف درجة الضغوط في الأعمال المختلفة، وبالتالي تسند العمل المناسب للفرد المناسب الذي يمتلك القدرات التي تمكنه من القيام به، بل التكيف مع تلك الوظائف مع مراعاة الحمل الوظيفي لكل عامل.

لهذا فنجد بعض المؤسسات تهتم بالتقييم لعمالها، بغية معرفة الأعباء الوظيفية التي يتحملها الفرد، ومحاولة تخفيفها أو زيادتها حسب حالة الفرد، ولذلك فتقوم بعملية تحليل لوظائفها ومن يوجد بها من عمال أي تقوم بالتحليل على مستوى الوظائف وكذلك الأفراد، حتى تتمكن من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فيقل الضغط الواقع على كل فرد، وبالتالي لا يتعرض للإنهاك النفسي حيث يتحمل الفرد عبئا مناسباً لقدراته.

5.7.1- بعض الاستراتيجيات المعرفية:

إذا كان الإنهاك النفسي يشمل اختلالا في الجانب المعرفي حيث يقل الانتباه والتركيز كما يختل الإدراك، لهذا فقد أشار علي عسكر 2000م أن التعرض لمصدر الضغط في حد ذاته لا يسبب الانزعاج والإنهاك النفسي، وإنما رد فعل الفرد وإدراكه لذلك الضغط والتصرف نحوه هو الذي يحدد النتيجة النهائية، وغالبا ما يكون للاستعداد الذهني دور في ذلك.⁽¹⁾

ومن الاستراتيجيات المعرفية ما يلي:- التحليل المنطقي وإعادة التفسير الإيجابي للموقف.

- وضع أهداف واقعية بعد فهم قدرات الفرد وظروف واقعه.

- التفكير الإيجابي في شتى جوانب الحياة (في نفسه والعمل والأسرة).

(1) عبد الله ناصح علواني: تربية الأولاد في الإسلام ، المجلد 2، دار السلام ، القاهرة ، 1999 ، ص 124.

- لطفي عبد الباسط 1994م، وعبد الرحمن توفيق 2004م وبشرى إسماعيل 2008م في حين ذكر كاجان 1991م بعض الخطوات لمواجهة الإنهاك النفسي ومنها:
 - تغيير أهداف الفرد عندما لا يستطيع تحقيقها ووضع مكانها أهداف بديلة ممكنة التحقيق.
 - جعل الموقف الضاغط أقل تهديدا من خلال النظر والتعامل معه بطريقة إيجابية.
 - تحويل الخوف للتحدي من خلال رؤية الموقف على أنه تحدي يقابل الفرد، والتغلب عليه.
- كما أن الظروف الاجتماعية لها دور كبير في منع الإنهاك النفسي حيث ذكرت ماسلاش و جولد برج 1998م أنه من الضروري الاهتمام بالعاملين ورفع الأجور وتحسين النظرة الاجتماعية للعاملين، حيث أنها نظرة متدنية، وعدم العمل لوقت إضافي إذا كان ذلك يمثل عبئا على الفرد وأخذ الحمامات الدافئة وإتاحة الفرصة أمام العمال ليرتقوا وظيفيا، وليعبروا عن آرائهم في وجود جو مناسب كما أن هناك أهم علاقة يمكنها المساعدة والوقاية من التعرض للإنهاك النفسي إلا وهي علاقة الفرد بخالقه عز وجل - ولجوء الفرد في كل الأوقات إلى ربه، والتضرع وإتباع سنة حبيبه المصطفى (ص).

خلاصة

نستخلص مما سبق إلى أن الإنهاك النفسي كمرحلة من مراحل الضغوط النفسية يمكن مواجهة من خلال الدمج بين الطرق السابقة، واختيار الفرد ما يناسبه ويناسب حالته، و تؤكد على اختيار الفرد المناسب للمكان المناسب وتكلفتها بمهام مناسبة لقدراته ووضع الوظيفي، وتزويده بالدعم اللازم، كما لابد أن يفصل بين ما يقابله من مشكلات في العمل وسلوكه في البيت والحياة و الحياة العامة...مع التأكيد على النزوع للمولى عز وجل وإلى العبادات الروحية كالصلاة و الدعاء، كل ذلك من شأنه التخفيف من الضغوط المختلفة، ومواجهة الإنهاك النفسي.

كما يرتبط الإنهاك النفسي ببعض المتغيرات الديموغرافية ومنها الجنس، حيث نجد أن الجنس قد يؤثر على إنهاك الفرد نفسيا فنجد أن الذكور مثلا أكثر إنهاك من الإناث، مما قد يرجع كثرة ضغوط الذكور حيث أنهم يعملون داخل وخارج المنزل، إضافة للضغوط الاجتماعية عليهم وذلك ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل دراسة أهولا وآخرين ، بينما نجد أن هناك دراسات أخرى ذكرت أن الإناث أكثر إنهاكا من الذكور نظرا للتغيرات الاجتماعية والأسرية التي طرأت على الأسرة والمجتمع لاسيما بعد خروج المرأة للعمل، إضافة للعبء الأسري.

الجانب الميداني

الفصل الرابع : منهج البحث وميدان الدراسة

تمهيد

- 1 - مجالات الدراسة.
- 2 - أهمية ميدان الدراسة.
- 3 - المجال الزمني للدراسة.
- 4 - المنهج والأدوات المستخدمة.
- 1.4 - منهج البحث.
- 2.4 - أدوات جمع البيانات.
- 3.4 - الدراسة الاستطلاعية.
- 4.4 - مجتمع وعينة الدراسة.
- 5.4 - المجتمع الموضوعي للدراسة.

خلاصة

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في وضع الإطار الافتراضي لبحثه، وتعتبر الأدوات المنهجية الوسيلة التي تمكن الباحث من تحقيق أهداف بحثه، كما تمكن قيمة النتائج التي يتحصل عليها أي باحث في بحث ما، ومدى صحتها على الإجراءات و الأساليب وتوضيح كيفية إتباعها وطريقة استخدامها بغية منح صبغة المصادقية لذا كان من الضروري أن نقدم الإجراءات المنهجية في دراستنا الميدانية بداية من تقديم المنهج المتبع في الدراسة.

إن مصطلح منهجية (méthodologie) يرجع إلى أصل يوناني ويعرف (logos) ويعني علم طريقة البحث، أما مصطلح منهج (méthode) فكذلك يرجع إلى أصل يوناني ويعرف بمصطلح (odes) ويعني الطريقة العلمية الموصلة إلى هدف البحث.⁽¹⁾

ومن خلال هذا فإن منهجية البحث تعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، كما أن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها و الوقوف على ثوابت الظاهرة المدروسة.⁽²⁾

وبناء على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال الجغرافي، والبشري، الزمني و العينة وكيفية اختيارها، أما الجزء الثاني فيخصص لمنهجية الدراسة.

⁽¹⁾ Modeleine GRAWITZ :lexique des sciences sociales,ed dalloz,6eme edition,paris,1994,p265 .

⁽²⁾ فريدرك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، الإنجليزي، فرنسي، عربي، أكاديمية، بيروت، لبنان، 1998، ص 231.

1 -مجالات الدراسة:

1.1 المجال المكاني:

أجرينا دراستنا في المسيلة على مستوى مصالح إدارة لافارج بمصنع الاسمنت بحمام الضلعة والبالغ عددها 15 مصلحة.

2.1 لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة:

هي مؤسسة صناعة الاسمنت التابعة لشركة لافارج الفرنسية الأصل، وهي شركة ذات أسهم بقانون جزائري أسست سنة 2000م. اسم المشروع: مصنع الاسمنت حمام الضلعة- ولاية المسيلة.

- تقع لافارج بالجنوب الشرقي لبلدية حمام الضلعة- المسيلة، حيث تبعد بحوالي (08) كلم عن بلدية حمام الضلعة.

- مساحة المصنع: يتربع المصنع على مساحة (120) هكتار.

يستحوذ المصنع على (05) آبار للمياه بطاقة (1800) متر مكعب يوميا كما تم إنشاء محطة كهربائية داخل المصنع، ممولة من طرف سونلغاز.

طاقة إنتاج إجمالية: تنتج المؤسسة معدل (04) مليون طن سنويا بواسطة خطي إنتاج وينقسم إنتاج المؤسسة إلى ثلاث أنواع هي(متين، شامل، سريع).

تستخدم المؤسسة 636 عامل منهم 180 عمال الورشة أي ما يمثل 28.30% من العدد الإجمالي، 456 عامل إداري أي ما يعادل نسبة 71.69% من العدد الكلي لعمال المؤسسة.

3.1- لمحة تنظيمية عن ميدان الدراسة:

المصالح المنظمة للدراسة:

مصلحة الإدارة والموارد البشرية

مصلحة الإنتاج

مصلحة الأمن

مصلحة الصيانة

مصلحة الإعلام الآلي

مصلحة الاستثمارات

مصلحة الأمن الصناعي

مصلحة الإشارة

مصلحة المخازن والمشتريات

مصلحة التنمية المحلية

مصلحة المحاجر

المصلحة التجارية

مصلحة المالية

مصلحة مديرية العمليات

مصلحة النوعية والجودة

2- أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته للدراسة:

نظرا لقصور المعلومات النظرية في إيصال المفهوم العام حول موضوع البحث واتصافه بالنوعية فقط لابد من وجود ميدان للدراسة تطبق فيه هذه المعلومات النظرية حتى يتم إيصال الفكرة كاملة عن موضوع البحث ويتصف بذلك بالنوعية والكمية معا، ولقد تعمدنا اختيار هذه المؤسسة لأن الاهتمام بالوقت في المنظمات الإنتاجية هو الأكثر وضوحا وأهمية من المنظمات الخدمية وذلك يعود إلى طبيعة العملية الإنتاجية التي تستند إلى قواعد عديدة أهمها ما يلي:

-تسلسل العمليات الإنتاجية قائم على أساس حساب زمني دقيق لا يمكن الإخلال به.

-لكل منتج وقت قياسي يعتبر الأساس في حساب مؤشرات الإنتاجية والكفاءة.

-تشغيل وإيقاف المكينات يعتمد على برنامج زمني معد وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية.

3- المجال الزمني للدراسة:

شرعنا في هذه الدراسة انطلاقا من تحديدنا لموضوع الدراسة والمشكلة البحثية المراد دراستها ولذلك كان نزولنا لأول مرة يوم 2015/03/25 كدراسة استطلاعية وتم توجيهنا إلى مصلحة الموارد البشرية وتمت الموافقة على موضوع البحث، أما في 2015/04/09 تم تسليم الاستمارة الأولى قصد الدراسة الاستطلاعية وتم تزويدنا بالمعلومات العامة عن المصالح المكونة للإدارة وعدد العاملين فيها، أما يوم 2015/04/15 قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية على جميع المصالح وكان عددها 15 استمارة وتم استرجاعها كاملة يوم 2015/04/21.

4- المنهج والأدوات المستخدمة:

1.4- منهج البحث:

يعتبر المنهج المستخدم في أي دراسة علمية في الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في بحثه عن الحقيقة، كما أن طبيعة الموضوع المدروس تفرض على الباحث نوع معين من المناهج لفهم الظاهرة المدروسة.

كما يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.⁽¹⁾ ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها وانطلاقاً من دراستنا الحالية (أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإرهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة مصنع الأسمنت) يتبين أنه من المناسب استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتماشيه مع هذه الدراسة، وأن أغلب الدراسات السابقة في هذا الموضوع انتهجت مثل هذا المنهج، وهو في الحقيقة يعتبر من أكثر مناهج استخداماً في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، وهو يزودنا بمعلومات حقيقية عن الوضع الراهن للظواهر المختلفة كما يهدف إلى تقرير خصائص ظاهرة معينة بالاعتماد على جمع الحقائق وتفسيرها وتحليلها واستخلاص دلالتها. وقد عرفه عياد أحمد بأنه منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث، والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنها تعبيراً إما كيفياً أو كمياً ، وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر.

2.4- أدوات جمع البيانات:

إن استخدام أداة معينة من الأدوات المنهجية راجع إلى طبيعة مواضيع الدراسة، وهذا ما يلزم الباحث اختيار أدوات البحث الدقيقة التي تكفل له جميع البيانات والمعلومات الكافية للإحاطة بموضوع الدراسة، ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الحالية وسعياً لجمع البيانات اللازمة فقد اعتمدنا الأدوات التالية:

⁽¹⁾Mourice angers: initiation pratique a la méthodologie des sciences ,1996,p56.

1.2.4 - المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما، وتعرف بأنها: تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة بصف موجهة.⁽¹⁾

وتماشيا مع أهداف الدراسة وبحثنا في البيانات المتعلقة بموضوعنا استعنا بتقنية المقابلة، التي ترمي إلى جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

2.2.4 - الوثائق والسجلات:

أو ما يسمى بالأرشيف في المؤسسات وتعتبر من المصادر الرئيسية التي يعتمد عليها كثيرا في جمع المعلومات حول المؤسسة والتي لا يمكن الاستغناء عليها، حيث اعتمدنا عليها في جمع المعلومات المتعلقة بالوحدة التي قمنا بدراستها، خاصة فيما يتعلق بالموقع وسنة بداية الإنتاج وعدد العمال والمصالح الإدارية المكونة لها والقدرة الإنتاجية وقد مكنتنا هذه المعلومات من الإعداد من الإعداد للدراسة الميدانية.

3.2.4 - الاستمارة:

تعد من أكثر الأدوات استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي الأداة الرئيسية في بحثنا هذا وتعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين⁽¹⁾

3.4 - الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الأساس الجوهري لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها ، فالدراسة الاستطلاعية تسبق العمل الميداني وتهدف لقياس مستوى الصدق والثبات التي تتمتع به الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية كما ساعد

⁽¹⁾ موريس أنجرس: ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

⁽¹⁾ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 55.

الباحث على معرفة مختلف الظروف المحيطة بعملية التطبيق وعلى هذا قمنا قبل المباشرة

بإجراء الدراسة الميدانية بدراسة استطلاعية كان الهدف منها:

• معاينة ومعرفة حجم المجتمع الأصلي ومميزاته وخصائصه.

• التأكد من صلاحية أداة البحث.

• التأكد من خصائص الاستبيان المستخدم.

• التأكد من وضوح التعليمات.

• المعرفة المسبقة لظروف إجراء الدراسة الميدانية ، وبالتالي تفادي الصعوبات والعراقيل.

قمنا بزيارة استطلاعية إلى مصنع الاسمنت بالمسيلة وبالضبط المصالح المسيرة فتم توجيهنا

إلى مصلحة الموارد البشرية هناك تم إعطاؤنا بعض المعلومات عن المصنع وعدد المصالح

المكونة للإدارة بصفة عامة وهذا من قصد جمع معلومات شاملة عن مجتمع الدراسة.

4.4- مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.4- المجتمع الأصلي:

يقضي الحديث عن العينة في مجال البحث العلمي إلى التطرق للمجتمع الأصلي على

اعتبار أنه يجمع بين كل الحالات التي تمثل مجموعة من الخصائص المحددة، حيث لا

يمكن توظيف أية وسيلة من وسائل اختبار العينات مهما أوتيت من دقة ما لم يوصف

المجتمع الذي تؤخذ من العينة وصفا دقيقا، لأن لكل مجتمع صفاته الخاصة، لذا حددنا

المجتمع الأصلي للدراسة على جميع مدراء ورؤساء مصالح إدارة مصنع الاسمنت والبالغ

عددهم 30.

2.4.4- عينة الدراسة:

هي مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن

تؤخذ مجموعة أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع وذلك لتجري عليه الدراسة وبما

أنه مجتمع الدراسة متجانس، فقد اعتمدنا على عينة عرضية في حدود ما تسمح به إمكانيات

الباحث من جهة ومن جهة أخرى وخاصة أنه ليس بالإمكان حمل كل إداري على المشاركة

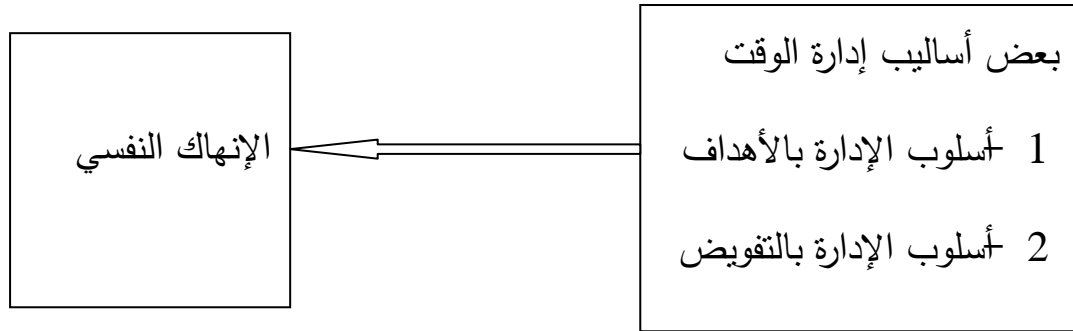
في البحث بالإجابة على الاستبيان لذا كان لزاما علينا الاعتماد على العينة القصدية لجمع

البيانات، قمنا بتوزيع أداة البحث كاملة وهي التي مثلت عدد أفراد العينة النهائية للدراسة.

5.4- المجال الموضوعي للدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإرهاك النفسي لدى مشرفي إدارة مصنع الاسمنت، وتركزت على كشف العلاقة بين بعض أساليب إدارة الوقت والإرهاك النفسي للمدراء ورؤساء المصالح.

شكل رقم (05): يوضح متغيرات الدراسة



على ضوء أهداف البحث وطبيعة الدراسة ولأجل اختيار فرضيات البحث والوقوف على مدى تحققها، قمنا بزيارة بعض الأساتذة والأخذ بأرائهم في هذا المجال، علم النفس، علم الاجتماع.

إن الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الوقت والإرهاك النفسي لمدرء ورؤساء مصالح إدارة لافارج، والوصف العام للاستبيان أنه يتكون من 41 فقرة وأعطى لكل فقرة وزن متدرج لتقدير درجة الموافقة وهي:

جدول رقم (02): يبين درجات الاستبيان.

الإجابة	موافق	أحيانا	غير موافق
الدرج	03	02	01

6.4- الخصائص السيكمترية للأداة:

صدق الأداة:

الصدق الظاهري:

يشير هذا النوع من الصدق إلى ما إذا كانت الأداة تبدو كما لو كان أولاً يقيس ما وضع من أجله ويدل هذا النوع من الصدق على المظهر العام للأداة كوسيلة من وسائل القياس ولمعرفة صدق الاستبيان والتأكد من صحة تمثيل العبارات لقياس أساليب إدارة الوقت قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم النفس، للتحقق من صدق الاستبيان من حيث وضوح الصياغة اللغوية وسلامتها وكان الهدف هو استطلاع رأي المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبيان أهميتها ومناسبتها للمحور الذي ينتمي إليه، حيث وضعت بعض التعديلات.

ثبات الأداة:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس على نفس الفرد أو الشيء أي عدد المرات بنفس الطريقة والشروط فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق الأداة قمنا بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 30 وتم الحرص على تقديم التوجيهات والإرشادات لأفراد عينة الدراسة حول كيفية إبداء رأيهم في عبارات الاستبيان بوضع إشارة (x) في المكان المناسب، إذ تم استرداد جميع الإجابات التي عادت صالحة بنسبة 100% وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات لجهاز الحاسوب الآلي ليتبع ذلك إجراء عمليات استخراج النتائج ومناقشتها وتحليلها.

المعالجة الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ بيانات الاستبيان المستوفية الإجابة في الحاسب الآلي عن طريق استخدام الرزم الإحصائية (spss) للحصول على نتائج الدراسة واستعملنا الأسلوب الإحصائي:

معامل الارتباط بيرسون:

وهو أسلوب إحصائي يستعمل لبيان نوع العلاقة الارتباطية وتتنحصر قيم معامل الارتباط بين -1 و $+1$ وقد تم الاستعانة بهذا الأسلوب لتحديد نوع العلاقة الارتباطية بين أسلوب إدارة الوقت والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة مصنع الاسمنت. يحسب معامل الارتباط بيرسون وفق المعادلة

$$R = \frac{n \cdot \text{مج(ق1.ق2)} - (\text{مج ق1})(\text{مج ق2})}{\sqrt{[n \cdot \text{مج ق1}^2 - (\text{مج ق1})^2][n \cdot \text{مج ق2}^2 - (\text{مج ق2})^2]}} \quad \text{ر: معامل الارتباط.}$$

س: عدد درجات الاختبار الأول.

ص: عدد درجات الاختبار الثاني.

ن: عدد الأفراد.

معامل الثبات α كرومباخ:

لدينا: α كرومباخ = $1/(R) + 1$ حيث: α معامل الثبات كرومباخ

R : معامل الارتباط بيرسون.

معامل الثبات = 0.89.

1 و 2 : ثوابت

النسب المئوية والتكرارات:

استعملت في هذه الدراسة لغرض تقدير عدد أفراد المجتمع الأصلي ووصف خصائص العينة.

المتوسط الحسابي: يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويعني إبراز انتشار الدرجات في الوسط.⁽¹⁾

الانحراف المعياري:

يعتبر من أحد أهم مقاييس التثبيت ويعرف على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن متوسطها الحسابي، ويفيدنا في معرفة طبيعة توزيع الأفراد، أي مدى انسجام العينة.⁽²⁾

(1) محمود السيد أبو النيل: الإحصاء النفسي و الاجتماعي التربوي ، ط5، دار النهضة العربية، بيروت، 1987، ص 101.

(2) عبد الحفيظ مقدم: المديرون - دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحوث في الإعلام العلمي والتقني، الجزائر، 1993، ص 71.

خلاصة

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإجراءات المتبعة في دراستنا الميدانية تمحورت بداية من تقديم المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، المناسب لطبيعة المشكلة المدروسة، كما تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية وحددنا المجتمع الأصلي للدراسة التي تكونت من 30 بين مدير ورئيس مصلحة إدارة مصنع الاسمنت وقد تم اختيار العينة القصدية وفي نفس الوقت تم إبراز أهم خصائص العينة وحدود الدراسة ومجالاتها كما تضمنت الإجراءات أيضا أدوات جمع البيانات التي تمثلت في بناء استبيان وأخيرا التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

تمهيد

- 1 - عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية
- 1.1 - عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية
- 2- عرض ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات
- 1.2 - عرض ومناقشة النتائج حسب المحاور وبنودها
- 2.2 - عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
- 3.2 - عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
- 3- استنتاجات
- 4 - اقتراحات

خاتمة

تمهيد

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشمل عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة حيث أن التحليل يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على تجميعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية، مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة للبحث خاصة الإحصائية منها، وقد تم في بحثنا اعتماد الخطوات التالية في عرض وتحليل النتائج.

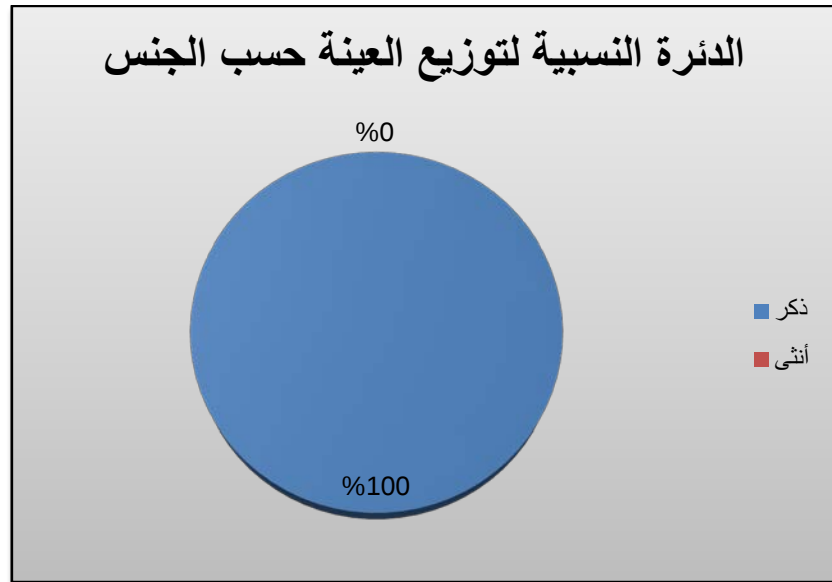
- ترميز البيانات الخام.
- جدولة البيانات.
- التحليل الإحصائي للبيانات.
- استخلاص النتائج والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

1 عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية:

1.1 عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	30	%100
أنثى	00	%00
المجموع	30	%100



شكل رقم (06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يتضح من خلال الجدول رقم (03)، والشكل رقم (06)، بأن نسبة غالبية الإدارة من الذكور والتي تقدر بنسبة %100.

ويرجع هذا التفاوت إلى بيئة العمل وطبيعة العمل داخل المؤسسة التي تعتبر بحكم العمل السائد فيها وبعد المكان عن المدينة و التنقل الدائم إلى مكان العمل هذا ما لا تحبذه الإناث اللواتي يرغبن في التمرکز في مكان واحد، كما أن واقع المجتمع الجزائري والعادات السائدة فيه مثل محاولة إبعاد المرأة عن العمل في الأماكن المكتظة بالرجال، وأن العمل في

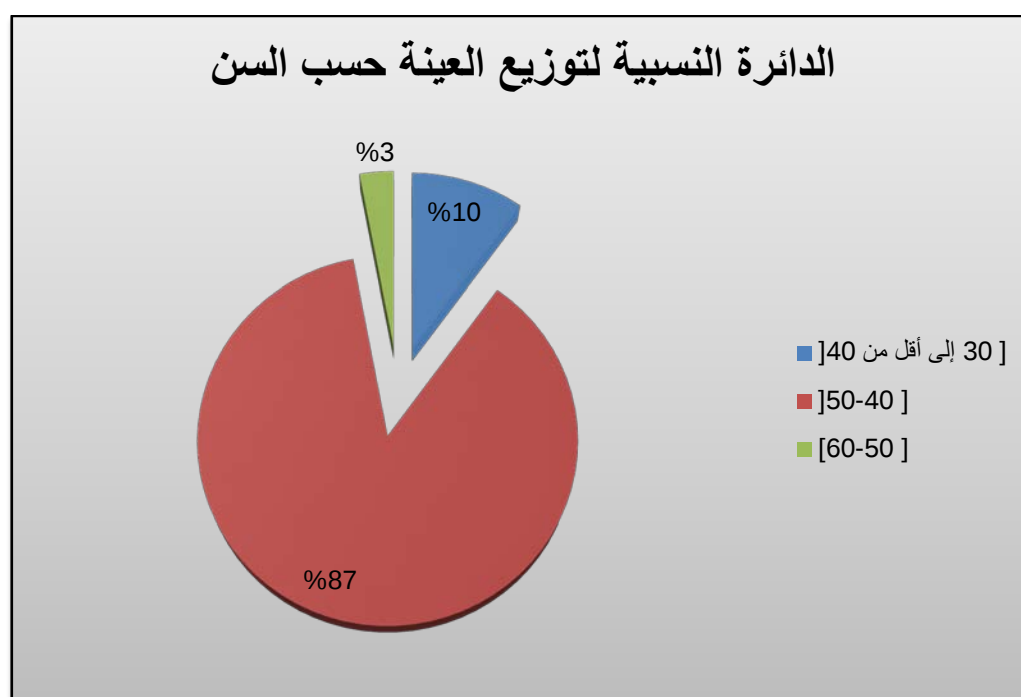
الفصل الخامس.....معرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

المصانع يقتصر على الرجال دون النساء إضافة إلى المسؤولية التي تلقى على عاتق الذكور من مختلف متطلبات الحياة من توفير المسكن والملبس وإعالة العائلة.

جدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %	مركز الفئة س	ك × س
[30 إلى أقل من 40]	3	%10	35	105
[40-50]	26	%87	45	1170
[50-60]	1	%3	55	55
المجموع	30	%100		1330

المتوسط العمري = مج(ك × س) / مج ك. المتوسط الحسابي = $30/1330 = 44.5$ سنة



شكل رقم (07): يمثل توزيع الأفراد حسب السن.

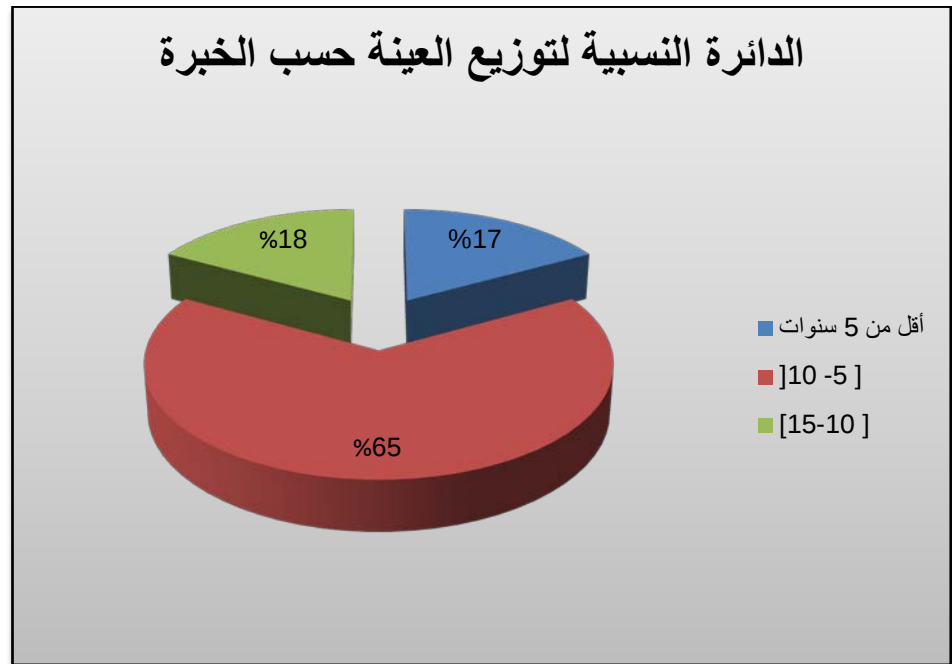
الفصل الخامس.....معرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

يتضح من خلال الجدول رقم (04)، والشكل (07) أن الفئة العمرية 40 إلى 50 سنة هي الأكثر تمثيل في عينة البحث حيث تقدر بنسبة 87%، ثم تليها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 10%، ثم الفئة من 50 إلى 60 سنة بنسبة 3%.

والملاحظ أن هذه العينة تغلب عليها فئة السن المرتفع نوعاً ما بحكم العمل الذي يتطلب خبرة كبيرة في المجال المخصص قادرين على التسيير الأمثل للإدارة، بالإضافة إلى النظرة المستقبلية أو الإستراتيجية البعيدة المدى من طرف الإدارة في تشغيل يد عاملة مؤهلة في التسيير والتحكم في شؤونها، وبالتالي نلاحظ أن معظم مفردات العينة كبار في السن، حيث نجد أن المتوسط العمري يقدر بـ 45.5 سنة، لاكتسابهم الخبرة اللازمة في تأدية العمل على المدى البعيد، وهم بدورهم لهم أهداف يحتاجون إلى تحقيقها وذلك من خلال قدرتهم على تحليل أوقاتهم وتسييرها بالشكل اللازم، وبشكل جيد وتنظيمها بما يناسب المؤسسة.

جدول رقم (05): يمثل توزيع العينة حسب الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
17%	5	أقل من 5 سنوات
65%	20	[5 - 10]
18%	5	[10 - 15]
100%	30	



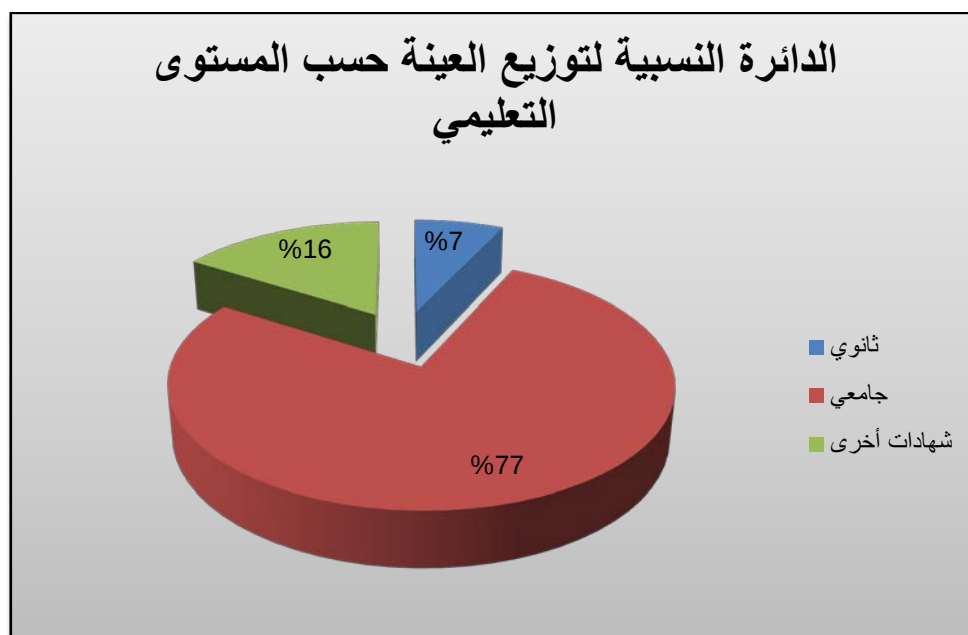
شكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

يتضح من خلال الجدول رقم(05)، والشكل رقم(08) أن أغلبية مفردات العينة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات حيث تقدر نسبتهم بـ 65%، أما مفردات العينة الذين تتراوح مدة خبرتهم من 10 إلى 15 حيث تقدر نسبتهم بـ 18%، بينما المشرفين الذين تتراوح مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات فتقدر بـ 17%.

ونستنتج هنا أن مفردات العينة الذين طال عملهم في هذه المؤسسة تتكون لديهم خبرة أكثر من المشرفين الآخرين، بحيث يمكن استغلال هذه الخبرة في تسيير الأعمال بشكل جيد، فالمعلوم أن الخبرة ترفع من مستوى المشرف بشكل ملحوظ والتسيير الحسن للإدارة، سواء كانت هذه الخبرة مكتسبة بطول الفترة التي عمل بها المشرف أو بكثرة التدريبات التي تحصل عليها سواء الشخصية أو المفروضة عليه من طرف المؤسسة، وهذا ما يؤدي حتما إلى اكتسابهم مهارات وقدرات في تسيير الوقت والأعمال الإدارية في تطوير المؤسسة والحفاظ على وتيرتها الإنتاجية.

الجدول رقم(06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
7%	2	ثانوي
77%	23	جامعي
16%	5	شهادات أخرى
100%	30	المجموع



الشكل رقم(09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

يتضح من خلال الجدول رقم (06)، والشكل رقم(09) أن أغلبية مفردات العينة ذو شهادات جامعية بنسبة 77%، أما مفردات العينة الذين لديهم شهادات أخرى فتمثلوا في نسبة 16%، والنسبة الباقية التي هي 7% هي الذين لديهم مستوى ثانوي.

ونستنتج هنا أن مفردات العينة أغلبهم ذو شهادات جامعية وهذا لسياسة التوظيف في المؤسسة في الإدارة، وبطبيعة العمل الذي يستلزم أن المشرفين يجب أن يكون لديهم مستوى تعليمي عالي تمكنهم من التسيير التحكم الجيد في شؤون الإدارة وتسيير الوقت والتحكم فيه، وبحكم نوعية الإدارة في هذه المؤسسة تتوجب على المشرف أن يوظف معلوماته العلمية في المجال الذي يعمل فيه بالشكل المطلوب منه.

2- عرض ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

1.2- عرض ومناقشة النتائج حسب المحاور وبنودها:

بعد جمع البيانات اللازمة للدراسة قام الباحث بتقريبها بحسب المتوسطات والانحرافات المعيارية حسب المحاور والبنود بهدف معرفة العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الوقت والإنهاء النفسي.

محور أسلوب الإدارة بالتفويض:

الرقم	محتوى العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	تحدد المهام التي يجب أن يقوم بها أشخاص آخرون في المؤسسة	2,6667	,47946	2
02	تؤكد من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم	2,3000	,46609	4
03	تقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم	2,7000	,46609	1
04	تحدد القدرات المطلوبة للمهمة قبل أن تفوض بها شخص آخر	1,6333	,49013	7
05	تطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها	1,9333	,44978	6
06	عندما تفوض المهمة للمرؤوسين تحدد النتائج المتوقعة منهم	2,3000	,46609	4
07	توجه التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله	2,7000	,46609	1
08	تعبر عن ثقتك بقدررة المفوض إليهم للقيام بالمهمة المطلوبة منهم	2,6667	,47946	2
09	تقدم التشجيع للأشخاص الذين تفوضهم للقيام بالمهمة	2,3000	,46609	4
10	تتابع حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر	2,7000	,46609	1
11	تستخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمؤسسة	2,2333	,43018	5
12	تشارك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية	2,4000	,49827	3
		2,3778	,14472	

يتضح من خلال الجدول رقم(07): المتعلق بمجال أسلوب الإدارة بالتفويض النتائج التالية:

حصلت كل من الفقرات الثالثة والسابعة والعاشرة "تقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم" و"توجه التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة

قبل أن يبدأ عمله"و"تتابع حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.46 وهي بسبة مرتفعة جدا، وهذا لا يدل إلا على أن وصف الأعمال للمدراء المفوضين وتقديم كل من المعلومات للأعمال التي سينجزونها سيرسم لهم معالم ترشدهم في تأدية أعمالهم، ومن ثم يزيد حرصهم على عدم الوقوع في الأخطاء التي ستواجههم، ومن ثم تأدية عملهم بثقة تامة والانسجام مع الوسائل الممنوحة لهم، مما يمكنهم من ربح الوقت والتحكم في معيقاته، وحيث أن لب عملية التفويض يتشكل أساسا في ما سيعمد عليه لا بد أن يستند المفوض على جملة من التعليمات بشكل كاف ودقيق للمفوض إليهم يجعلها العصا التي يتكئ عليها أو القاعدة التي يرتكز عليها حتى لا تتلاشى خطاه في تأدية مهمته ويتبع حسن سير العمل من وقت لآخر لكي لا تخرج عن نطاق العمل اللازم لذلك.

بينما احتلت الفقرة الأولى والثامنة"تحدد المهام التي يجب أن يقوم بها أشخاص آخرون في المؤسسة"و"تعتبر عن ثقتك بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة المطلوبة منهم"على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 4.79، حيث يسعى المشرفون داخل إدارة على تنظيم العمل في لوائح تنظيمية من شأنها وضع تصور لإطار العمل الذي سيتولاه المفوض إليه وكيفية توزيع الأدوار على العاملين بالإدارة، مما سيزيد من تدفق العاملين نحو أعمالهم كل يحوم حول حماه، فما دام أن المشرف يختار المفوض إليه فهو على دراية بما سيفعله، وأنه يستطيع تحميله للمسؤولية مدركا بشكل قاطع بأنه قادر عليها، وهذا لا يدل إلا على الثقة التي يضعها المشرف في المفوض إليه إذ أن التفويض يسمح للمشرف التركيز على نشاطات أخرى وربح الوقت.

أما الفقرة الثانية عشر"تشارك الرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية" فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 4.98، حيث أن التفويض ينبثق من قدرة المشرف على فتح باب الحوار والتشاور مع المفوض إليهم والسماح لهم باتخاذ القرار واختيار البديل المناسب وكيفية تصنيفه عن باقي البدائل لتحقيق أفضل النتائج وزيادة الثقة في النفس والقدرة على تحمل المسؤولية في المستقبل.

وقد احتلت كل من الفقرات الثانية و السادسة والثامنة "تتأكد من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم" و "عندما تفوض المهمة للمرؤوسين تحدد النتائج المتوقعة منهم" و "تقدم التشجيع للأشخاص الذين تفوضهم للقيام بالمهمة" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.30 وانحراف معياري 0.46، وهذا ما يدل على أن المشرفين بالإدارة المصنع يستطيعون منح التفويض في حالة التأكد من جاهزية وقدرة المفوض إليهم للمهمة المفوضة، وهذا يحتاج تحليل المشرفين لمواصفات القائمين بتلك المهمة، ويرى المشرفين أن قبل الشروع في عملية التفويض لا بد من رسم النتائج المتوقعة من قبل الأشخاص المفوض إليهم، ووضع البدائل للاحتياط لمواجهة كل ما يعكر صفوة مهمة التفويض من أجل الاستدراك وتقادي الرجوع إلى خط البداية وتقديم التشجيع للمفوض إليه لأنه كلما زاد تجيعة في إيجاد الحلول بنفسه زادت قدرته في عدم الاتكال على الآخرين في اتخاذ القرار، مما يولد لديه الثقة بالنفس والقدرة على مجابهة مختلف المصاعب، كما يزيد من رضا نفسي داخلي لدى المفوض نحو ما تم تفويضه.

فيما احتلت الفقرة الخامسة "تطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.93 وانحراف معياري 0.44، أي أن القائم بعملية التفويض يجب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في إسناد الأمور للمفوض إليهم بما يتوافق مع قدراتهم ليزيد من ربح الوقت وقضاء عدة أعمال في لحظة واحدة، في حين أن المكافآت لها تأثير عميق في نفسية الأشخاص الذين يتم تفويضهم، بحيث تعتبر حافزا لبذل مجهودهم أثناء تأدية الأعمال وزيادة الرضا على ما تم تقديمه.

أما الفقرة الرابعة "تحدد القدرات المطلوبة للمهمة قبل أن تفوض بها شخص آخر" فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.63 وانحراف معياري 0.42، وبذلك على أن الإداريين بإدارة لافارج لديهم تحديد للظروف المحيطة بالمهمة قبل تفويضها للأشخاص من خلال معرفة السبل والإمكانيات والوسائل على حجم كفاءة وقدرات المفوضين إليهم.

بينما تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض على 2.37 وانحراف معياري 0.14 وعليه فإن للمشرفين بإدارة لافارج لا يعتمدون على التفويض بدرجة كبيرة جدا، وهذا راجع إلى عدة نقاط ، أن التفويض سيزيد من انشغالهم عن حال العملية

الفصل الخامس.....معرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

المفوضة، وإسناد الأمور إلى شخص ليست لديه قدرات، سيزيد من نزيف الوقت وفقدانه وعدم التحكم فيه، مما سيرهقهم ويحدث لهم إنهاك نفسي ويحدث لهم نوعاً من الفوضى بعد نهاية عملية التفويض.

محور أسلوب الإدارة بالأهداف:

الرقم	محتوى العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
13	تحدد بدقة الأهداف المراد إنجازها في المؤسسة	2,8667	,34575	1
14	يكون الهدف المراد تحقيقه واقعياً	2,8000	,40684	3
15	تضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف	2,6333	,49013	5
16	تحدد الأساليب التي تحقق الأهداف	2,7667	,43018	4
17	ترتب الأهداف حسب أهميتها	2,4000	,49827	7
18	تهتم بأن تكون أهداف العمل واضحة مسبقاً	2,8000	,40684	3
19	تتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف	2,2333	,43018	9
20	تلتزم بتنفيذ الأولويات التي تسعى لإنجازها	2,2667	,44978	8
21	تهتم بتقويم ماتم تحقيقه من الأهداف المسطرة سلفاً	2,2333	,43018	9
22	تضع بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل	2,7667	,43018	4
23	هدفي الرئيسي من الموازنة بين وقت عملي و المهام الموكلة لي	2,7667	,43018	4
24	تحديد مدة إنجاز كل مهمة	2,8000	,40684	3
25	معرفة الأخطاء أثناء العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلاً	2,7667	,43018	4
26	تضع بعين الاعتبار قدرات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف	2,5000	,50855	6
27	تحدد الأهداف التي تحقق فوائد للمؤسسة	2,8333	,37905	2
جميع فقرات المحور		2,6289	,11962	

يتضح من خلال الجدول رقم(08):المتعلق بمجال أسلوب الإدارة بالأهداف النتائج التالية:

حصلت الفقرة الثالثة عشر "تحدد بدقة الأهداف المراد إنجازها في المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 0.43، وهذا دليل على أن المشرفين بإدارة المصنع لديهم حرص شديد في تحديد الأهداف بدقة قبل الشروع في العمل، حيث أن تحديد الأهداف

من شأنه يزيد المشرفين على ربح الوقت داخل المؤسسة وهذا يدل على أن العينة تعطي اهتماما كبيرا لعامل تحديد الأهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح.

في حين احتلت الفقرة السابعة والعشرون "تحدد الأهداف التي تحقق فوائد للمؤسسة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 0.11 وهذا يدل على أن المشرفين لديهم تصور دقيق لمختلف الأهداف التي يسعون لتحقيقها من خلال تصنيف الأهداف وتحليلها، ومعرفة أكثر الأهداف التي تحقق للمؤسسة الفائدة الكبرى والاستمرارية في فرض الوجود أمام باقي المؤسسات الأخرى، حيث أن عدم وضوح الأهداف للمنظمات يعيق الأفراد من تحديد مهام التخطيط لها بما يسهم في إضاعة الوقت وإنهاك العامل.

بينما احتلت الفقرات (19) "يكون الهدف المراد تحقيقه واقعيا" و الفقرة (18) "تهتم بأن تكون أهداف العمل واضحة مسبقا" والفقرة (24) "تحديد مدة انجاز كل مهمة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.40 حيث يرى الكثير من المشرفين على مستوى إدارة لافارج أن الهدف الذي يسعون لتحقيقه يجب أن يكون على أرض الواقع ليس من ضرب الخيال، بمعنى يمكن رؤيته في عملنا وقابل للتحقيق وموجودا أساسا، فذلك هو الهدف الذي يمكن تحقيقه وقياسه من الفعالية أو عدمها ومتابعة تحقيق الأهداف خطوة بخطوة وتصحيح الأخطاء والانحرافات لتقادي الوقوع مرة أخرى، والتأكد على أن ما تم تحقيقه من أهداف يتماشى مع ما تم تخطيطه مسبقا، مما ينعكس على تطور المنشأة والقدرة على مواكبة المشاكل التي تعترضها، وأن المشرفين يقومون بتحديد مدة انجاز لكل مهمة، فهم يرون بأن تحديد المدة لأداء المهام جعلت من المشرفين إما يسرعون أو يعملون ببطء حسب رغبتهم الذاتية، وهذا ما ينعكس على تطور في المؤسسة، وعليه يتضح أن القيام بالمهام يستلزم التكيف مع الموجود حتى لا نبذل المجهود.

في حين احتلت كل من الفقرات (16) و (22) و (23) و (25) بعباراتها المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 0.43 حيث يرى العديد من المشرفين بالمؤسسة أن لتحقيق الأهداف بدرجة عالية يتوجب منهم تصميم طرق وتجنيب مختلف الأساليب والوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى أفضل النتائج، إذ أن رسم منهجية واضحة لتحقيق الأهداف واقتفاء أفضل الأساليب يزيد المشرفين أثناء عملهم من خلال قدرتهم على مراقبة ومتابعة

الأخطاء في الوقت المناسب حتى يتسنى لهم تصحيحها ووضعها في خانة خبراتهم من أجل تفاديها مستقبلاً، وبالتالي تطوير المؤسسة و تطهيره من الشوائب التي تعترض أثناء القيام بالعمل.

في حين احتلت الفقرة الخامسة عشر "تضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.49 أي أن المشرفين بإدارة لافارج يرون بأن وضع الخطة الزمنية لتحقيق الأهداف عامل مهم لربح الوقت داخل هذه المؤسسة، كما يعمل على وضع تصور فينباء الأهداف حسب وقتها الرسمي، ويعمل على زيادة أدائهم وتدارك الوقت المخصص لعملياتهم الإدارية وراحتهم النفسية.

بينما احتلت الفقرة السادسة والعشرون "تضع بعين الاعتبار قدرات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 0.50 حيث كان من الضروري على المشرفين بالمؤسسة عند رسم للأهداف وضع قدرات ومؤهلات للأشخاص العاملين الذين سيتم تحميلهم مسؤولية أعمالهم وتكييفها حولهم كل حسب استطاعته وتوزيع الأدوار عليهم ووضع البدائل عند وجود الأخطاء حتى يتسنى لهم ربح الوقت داخل المؤسسة وعدم التجريب في كل مرة لكي لا تعود على صحة المشرف.

في حين احتلت الفقرة السابعة عشر "ترتب الأهداف حسب أهميتها" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.49 وهذا لا يبين إلا على أن القائمين على شؤون المصنع يعتمدون في عملهم على ترتيب الأهداف وفقاً لقيمتها وأهميتها، فمثلاً المهمة الصعبة تحتاج إلى هدف طويل المدى يحرص خلالها المشرف على تحقيق الهدف بتدرج حتى ينتهي منه تماماً، لذا كان من الضروري على المشرفين ترتيب الأهداف حتى يتسنى لهم ربح الوقت داخل المؤسسة.

في حين احتلت كل من الفقرات (19) و (21) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.43 وهذا دليل على أن القائمين بشؤون تسيير الإدارة يحرصون على أن تتحقق جميع أعمالهم وفق الأهداف التي سطرورها مسبقا، حيث يقوم المشرف بقياس أعماله من خلال القدرة على تحقيقها، فيدل على وجود هفوات وأخطاء على مستوى تلك الأعمال ليتم تصحيحها وتدارك النقص الموجود، هذا ما يزيد من حرصهم وحذرهم في تأدية تلك المهام مستقبلا، وكذلك يضعون اهتماما بجانب التقويم ومتابعة تحقيق الأهداف خطوة بخطوة، وتصحيح الأخطاء والانحرافات لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى، والتأكد على أن ما تم تحقيقه من أهداف يتماشى مع ما تم تخطيطه مسبقا، مما ينعكس على تطور المؤسسة والقدرة على مواكبة المشاكل التي تعترضها.

بينما تحصل المتوسط الحسابي الكلي لعبارات أسلوب الإدارة بالأهداف على متوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 0.11 وهذا يدل على أن المشرفين بإدارة لافارج يعتمدون بدرجة كبيرة جدا على أسلوب الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة مما يكفلهم من استثمار الوقت الحقيقي وسد الهفوات واستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال.

محور الإنهاك النفسي:

الرقم	محتوى العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
28	تتجاهل مرؤوسيك عندما تراهم خارج مكان العمل	1,3000	,46609	12
29	تجد صعوبة في تعاملك مع مرؤوسيك	2,0667	,58329	4
30	تشعر بارتياح عندما لا تذهب إلى مكان عملك	2,3000	,46609	3
31	المهام الموكلة لي في عملي تفوق قدرة تحملي	1,2667	,44978	13
32	تضايقني بعض القرارات الغير مدروسة من الإدارة في عملي	1,9333	,52083	6
33	تعاني من إرهاق بدني بسبب متطلبات عملك	1,5667	,50401	9
34	تعاني من مشكل اضطراب النوم بسبب متطلبات عملك	2,0333	,55605	5
35	يسبب لك عملك الكثير من الصراعات مع الإدارة	1,4333	,50401	10
36	تتعارض كثيرا للهروب من مشاكل في عملك	1,6667	,60648	8
37	تنزعج من أبسط الأمور التي تحدث لك في عملك	1,3333	,47946	11
38	أصبحت مضطربا في المواعيد التي تخص عملك	2,3333	,60648	2
39	تكونت لك مشاعر سلبية اتجاه عملك	1,2000	,40684	14
40	أصبحت مصابا بمشاكل نفسية نتيجة المهام الموكلة إليك في عملك	2,7000	,46609	1
41	لو أتيحت لك فرصة عمل أخرى تتخلى عن عملك	1,8667	1,00801	7
جميع فقرات المحاور		1,7857	,14770	

يتضح من خلال الجدول رقم(09): المتعلق بالإنهاك النفسي النتائج التالية:

حصلت الفقرة الأربعون "أصبحت مصابا بمشاكل نفسية نتيجة المهام الموكلة إليك في عملك " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.46 حيث يرى أغلب أفراد

الفصل الخامس.....معرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

العينة بأن المهام التي تكون غير مدروسة والغني مسطرة تلقي على عاتق المشرف بالسلب ولكثرة الأعمال الغير الممنهجة التي تحقق أهداف المؤسسة.

بينما حصلت الفقرة الثامنة والثلاثون "أصبحت مضطربا في المواعيد التي تخص عملك " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.60 حيث أن الأعمال الإدارية وصعوبة تسيير الوقت أدت بالمشرفين بالإخلال في مواعيدهم الرسمية أو الغير رسمية كالدورات والدورات التكوينية وأصبح من الصعب على المشرفين المحافظة على المواعيد.

في حين حصلت العبارة الثلاثون "تشعر بارتياح عندما لا تذهب إلى مكان عملك " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.30 وانحراف معياري 0.46 حيث أصبح العمل يؤرق المشرف ويروى معظم أفراد العينة بأن عدم الذهاب إلى العمل يجدون فيه الراحة، وأن الأعمال الإدارية ترهقهم وتؤثر عليهم من الناحية النفسية وأن الأعمال الإدارية أصبحت تؤدي إلى الملل بل تفقدهم المشرف الدافعية وتجعله فريسة سهلة للمرض.

فيما احتلت الفقرة التاسعة والعشرون " تجد صعوبة في تعاملك مع مرؤوسيك " الرابعة على متوسط حسابي 2.06 وانحراف معياري 0.58 وذلك لأن انعدام التواصل بين الرئيس والمرؤوس يولد بعض من الانسداد في قنوات الحوار وهذا ما يولد ضغطا على المشرف مما يعرضه للإرهاك لأن التفاعل بينهم في العمل من عوامل الاستقرار والنجاح الدوام على العمل إذ تم هذا التعامل والحوار بالشكل السليم وبالطريقة الإيجابية وإلا فإنه يكون سببا في الإرهاك النفسي.

في حين احتلت الفقرة الأربعة والثلاثون " تعاني من مشكل اضطراب النوم بسبب متطلبات عملك " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.03 وانحراف معياري 0.55 لأن مشكل النوم من المظاهر التي تدل على وجود إرهاك نفسي لدى المشرف وهذا يشكل خطر على المشرف من حيث تأدية عمله لكثرتها أو عدم السير الحسن للإدارة، حيث تجعل المشرف غير راض عن الوظيفة أو الأعمال المتبعة في التسيير، وأنه غير قادر على التسيير وضعف القدرة على التحمل.

بينما احتلت العبارة الثانية والثلاثون " تضايقني بعض القرارات الغير مدروسة من الإدارة في عملي " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.93 وانحراف معياري 0.52 فيجد المشرف أن

الفصل الخامس.....معرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

القرارات الغير مدروسة أو وجود فجوة في القرارات الغير مدروسة مما يشكل على المشرف ضغطا عليه، وأن القرارات الغير مدروسة تعود على المشرف بالسلب لأنه من الممكن أن يكون هذا القرار قد يملك من الضغوط ما يجعل المشرف غير قادر على التكيف معها، لأن الجانب الوظيفي يؤدي دورا مهما في حدوث الإنهاك النفسي.

في حين احتلت العبارة السادسة والثلاثون " تتمارض كثيرا للهروب من مشاكل في عملك " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1.66 وانحراف معياري 0.66 حيث أن أعباء العمل الزائد تؤدي إلى تعرض المشرف إلى ضغوط في العمل مما يؤدي إلى حدوث إنهاك نفسي لأن الأعمال الزائدة عن سوء التنظيم أو التسيير تؤدي إلى استنزاف الطاقة للفرد مما يؤدي إلى الإدعاء بالمرض والغياب والهروب من العمل.

بينما احتلت الفقرة الثالثة والثلاثون " تعاني من إرهاق بدني بسبب متطلبات عملك " المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.56 وانحراف معياري 0.50 يتعرض المشرف لمجموعة من الضغوط التي تفوق قدراته مما يجعلها أعباء زائدة، حيث أن المشرف يحاول القيام بمهام تفوق طاقته ولا يستطيع انجازها في الوقت المناسب، لأن بعض الأعمال قد لا تكون ضخمة الحجم بقدر صعوبتها الشديدة أي ليس له القدرة بفاعلية، مما يمثل ضغطا عليه يصل المشرف إلى مرحلة الإنهاك النفسي.

في حين احتلت الفقرة السابعة والثلاثون " تنزعج من أبسط الأمور التي تحدث لك في عملك " المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 1.33 وانحراف معياري 0.47 حيث أن بعض الأمور التي تحدث للمشرف في العمل أو أثناءه قد تؤدي بالتأثير عليه، لأن التفاعل بين الأفراد قد يؤدي ببعض النتائج السلبية التي لا يحبذها بعض المشرفين، فإذا كانت العالقة مبنية على الود الاحترام والتعاون فإنها تمنع وتقي الأفراد من النتائج السلبية التي تؤدي إلى علاقة صراع وبالتالي التعرض إلى الضغوط التي ينتج عنها الإنهاك النفسي.

بينما احتلت الفقرة التاسعة والثلاثون " تكونت لك مشاعر سلبية اتجاه عملك " المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 1.20 وانحراف معياري 0.4 حيث احتلت المرتبة الأخيرة، يرى المشرف بأنه تكونت لديه مشاعر سلبية اتجاه عمله للضغوط النفسية التي يتعرض لها، نتيجة لردود ضغط العمل ونتيجة لعدم الرضا الوظيفي الممارس من قبل الإدارة، أو نتيجة

الفصل الخامس.....عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

لشعوره أنه قد أعطى الكثير لعمله دون مقابل أو نتيجة الصراعات الداخلية للإدارة لسوء التسيير أو الضغوط الممارسة من طرف الإدارة لذا يتولد لديه نظرة سلبية اتجاه عمله.

2.2- عرض وتحليل وتفسير الفرضية الأولى:

تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان براون بين محور أسلوب الإدارة بالتفويض ومحور الإنهاك النفسي والنتائج المحصل عليها في الجدول.

جدول رقم (10): يبين معاملات الارتباط بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج.

الإنهاك النفسي	أسلوب الإدارة بالتفويض	علاقة أسلوب الإدارة بالتفويض بالإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج
0.056	1.000	معامل الارتباط سبيرمان "أسلوب الإدارة بالتفويض"
0.880	-----	قيمة الدلالة
30	30	حجم العينة
1.000	0.056	معامل الارتباط سبيرمان "الإنهاك النفسي"
-----	0.880	قيمة الدلالة
30	30	حجم العينة

عند مستوى دلالة: 0,05

من خلال الجدول (10): يتضح عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان براون بين محور أسلوب الإدارة بالتفويض ومحور الإنهاك النفسي 0,056، وبلغت قيمة الدلالة 0,880، بمعنى (أكبر من 0,05).

1.2.2- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

كلما زادت عملية التفويض لدى المشرفين بإدارة لافارج انخفض معه الإنهاك النفسي، حيث أن تفويض المهام وإسنادها لأشخاص أقل مسؤولية من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة عجلة أداء العمل من خلال فقدان وضياح الوقت كما سيزيد من الأعباء النفسية على عاتق المفوضين خاصة إذا فشلت مهمتهم هذا ما يحدث خلا داخليا من كلا الطرفين المفوض والمفوض إليه مما يؤدي به إلى الإنهاك النفسي.

وترى الباحثة أن مجال التفويض يلعب دورا هاما في مواكبة ومسايرة التطور الحاصل في الإدارة كما يساعد الرؤساء في تحقيق أهدافهم من خلال توزيع الأدوار على المصالح والتفرغ للأمور الحساسة والأكثر أهمية ومتابعة التطورات الحاصلة مما سيسمح من ربح الوقت أكثر من جهة ويحقق للمفوضين فرصة كشف قدراتهم ومهاراتهم من جهة أخرى كما أن تفويض المهام ينقص من كثرة الأعمال على عاتق المشرف، ويجعله متحررا هذا ما يزيد السرعة في الإنجاز والالتزام بالمواعيد في آجالها المحددة لها.

"لا توجد علاقة بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج".

الفصل الخامس.....معرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان براون بين محور أسلوب الإدارة بالأهداف ومحور الإنهاك النفسي والنتائج المحصل عليها في الجدول.

جدول رقم (11): يبين معاملات الارتباط بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج.

الإنهاك النفسي	أسلوب الإدارة بالتفويض	علاقة أسلوب الإدارة بالتفويض بالإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج
0.106	1.000	معامل الارتباط سبيرمان "أسلوب الإدارة بالأهداف"
0.770	-----	قيمة الدلالة
30	30	حجم العينة
1.000	0.106	معامل الارتباط سبيرمان "الإنهاك النفسي"
-----	0.770	قيمة الدلالة
30	30	حجم العينة

عند مستوى دلالة: 0,01.

يتضح من خلال الجدول رقم (11): أن أسلوب الإدارة بالأهداف يرتبط ارتباطاً قوياً وطردياً موجب الاتجاه بالإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان براون بين محور أسلوب الإدارة بالأهداف ومحور الإنهاك النفسي 0.106 وبلغت قيمة الدلالة 0.770 عند مستوى دلالة 0.01.

1.3.2 - النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

كلما تم ضبط المهام وبرمجتها وتسطيرها لها أهدافا ارتفع الإنهاك النفسي وقلت الثقة بالنفس وبالتالي عدم قضاء المهمة في آجالها وتضييع الوقت وعدم القدرة على تحقيق المبتغى، حيث أن الكثير من المشرفين في إدارة لافارج يعتمدون على أسلوب الإدارة بالأهداف فهو يشكل لهم أكسجين العملية الإدارية مما ينعكس على أدائهم وذلك نتيجة للضغوط تفوق قدرتهم فقد أشار عويد المشعان 2000م إلى أن الأعباء الزائدة من مصادر ضغوط العمل، حيث أن الفرد يحاول القيام بمهام تفوق طاقته ولا يستطيع انجازها في الوقت المناسب، فالمشرف يعاني من ضغوط متعددة ومهام تفوق طاقته.

وترى الباحثة أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد مهما في تسيير المؤسسات باعتباره مقياسا لمعرفة مدى تقدمه من عدمه، فالإدارة الفعالة تكمن في القدرة على تحقيق الأهداف وعليه فإن الإدارة بالأهداف تسمح للمشرف من تقويم إدارته ومعرفة الأخطاء وتداركها، وعدم الوقوف فيها مستقبلا مما سيزيد من ربح الوقت وبالتالي تتحقق أهدافهم وترتفع كفاءتهم الذي يحسن مردودهم ويجعل من الإدارة تسيير إلى بر الأمان.

" توجد علاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج".

1.3 - بالنسبة لأسلوب الإدارة بالتفويض:

أظهرت النتائج حصول الفقرة " تقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.46 وهي نسبة مرتفعة جدا.

أظهرت نتائج الدراسة حصول الفقرة " تطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوض بها " على متوسط حسابي 1.93 وهي نسبة متوسطة.
تحصل أسلوب الإدارة بالتفويض على متوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 0.14 وعليه فإن المشرفين بإدارة لافارج لا يعتمدون على التفويض بدرجة كبيرة جدا.

2.3 - بالنسبة لأسلوب الإدارة بالأهداف:

أظهرت نتائج حصول الفقرة " تحدد بدقة الأهداف المراد انجازها بالمؤسسة " على متوسط حسابي 2.86 وهي نسبة مرتفعة.
تحصلت الفقرة " تتحقق من انجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف " على متوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 0.43.
تحصل أسلوب الإدارة بالأهداف على متوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 0.11 وهذا يدل على أن المشرفين بإدارة لافارج يعتمدون عليه بدرجة كبيرة جدا.
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج.

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإننا نستخلص عدد من الدراسات التي نرى أنها قد تساهم في تفعيل استثمار أساليب إدارة الوقت بشكل أفضل التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنهاك النفسي لدى المشرفين.

لتأكيد من نجاح العامل في حياته لزم توجيهه نحو قيادة ذاته قبل إدارة وقته، لذلك يجب التأكد من صحة ما يحمل في نفسه من معتقدات ومفاهيم وأفكار بل حالنا يستوجب إعادة بناء كيان الإنسان المسلم ليخرج من غفلته ابتداء من تكريم الله له وجعله سيد الخلق وإلى استعادة المنظومة العقيدية الأصلية، والتي تصح تصوره ودوره في الحياة ولماذا وجد، وإلى أين وجهته، انطلاقاً من كتاب الله وسنة رسوله، وعندما تتضح في نفسه رسالته الحياتية تأتي تبعاً لذلك الأهداف وعلى ضوءها تتكون لديه قوة دافعة لديه مفجرة لطاقاته فيصبح سلوكه العملي ترجمة لما يحمله في نفسه، وعندما نجد أن التجديد في عالم السلوك ينتج عنه التجديد في عالم الاعتقاد، بما نقوم به هو انعكاس لما نؤمن به، وتغيير ما بالأنفس من أفكار ومفاهيم هو أساس التغيير.

العمل على بناء خطة يومية وأسبوعية وشهرية وفقاً للأهداف المحددة.

إجراء المزيد من البحوث العلمية عن أساليب إدارة الوقت وواقعها لدى الإدارات من الجانب التجريبي.

تشجيع ومكافأة المشرفين على تأدية المهام المخولة لهم بالإدارات حتى تزداد الثقة بالنفس لديهم ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، وهذا ما يسمح لهم من زيادة الفاعلية أكثر في العمل.

لتأدية المهام المخولة إليه يجب المحافظة على الصحة النفسية لدى الفرد.

إجراء بحوث مماثلة في البحث الحالي.

بناء مقاييس في الإنهاك النفسي.

خاتمة

إن الوقت هو الثروة الوحيدة التي يتمتع بها الجميع بلا تفاوت ولو استثمرناه بالشكل المطلوب لوجدناه لا يقل أهمية عن سائر الموارد الأخرى التي تنمو بها الأعمال وتتطور لذا يجب التفكير والتخطيط لاستثماره بمقدار ما نفكر ونخطط، لتحقيق سائر الأهداف سواء الخاصة أو المتعلقة بالمؤسسة، وبهذا تحسين إدارة الوقت لدى المشرفين بهذه المؤسسة فتحليل العامل لوقته هو الطريق الأسهل لامتلاك أداء العمل بشكل متميز فالعامل الذي يستطيع أن يفعل شيء أفضل هو العامل الذي يفتح باب النجاح والتميز .

فمن خلال دراستنا جاء هذا البحث كمحاولة للوقوف على واقع إدارة الوقت وكيفية تأثير هذا الأخير على الإنهاك النفسي في المؤسسات، ففي دراستنا إلى أن اكتساب مهارات إدارة الوقت ليس بالأمر الهين على المشرفين وذلك لما عرفناه سابقا من أن نوع الأساليب إدارة الوقت هي التي تتحكم في قدرة الفرد على تحمل أعباء العمل بمواجهة الإنهاك النفسيولذلك لابد من الاهتمام بأهمية الوقت باعتباره موردا للإنتاج، هذا لا يأتي إلا من خلال الاهتمام بثقافة ونفسية الفرد العامل بالمؤسسات، وهذا لإعداد الفرد وجعله يتشبع بالصحة النفسية في العمل التنظيمي قبل التحاقه بالمؤسسة.

وفي الأخير ما يسعنا قوله خلال عملية البحث أثار فضولي وانتباهي العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون تكملة لهذا البحث ، والمتخصصين في الإدارة وتطويرها في المؤسسات الجزائرية تتمثل بعض هذه العناوين في:

- دور إدارة الموارد البشرية بصفة عامة في إدارة الوقت من خلال إعداد برامج تدريبية خاصة بكيفية إدارة الوقت وطرق لاستغلاله.
- إدارة الوقت وضغوط العمل.
- إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة.

وفي الأخير إذا كان العمل مهما استهدف الكمال يكون قاصرا، أما الكمال فللخالق عز وجل، فإن أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمني، وأملني أن يكون النجاح قد حالفني في معالجة الموضوع وأحمد المولى عز وجل وحده لا شريك له.

فقہ لایک لایک لایک:

المصادر

➤ القرآن الكريم

المراجع

- 1 أسامة كامل راتب: **فكلك لمغز به صنعك تخني اغي حثوف فيأصى**، ب ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 2 المطوع جاسم محمد بدر: **كهدفه علئذ آهخ لئذ**، دار الدعوة، ط 7، الكويت، 1991.
- 3 المغربي أحمد السيد : **يالئج نيلك خي تبك لمطائى لاع لكلى ليبي ب ك هطق .**
ولإ ز تقي جيءة، دار حامد ،عمان ، 2000.
- 4 النمر وآخرون: **يالئج نيلك لبغ لأز ز ك هطق .** ، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2001.
- 5 بيتر ريلي: **غمئزة نخلك لنهم بغى ك** ، ط 1 ، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 6 حريري هاشم بكر: **يالئج نيلكة ناهي ب**، مكتبة الأفق، مكة المكرمة ، 1999.
- 7 خالد عبد الرحمان الجريسي: **ونج نيلكهفة لملك لمطائى لأزلاى يالئج نى** ، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان ، الرياض، 2002.
- 8 سيفيد فونثانا: **ك صنعك كف زي ب تمع ا عيئ وناخاك حيب ةنج لب ح لنحى ك ذلئهى هنص**
آله زفيظ، مراجعة وتقديم فؤاد أبو خطب، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 1993.
- 9 ديفرسون جيف ك زكهوى لأمزئى غى ك(ترجمة جولي سليبات)، ط 1، بيروت، 2000.
- 10 ربحي مصطفى عليان ونج نيلكهفة ، ط 2، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 11 زهير الكايد: **ونج نيلكهفة هلكهفة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993.
- 12 رنجبيت سينج: **تمعور ك جهضك سبخ شي ب**، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، 2005، ص 97.
- 13 وعد حسن الصرن: **غم هعل ونج نيلكهفة** ، ط 1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2000.
- 14 رون شيليت: **لي كلك لنج ذ لأجوب غلك بككهفة** ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991.

- 15 زيد منير عبوي: **وُجْهٌ بِلُغَةٍ هَدَفَ غَايَةَ الْأَنْجِيْبَ** ، ط1، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 16 زيد منير عبودي **وُجْهٌ بِلُغَةٍ هَدَفَ الْآخِي** . ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 17 سلامة سهيل فهد: **وُجْهٌ بِلُغَةٍ هَدَفَ لَمَهُ ثَلَاثُ هَذَا مَجْعَدُ جَلِّ لَمَطِ الْبَلْعِ نَلِي بِالْكَعْ كَلَى الْأَنْجِيْبِ** ، سلطة البحوث والدراسات والإدارة، عمان، الأردن، 1988.
- 18 صالح الشبكي **بَلْعٌ عِلَافٌ هُوَ الْأَمْرُ نِي بِغَايَةِ الْأَنْجِيْبِ**، مكتبة القاهرة الجديدة، القاهرة، 1965.
- 19 عبد الله علي الشerman: **عَدَمُ وُجْهٍ بِلُغَةٍ هَدَفَ هَذَا نَحْطُ لِرَأْثِمْ** ، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 20 عبد الرحمان بن سليمان الطريري: **بَلْعٌ صَنَعُ بِلْعٍ نِي بِفَلْ هَذَا هَدَفَ سَخِي شَدْنُ هَذَا** **عِلَاجُ هَذَا هُوَ فِي هَذَا نَبْ** ب ط، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، 1994.
- 21 عبد الصبور منصور محمد: **فِي خِلَابِ غَايَةِ بِلْعَةٍ نَلِي بِلْعٍ خُشْدُ بِي قَلْعُ هَذَا بِغَايَةِ نَحْطِ نَحْطِ م** ، ب ط، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2003.
- 22 عبد الرحمن بن سليمان الطريري: **بَلْعٌ صَنَعُ بِلْعٍ نِي بِفَلْ هَذَا هَدَفَ سَخِي شَدْنُ هَذَا** **عِلَاجُ هَذَا هُوَ فِي هَذَا نَبْ** ب ط ، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، 1994.
- 23 عبد الرحمن بن سليمان الطريري: **بَلْعٌ صَنَعُ بِلْعٍ نِي بِفَلْ هَذَا هَدَفَ سَخِي شَدْنُ نَحْطِ عِلَاجُ هَذَا هُوَ فِي هَذَا نَبْ** ب ط ، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، 1994.
- 24 عبد الله ناصح علواني: **هَذَا نَلِي بِغَايَةِ الْأَنْجِيْبِ غَايَةَ الْأَنْجِيْبِ**، المجلد2، دار السلام، القاهرة، 1999.
- 25 حماد صليبا معايعه: **وُجْهٌ بِلُغَةٍ هَدَفَ**، المكتبة الوطنية، عمان، 1991.
- 26 علافي مدني عبد القادر: **خَدْنُ تَمَلِي بِلْعٍ لَهْطُ هُوَ الْأَنْجِيْبِ بِالْكَعْ كَلَى هُوَ لَا قَتْنُ لِي بِ** ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1991.
- 27 عيسان صالحة عبد اللطيف يوسف: **وُجْهٌ بِلْعٍ لَهْجُ نَلْعَةٍ نَاهِي كَهْفَ هَذَا لَزْدُ نَحْطِ عِلَاجُ لِي م غَايَةِ وُجْهٍ هَدَفَ لِي** ، وزارة التربية والتعليم، عمان، 1992.
- 28 علي عسكر: **صَنَعُ بِلْعٍ حَرْبٌ هَذَا لِي 1 لَهْجُ هَذَا**، ط2، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.

- 29 خاروق السيد عثمان: **في فقه الشيخ أبي بصير في فقه زي ب**، ط 1 دار الفكر العربي، القاهرة 2001.
- 30 خونتانا ديف : **في فقه هبة** (ترجمة عبد الرحمان بن أحمد الهيجان)، دار الفرقان، الرياض، 1990.
- 31 خهمي محمد سيف الدين وحسين عبد المالك محمود: **في فقه أبي بصير في فقه زي ب في فقه خهمي** **في فقه أبي بصير في فقه زي ب**، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، 1993.
- 32 فؤاد أقرام البستاني: **لمحج في فقه زي ب**، دار المشرق، ط 2، بيروت، لبنان، 1986.
- 33 قاسم نايف علون ونجوى قاسم رمضان أحمد: **في فقه هبة فقه زي ب مع كتيبة هبة فقه هبة**، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 34 قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد : **في فقه هبة فقه زي ب مع كتيبة هبة فقه هبة** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
- 35 هلائكة عبد العزيز أحمد: **في فقه هبة فقه زي ب مع كتيبة هبة فقه هبة** ، د ط، بنك القاهرة السعودي، إدارة البحوث، الاقتصادية والمعلومات، جدة، 1991.
- 36 مصطفى زيدان في الأسف . **في فقه هبة فقه زي ب**، دار الدبلجة المصرية، مصر، دون تاريخ.
- 37 محمد أحمد عبد الجواد: **في فقه هبة فقه زي ب** ، ط 1، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، 2000.
- 38 محمد حسن العجيمي: **في فقه هبة فقه زي ب مع كتيبة هبة فقه هبة** ، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 39 محمد عبيدات وآخرون: **لمحج في فقه هبة فقه زي ب** ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 40 محمود السيد أبو النيل: **في فقه هبة فقه زي ب مع كتيبة هبة فقه هبة** ، ط 5، دار النهضة العربية، بيروت، 1987، ص 101.
- 41 محسن أحمد الخضير: **في فقه هبة فقه زي ب مع كتيبة هبة فقه هبة** ، ط 1، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 42 موسى لحرش: **في فقه هبة فقه زي ب مع كتيبة هبة فقه هبة** ، ط 1، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 43 جامعة عنابة، الجزائر، 2006.

43 مورييس أنجريس: ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، **لمهجي بلك، اح تلي بلك الى غي بلك كمل**
ي لأمزئي ب- تخ في ادة عكلي بـ دار القصة للنشر، الجزائر.

44 ميريل دوقلاس ودوناد وقلاص : **وخي بلك هف ة**، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع،
عمان، 2009.

45 نصر نجيب محمود: **وخي بلك هف ة غي صد؟ ط هذ عكلي لأخي بلك خي بـ** ، مجلة
المهندسين، عدد 579 ، نقابة المهندسين ، مصر ، 2004.

46 يوسف القرضاوي: الوقت في الإسلام، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1997.

47 لويس كامل مليكة: **بلك بلك زك هف هت بلك زك هف** ، ب ط ، دار القلم، الكويت ،
1994.

48 هانز ماريون أي : **وخي بلك لأخي؟ بلك سلكك لأسخ . بلك بلك** (ترجمة محمود مرسي
وآخرون)، معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1988.

بلك لع بلي

49 أمل عبد العزيز محمود: **بلك بلك ز (بلك بلك ز بلك ناي بلك سلك) ع ناي- ع ناي** ، دار
الراتب الجامعية، ط1، 1997.

50 ابن منظورك ز بلك هف ة ا، دار صادر للطاعة والنشر، ط1، الجزء 3، بيروت، لبنان، 1956.

51 زكي أحمد بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الإدارية، ط 1، دار الكتاب اللبناني،
بيروت، لبنان، 1984، ص280.

52 فريدك معتوق : **لع بلي بلك كمل ي لإجة لأخي بـ ي لأم بكي ري غفزي ع ناي** ، أكاديمية ،بيروت،
لبنان، 1998.

بلك لإجلا ة

53 سيد أحمد محمد العاص: **بلك بلك غفزي ه علافة بلك غفزي بكخ و لعلي ه لك كة**
بلك بلي بلك خ شـب ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، مجلد 1 ، العدد 31 ، 2002.

54 كمال دواني والمار الكيلاني وجليل عليان: **لزي هف ة ي لإجلا ة بلك بلك غفزي بكخ و لعلي**
بلك لأخي ز بلك ح هف ي ب غي ي لأخي، المجلة التربوية، المجلد 5، العدد 19، الكويت 1989.

55 عادل عبد الله محمد: **لعص ز لك بلك سخ شي بلك بـ ز ه لـخ و بلك خ لب هأ تـظ ع و خـج بـ**
ي لإجلا ة بلك بلك غفزي لك لك لي م، مجلة دراسات نفسية، رابطة الأخصائيين النفسانيين
المصرية (رانم)، المجلد 5، العدد 2، 1995.

- 56 علي محمد العضايبة: **إنجيل بطرس هدفه** لم هج به مطن لني نوي لأنج ببطرس و غي لك جاشر
لك ح قه لي لك نص نوي ،مؤتة للبحوث و الدراسات ،المجلد 17، العدد 7، مؤتة، 2002.
- 57 عمر عبد الله الخرابشة، **آح لبح عانج لك كحل ع نطية** :ة: للاح قف لك فزي كخ و لك لكلي م
نظ لك كاد دهى شع هاءة لك لك لي غي غن .لك لشتخ ذ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم
التربوية والاجتماعية والإنساني، جامعة أم القرى، المجلد 18، العدد 2، 2005.
- 58 حويد سلطان المشعان: **لشتخ لك صغص غي لك مع ك كخ و لك لكلي م لك قه قبي م غي**
لك لذك بك لتهوض ب، مجلة دمشق ، مجلد 12 ، العدد 1، 2000.
- 59 محمد عبد الرحمان طواليبة: **لز تهيد ة: للاح قف لك فزي كخ و لك لكلي لك ح زه ا غي**
لك لبح ز لك لك بك لحنطة ع كهم هج نس ،مجلة مؤقتة للبحوث والدراسات ،المجلد
14، العدد 2، 1999.
- 60 هشيرة عبد الحميد اليوسفي: **صغص لك ح بلك لهجا ب لك زكلي به صغص ع لك لك لي**
قالتا إلك قف ،مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا
،المجلد 3، العدد 4، 1990.
- 61 وليكينس وليام آر: **لا تصيظ هفتق هزة تلي لم ونج ببطرس هدفه** ، سلسلة فن علم إدارة
الأعمال، ترجمة وليد عبد اللطيف، السعودية، 1991.
- ي للاح ت لك نر لك لك لي ب**
- 62 أبو شيخة نادر: **ونج ببطرس هدفه غي لاج س لك ح قه لي ب غي لك ل كقبي لاني ب** ، دراسات
الجامعة الأردنية، المجلد 20، العدد 01، عمان، الأردن، 1991.
- 63 أحمد عبد الرحمن علي الحراملة : **علاف ب لك لك لي ة هلعص لك لتهيد ة لك لي لبح لي ب**
اللاح قف لك فزي كخ و لك لك لي لذك بك تشهي ب غي لبح بلك في نص، رسالة ماجستير ،
كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2007.
- 64 العتيبي نايف زراق: **ونج ببطرس هدفه غي لاج س لي لاني ب** ،رسالة ماجستير غير منشورة
،المركز العربي للدراسات الأمنية ،الرياض ،1991.
- 65 هنجار محمد عدنان: **ونج ببطرس لك لك لي سني ب لك زكهق لك لك لي** ، منشورات كلية
الاقتصاد ، جامعة دمشق 1999.
- 66 جوكنان روبرت: **قي تهص فلد عي ب لم ونج ببطرس هدفه** ، سلسلة فن وعلم إدارة
الأعمال (ترجمة وليد عبن الله هوانة)، 1991.

- 67 خريص محمد آل خريص **طلب نصف لي ملك لتفويخ** **طلب نسخ شي ب طلب مطوي ب غي وخب بطلب هدف** غي **لخي في بطلب خنظ طلب لخمى لك لخرق بطلب سدي ب**، رسالة ماجستير، الرياض، 2006.
- 68 رجوات عبد اللطيف متولي **لإح تحف طلب زى كخ و** **جهد ب لم طلب لح لي م** **ه علافة ن المعص** **طلب لتفويخ طلب زى ب طلب لخي ب**، رسالة دكتورا، كلية الآداب، جامعة المنيا، 2005.
- 69 سمارة بنت محمد الغامدي: **وخب بطلب هدف غي لآج سوطك ح قه لي ب** ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الملك، السعودية، 2008.
- 70 صلاح الدين جوهر نقلا عن أد.علي غربي: **تملي بطلب لخي نطقك اسفي ب**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 71 عبد الناصر محمد حمود: **لخي كك طلب لخي نطقك ناي لأخب بطلب هدف** ، ب ط، منشورات المنظمة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2003.
- 72 عبد الحفيظ مقدم: **طلب لخي نه م - خف زة ة ف زى بئجة لخي ب غي ك ل أز زة هي لإفة شخي ب** ، مركز البحوث في الإعلام العلمي والتقني، الجزائر، 1993، ص 71.
- 73 عصمت صابر عبد الله أحمد: **شفظ طلب خه ن ه علافة ن** **لإح تحف طلب زى كخ و** **لعل لي** **طكة نلي ب طلب قني ب خف ز ب زى قه لة في ب**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسيوط، 2003.
- 74 خوقية محمد محمد راضي: **لمعص طلب لتفويخ طلب ف زى ب هي لإجة لخي ب طلب لقط ب** **لائلا مائق** **طلب زى كخ و** **لعل لي طكة نة طلب خ ش ب ه حجة لي لى لانسخي ب**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة ، 1999.
- 75 خهمي خليفة الفهداوي وخالد أحمد الصرايرة: **ي مع قن زة طلب علافة ب لي م لمطه لبطع لخي ة** **ي لأخب في ب هض هي ذ وخب بطلب هدف** ، دراسة ميدانية في جامعة مؤتة، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، 2004.
- 76 يرقى حسين: **لخ كك لي وي لأخب بطلب خي ب كك لخي نطقك اسفي ب** ، محاضرة في إدارة الأعمال والتسويق، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2008.
- 77 هنى محمد علي يدران: **لإح تحف طلب زى كخ و** **لعل لي طلب لنح بطلب تنهي ب ه علافة ن المعص** **طلب لتفويخ طلب نسخ شي ب**، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة القاهرة، 1998.

78 هشام إبراهيم إسماعيل محمد: *هذا نص عملي للمدرب و ليعمل على تعلمه على*
هذا شدة في العلاقة فلن يكون له تأثير في عمق الفهم، رسالة ماجستير، كلية التربية،
جامعة عين الشمس، 1998.

هذا كتيبة

79 إبراهيم السمانوني: *يخرج في هذا تفهيم في كتيبة كصنع في الإحتمال في فهم في هذا شك*
هذه العلاقة المعنى في التفرقة في فهم في هذا تفهيم في، المؤتمر السنوي السادس لعلم النفس في
مصر، الجمعية المصرية للدراسات النفسية بالاشتراك مع قسم علم النفس التعليمي،
كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء 2، 1990.

هذا في جلي ب

80-Nicelas pierre et Deboisse jérôme mortemard : *La gestion du temps – Le*
guide du gestionnaire Septieme tirage ,édition chihab,Alger,1994,p3

81-Massie Josephl: *Essentials of management*,prentice –hall inc,New
jersey,1987,p95 .

82-Cox Charles and Beek Jhon : *management devleplement advance in partice*
and theory ,jhon wiley &sons ,londen ,1984,p167 .

83-MACKENZIE alec, *the time trape*, amacom,newyork, 1972, P5

84-AHOLA ,K & HAKONEN: *Jobstroin ,burnout and depressive synptoms*
,aprospective,study amomg dentist,journal of of affective disorders 2007,p196 .

85-Hakanin,j bakker B : *schaufeliB,bumont and work*,2006,p169 .

86-Langle,A : *burnout-existential meaning and possibillies of prevention –*
,European psychotherapy,2003,p108

87-Modeleine GRAWITZ : *lexique des sciences seciales*,ed dalloz,6eme
edition,paris,1994,p265.

88-Mourice angers: *initation pratique a la méthodologie des*
sciences ,1996,p56.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و العمل

استمارة استبيان حول موضوع

أساليب إدارة الوقت لدى المشرفين وعلاقتها بالإرهاك النفسي

دراسة ميدانية بمصالح إدارة شركة الاسمنت لافارج - المسيلة -

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل وفي هذا الصدد نرجو من سيادتكم المحترمة ملء الاستمارة بكل موضوعية و شفافية و ذلك بوضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة مع العلم أن نتائج هذه الدراسة لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة .

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

نشكر تعاونكم

تحت إشراف :

أ.دوباخ قويدر

من إعداد الطالبة

عمرون وهيبة

السنة الجامعية : 2014 - 2015

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر () أنثى ()

السن : سنة

سنوات الخبرة : سنة

المستوى التعليمي :

نوع الإشراف : مدير () رئيس مصلحة ()

الرقم	العبارات	موافق	أحيانا	غير موافق
01	تحدد المهام التي يجب أن يقوم بها أشخاص آخرون في المؤسسة			
02	تتأكد من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم			
03	تقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم			
04	تحدد القدرات المطلوبة للمهمة قبل أن تفوض بها شخص آخر			
05	تطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها			
06	عندما تفوض المهمة للمرؤوسين تحدد النتائج المتوقعة منهم			
07	توجه التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله			
08	تعبر عن ثقتك بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة المطلوبة منهم			
09	تقدم التشجيع للأشخاص الذين تفوضهم للقيام بالمهمة			
10	تتابع حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر			
11	تستخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمؤسسة			
12	تشارك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية			
13	تحدد بدقة الأهداف المراد إنجازها في المؤسسة			
14	يكون الهدف المراد تحقيقه واقعا			
15	تضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف			
16	تحدد الأساليب التي تحقق الأهداف			
17	ترتب الأهداف حسب أهميتها			
18	تهتم بأن تكون أهداف العمل واضحة مسبقا			

19	تتحقق من انجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف		
20	تلتزم بتنفيذ الأولويات التي تسعى لإنجازها		
21	تهتم بتقويم ماتم تحقيقه ممن الأهداف المسطرة سلفا		
22	تضع بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل		
23	هدفي الرئيسي من الموازنة بين وقت عملي و المهام الموكلة لي		
24	تحديد مدة إنجاز كل مهمة		
25	معرفة الأخطاء أثناء العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا		
26	تضع بعين الاعتبار قدرات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف		
27	تحدد الأهداف التي تحقق فوائد للمؤسسة		
28	تتجاهل مرؤوسيك عندما تراهم خارج مكان العمل		
29	تجد صعوبة في تعاملك مع مرؤوسيك		
30	تشعر بارتياح عندما لا تذهب إلى مكان عملك		
31	المهام الموكلة لي في عملي تفوق قدرة تحملي		
32	تضايقني بعض القرارات الغير مدروسة من الإدارة في عملي		
33	تعاني من إرهاق بدني بسبب متطلبات عملك		
34	تعاني من مشكل اضطراب النوم بسبب متطلبات عملك		
35	يسبب لك عملك الكثير من الصراعات مع الإدارة		
36	تتعارض كثيرا للهروب من مشاكل في عملك		
37	تنزعج من أبسط الأمور التي تحدث لك في عملك		
38	أصبحت مضطربا في المواعيد التي تخص عملك		
39	تكونت لك مشاعر سلبية اتجاه عملك		
40	أصبحت مصابا بمشاكل نفسية نتيجة المهام الموكلة إليك في عملك		
41	لو أتيحت لك فرصة عمل أخرى تتخلى عن عملك		

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإرهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة مصنع الاسمنت.

أهداف الدراسة: التعرف على علاقة أساليب إدارة الوقت بالإرهاك النفسي لدى المشرفين وإبراز مدى أهمية أساليب إدارة الوقت وواقعها في إدارة مصنع الاسمنت، والتعرف على الطرق الكفيلة بإدارة الوقت بفاعلية.

مشكلة الدراسة:

تساؤلات الدراسة:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإرهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة مصنع الاسمنت؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإرهاك النفسي لدى المشرفين بمصنع الاسمنت؟

الفرضيات الإجرائية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإرهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة مصنع الاسمنت.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإرهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة مصنع الاسمنت.
- عينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ورؤساء مصالح إدارة مصنع الاسمنت والبالغ عددهم 30 وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية.
- منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لهذا النوع من البحوث.
- أدوات الدراسة:** اعتمدت الباحثة على الاستمارة الذي اشتمل على 41 بند مقسمة على محاورين.

النتائج المتوصل إليها:

بالنسبة لأسلوب الإدارة بالتفويض:

تحصل أسلوب الإدارة بالتفويض على متوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 0.14 وعليه فإن المشرفين بإدارة لافارج لا يعتمدون على التفويض بدرجة كبيرة جدا.

بالنسبة لأسلوب الإدارة بالأهداف:

تحصل أسلوب الإدارة بالأهداف على متوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 0.11 وهذا يدل على أن المشرفين بإدارة لافارج يعتمدون عليه بدرجة كبيرة جدا.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالتفويض والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف والإنهاك النفسي لدى المشرفين بإدارة لافارج.

أهم الاقتراحات: - زيادة الاهتمام أكثر بعنصر الوقت من خلال اقامة دورات تدريبية يشرف عليها خبراء في الميدان.

- العمل على نشر ثقافة إدارة الوقت أكثر في مجال العمل بالمؤسسات الصناعية مما سيقص من مضيعاته.

- تشجيع البحوث العلمية في مجال إدارة الوقت لدى المشرفين من شأنه بعث روح التنافس وزيادة الإنتاج بالمؤسسات الصناعية.

- الاهتمام أكثر بالمشرفين وتقديم الرعاية لهم من الناحية العلمية والنفسية، والاجتماعية والصحية حتى يتسنى لهم تأدية المهام بكل ريا حية بعيدا عن كل الضغوط.