



يهدف البحث الى تحديد قوة العلاقة بين ادارة الوقت وضغط العمل والقيادة الادارية، حيث تم اخذ عينة بلغت (47) من القيادة الادارية في المعهد العالي للتطوير الامني والاداري في وزارة الداخلية وتم استخدام الاستبانة كاداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات وحلت اجابات العينه المبحوثة باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) (t) توصل البحث الى اهم النتائج وهي: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين كل من ادارة الوقت وضغط العمل والقيادة الادارية، ان القيادي الاداري واضح في عمله لاينتابه الغموض في الادوار الادارية المناطة به مما اسهم ذلك في تحقيق اهداف المنظمة الاساسية التي يعمل فيها، واوصى الباحث على: تدريبية متعددة المهام للقيادة الادارية في المنظمة الادارية في المعهد العالي للتطوير الامني والاداري. ان القيادي الاداري واضح في عمله لاينتابه الغموض في الادوار الادارية المناطة به مما اسهم ذلك في تحقيق اهداف المنظمة الاساسية التي يعمل فيها، ضرورة الاهتمام بتنظيم الوقت للقيادة الادارية لان الوقت يمثل مورد مهم يجب استغلاله بشكل يساعده على انجاز اعماله ضمن التوقيتات المطلوبة 4.

الكلمات المفتاحية: ادارة الوقت، ضغط العمل، القيادة الادارية.

TIME MANAGEMENT AND WORK PRESSURE AND THEIR RELATIONSHIP TO ADMINISTRATIVE LEADERSHIP/ A CASE STUDY AT THE HIGHER INSTITUTE FOR ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT OF SECURITY AND ADMINISRATIVE

May H. Abdallah ALshamary

Lec. Technical Medical Institute ,AL Mansour- Middle Technical Unversity, Baghdad, IRAQ. shinemay64th@yahoo.com.

ABSTRACT

The research aims to determine the strength of the relationship between time management and work pressure and administrative leadership, where he was taken a sample of (47) of the administrative leadership at the Higher Institute of security and administrative development in the Ministry of Interior was used questionnaire as a key tool in collecting data and information and analyzed the answers to the sample surveyed by using Statistical program (spss) in the arithmetic mean of the calculation and test (t) and the correlation coefficient, the research found the most important results: the existence of significant moral positive relationship between both time management and work pressure and administrative leadership, the leadership of the administrative and clear in his work to receive it ambiguity in the roles Except Exclusive entrusted to him, which contributed to achieving the basic goals of the organization in which it operates, and recommended the researcher: the establishment of multi-tasking administrative leadership in the administrative organization of training courses at the Higher Institute of security and administrative development. The leader of the administrative and clear in his work to receive it ambiguity in the administrative roles assigned to it, contributing to the achievement of the basic goals of the organization in which it operates, the need for attention to the organization of time and administrative leadership because time is an important resource should be exploited in assisted to complete its work within the timings required from him.

Key Words: Time management, work pressure, leader ship.

:INTRODUCTION

يعتبر الوقت عنصراً مهماً من عناصر نجاح الإدارة فهو أثمن مواردها، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر إذ تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية الأداء وكفاءة الانتاجية وتقليل النفقات، إذ أن سوء إدارة الوقت يؤدي إلى ضغوط العمل مما يؤدي إلى عدم سيطرة القيادة الإدارية في التحكم في أوقاتهم وفي إنجاز مهامهم مما تترتب عليه نتائج سلبية في سوء الأداء، وضعف وقلة الانتاجية وزيادة اعباء العمل، وعدم الرضا الوظيفي، إضافة إلى آثار جانبية سلبية تنعكس على صحة الفرد البدنية والفعلية، كالتوتر والشعور بالاحباط وارتفاع ضغط الدم مما يؤدي بالفرد إلى ترك العمل والغياب وانخفاض جودة الأداء. وعليه تكونت هيكلية البحث على المباحث الآتية:

1. المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة
2. الجانب النظري
3. الجانب العملي
4. الاستنتاجات والتوصيات

FIRST TOPIC: RESEARCH METHODOLOGY : منهجية البحث ودراسات سابقة**: منهجية****1. :RESEARCH PROBLEM**

تبلورت مشكلة البحث من خلال الزيارات الميدانية للباحثة إلى المعهد المبحوث والمتمثلة في القيادات الإدارية في المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، حيث أن القيادات الإدارية قد تقع تحت تأثير متغيرات ممثلة في تفاصيل خاصة بإدارة الوقت وكذا ضغط العمل اللذان يعتبران الأساس في النهوض بمستوى القيادات الإدارية، وعليه جاء هذا البحث للاستجابة عن التساؤل الآتي:

ماهي طبيعته العلاقة بين إدارة الوقت وضغط العمل والقيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة ؟

2. اهمية البحث :RESEARCH IMPORTANCE

تأتي أهمية البحث من خلال التعرف على ما يأتي:

تعتبر إدارة الوقت عنصر أساسي كونه بحث في إحدى الوزارات ذات الأهمية الخاصة بأمن وحقوق المجتمع عبر مؤسساته التخصصية ومنها المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري الذي يعنى بإعداد وتطوير الموارد البشرية التي ترفد تلك المؤسسات.

3. هدف البحث :RESEARCH OBJECTIVE

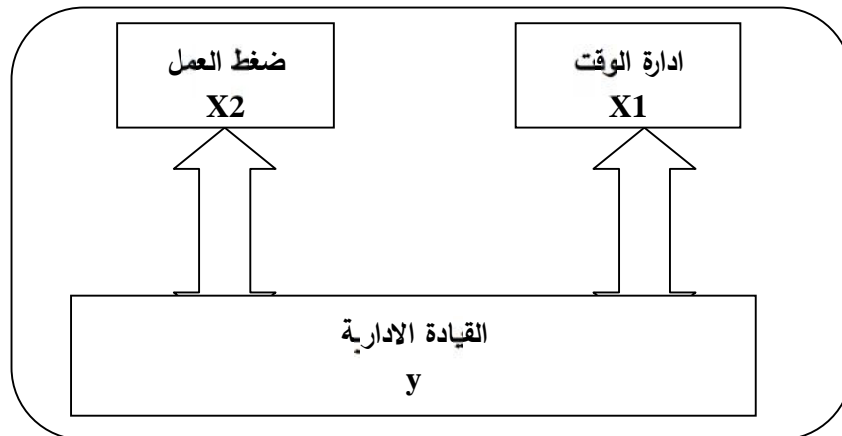
يتمثل هدف البحث في التوصل إلى:

أ- بيان العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإدارية.

ب- بيان العلاقة بين ضغط العمل والقيادة الإدارية.

ج- تقديم الحلول والمعالجات لها من الاستنتاجات والتوصيات التي سيتوصل إليها البحث.

4. : ومن هذا المنطلق فإن هذا البحث سيجادل إيجاد العلاقة بين إدارة الوقت وضغط العمل والقيادة الإدارية في المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري وكما موضح في (الشكل، 1).



(1): المخطط الاجرائي للبحث.



5. فرضية البحث RESEARCH HYPOTHESIS:

لتحقيق هدف البحث تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية (الرئيسة الأولى): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الوقت والقيادة الادارية.

الفرضية (الرئيسة الثانية): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغط العمل والقيادة الادارية.

6. منهج البحث RESEARCH APPROACH: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في تفسير البيانات وتحليل النتائج.

7. RESEARCH LIMITATION يقتصر البحث الحالي على:

أ - الحدود البشرية: القيادة الادارية في المعهد العالي للتطوير الامني والاداري- وزارة الداخلية.

ب - الحدود المكانية: المعهد العالي للتطوير الامني والاداري وزارة الداخلية.

ج - الحدود الزمانية: (15-3- الى 1-5-2016).

8. التعاريف الاجرائية:

أ- مفهوم الوقت: يتمثل مفهوم الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط او حدث معين بنشاط او حدث آخر يعبر عنه بصيغة الماضي والحاضر والمستقبل.

يستخدم البعض كلمة (الزمن) بدلاً من الوقت بحيث ان كلمة الزمن لم ترد في القرآن الكريم وإنما وردت كلمة الوقت في الآيات الكريمة الآتية:

وقل ان الأولين والأخرين لمجموعون لميقات يوم معلوم*

قال انك لمن المنظرين الى ميقات الى يوم الوقت المعلوم**

ان الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً***

ب- عرفه كل من:

(Alwan, 2009): بانها: "مجموع الاجراءات المستخدمة في تخطيط وتنظيم وضبط عملية استغلال وقت الدوام الرسمي لقيام الموظف الاداري بواجباته الوظيفية.

(Al-Jeraisy, 2001): بانها: "الاستخدام الافضل للوقت وللامكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي الى تحقيق الاهداف.

بناءً على التعاريف أعلاه وضعت الباحثة تعريفاً اجرائياً بما يتلائم واهداف بحثها:

استثمار الوقت بشكل فعال من قبل منتسبي المعهد العالي للقيادات الادارية من خلال التخطيط والتنظيم وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد لتحقيق الأهداف المحددة في الدوام الرسمي اليومي بحيث يقلل الجهد الضاغط على العمل.

ج- عرفه كل من:

(Al-Melhem, 2007): بانها: "عدم الرضا عن الجمهور وعدم الراحة فيه وما ينتج عن ذلك من علامات المرض

النفسي و احياناً المرض العضوي ويكون نتيجة ذلك ترك العمل".

(Hejan, 1998): بانها: " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في

ذلك المنظمة ، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها

على ادائه للعمل ، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة".

(Effective Time and Stress Management Program, 2013) بانها: "الضغوط التي يحدثها العمل أو

التي يشعر بها العاملون في بيئة العمل أما لطبيعة العمل أو نتيجة لممارسات ترتبط بنظام العمل "

بناءً على ما تقدم وجدت الباحثة ان التعريف الذي ورد في (University of Villadelfvia,2013) هو اكثر التعاريف

ملائمة مع متطلبات البحث الحالي، لذلك تم تبني هذا التعريف.

د- القادة الاكاديميون (Al-Khateib, 2009): هم عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات.

هـ - المتغيرات الشخصية (Hejan, 1998): ويقصد بها الصفات والخصائص التي تميز بين شخص وآخر، وهذه

الخصائص تمثل في العمر، المستوى التعليمي، والرتبة والمسمى الوظيفي.

9. مجتمع البحث و عينة البحث:

تكون مجتمع* البحث من اعداد الموارد البشرية المنظوية في المعهد العالي للتطوير الامني والاداري البالغ

عددهم (87) منتسباً المستمرين بالدوام الرسمي للعام 2015 – 2016.

عينة البحث: تم اختيار عينه عشوائية من العاملين في المعهد بلغت (50) منتسباً، اخضعوا للاجابة عن فقرات اداة البحث

(الاستبيان) وبعد استرجاع الاستمارات اتضح ان (3) من المنتسبين لم يجيبوا على فقرات الاستبيان لذلك تم استبعادهم

وما تبقى هو (47) استمارة فقط لتصبح عينة البحث (47) منتسباً، وبنسبة (54%) وهي نسبة مقبولة احصائياً.

10. تم اعداد استمارة استبانته تكونت من جزأين على وفق الآتي:

الذي يضم المعلومات العامة (العمر – الجنس – نوع الوظيفة).



: تضمنت (3) متغيرات ولكل متغير مجموعه من الفقرات، (24) فقرة التي تخص متغير ادارة الوقت و(11) فقرة تخص متغير ضغط العمل و(12) فقرة تخص متغير القيادة الادارية، وكانت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي على التوالي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق اطلاقاً) وبالوزان (1، 2، 3، 4، 5).
- تم عرض الاستبانة بصيغتها الاولية على مجموعة من الخبراء في مجال الادارة والقياس والتقويم المذكورين في (الملحق، 1) للتعرف على آرائهم حول صلاحية مكونات هذه الاستبانة في قياس الاهداف التي وضعت لاجل قياسها.
11. الاساليب الاحصائية: تم الاستفادة من برنامج spss في احتساب الوسط الحسابي والنسب المئوية ومعامل الارتباط واختبار t.
ثانياً-:

1. قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي (Anwar, 2013): توصلت الباحثة انوار الى مجموعة من الاستنتاجات ان المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام سواء ما كان ناتج عن طبيعة العمل او غموض وصراع الدور او عبء العمل واوصت على اعداد برامج خاصة لتنمية مهارات العاملين في التعامل مع ضغوط العمل والتدريب على المهارات الاجتماعية وفي هذه التوصية اتفق مع الباحثة.
2. ادارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة ارامكو السعودية (Al-Little, 2013): ترى دراسة (الصغير) ان الهدف من دراسة الموضوع هو التعرف على: استثمار العاملون الوقت الرسمي، مستوى ضغط العمل، العلاقة بين مضيعات الوقت واساليبه وادارته من ناحية وبين مستوى ضغط العمل من ناحية أخرى، والتعرف على الفروق وفق المتغيرات الشخصية. توصلت الباحثة الى مجموعه من الاستنتاجات هي: ان عينة الدراسة موافقون غالباً على استثمار الوقت الرسمي بمتوسط حسابي مقداره (3,60 من 5)، في حين كانت النسبة (3,25 من 5) محايدون في مستوى ضغط العمل، ووجود علاقة عكسية بين مضيعات الوقت واساليبه وادارته وبين مستوى ضغط العمل، وعدم وجود استجابة وفق المتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة في العمل الحالي وعدد الدورات في ادارة الوقت وضغط العمل)، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية وفق المتغيرات (المؤهل العملي، طبيعه العمل).
3. تمثلت دراسة (Mzhodh, 2013) وعنوانها "اثر ضغوط العمل على اداء العاملين بمؤسسة الضرائب بورقلة" لاعتبارها مؤسسة تواجه ضغوط لكونها ذات طابع اقتصادي (تحصيل إيرادات دولة) وان اسباب الضغوط هي التي تنتج من الاحداث السيئة للحياة العملية، اذ يكون رد فعل الموظفين اتجاه الضغوط متوسط بسبب التزامهم اسلوب العمل الجماعي وتحمل المسؤولية الجماعية، مما جعل من المديرين والمشرفين ان تكون معاملتهم اتجاه الضغوط في عدم المبالاة. وانا لا اتفق مع الباحثة في ان اهتمام الادارة الفعالة يجب ان يكون عالي بسبب روح العمل الجماعية وتحمل عنصر المناصرة المالية في تحقيق اهداف المنظمة وهنا لا بد من استخدام اسباب التشجيع للعاملين والتقليل من ضغوط العمل وتعظيم الارباح للمؤسسة.
4. هدفت دراسة (Hujaj, 2007) الى التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مهنة التمريض في المستشفيات، والكشف عن وجود علاقة بين ضغط العمل وكل من الانتماء والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة الى ان العاملون في المستشفيات يعانون من مستوى ضغط مرتفع بنسبة 79,28% .
اتفق مع الباحث في ان مستوى الضغط مرتفع لدى اغلبية العاملين في المؤسسات والمنظمات الخدمية نتيجة زخم العمل وعدم استغلال الوقت الامثل في العمل.
5. دراسة (Al-Rashid, 2003) بعنوان "ادارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل" هدفت الى الوقوف على معرفة العلاقة بين ادارة الوقت وضغوط العمل وان نجاح المنظمات في تحقيقها لاهدافها يعزى في بعض جوانبه الى مهارة المديرين في ادارتهم لوقاتهم وبالذات في مجال عملهم ومما يترتب عليهم من اعباء عمل كبيرة يمكن ان تزيد من مستوى ضغوط العمل لديهم في حالة عدم توجيه الاهتمام الكافي في ادارة الوقت وبالتالي التأثير على ادائهم في العمل بشكل سليم .
اتفق مع الباحث في ان معرفة المدير او القائد الاداري بمهارات ادارة الوقت هو احد الاسباب لتذليل الصعوبات وتقليل من نسب ضغوط العمل في المنظمة.
تنفق الباحثة مع الدراسة في محور استثمار الوقت اثناء الدوام الرسمي ومستوى ضغط العمل، ولا اتفق معها في العلاقة العكسية بين مضيعات الوقت واساليبه وادارته وبين مستوى ضغط العمل.
ولا اتفق مع الباحثون في وجود وقت رسمي غير قليل يهدر في غير ما خصص له آنذاك، إلا أن بسبب وجود التقنيات الحديثة في وسائل التواصل الاجتماعي الانترنت والموبايل جعلت اغلبية العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية يهدرون الوقت في استخدام تلك التقنيات لاسباب عديدة منها قلة الاعمال المكلفين بها او كثرة عدد العاملين، عدم وجود رقابة ذاتية لإتقان العمل الموكل اليهم في نفس الفترة الزمنية مخصصة لانجاز كل نشاط او فعالية.
بينما ذكر آخرون ان من الواجب على الفرد ان يقيم نوعاً من التوازن بين انواع الضغوط المختلفة لأن غياب مثل هذا التوازن يعتبر سبباً رئيسياً في وقوع الكثير من الافراد تحت وطأة الضغوط وآثارها السلبية، كما يتطلب التصدي لها قبل



وقوعها وإدارتها السليمة وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد أو المنظمة إلى النمو والازدهار والمحاولة للتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة إلى الخطر أو الإنهيار.

تمهيد:

يعد الوقت أهم عناصر النجاح في أي مهمة من المهام التي يمارسها الفرد أو الجماعة أو المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم لإدارة الموقف وتحقيق أهدافه، إذ إن التخطيط لإدارة الوقت يمكن أن يساهم في التقليل من ضغوط العمل والسيطرة على الموقف ومحاولة التقليل منها وبالتالي الحفاظ على اللياقة الصحية والبدنية ومن ثم الاستمتاع الوظيفي والاجتماعي.

1.

بأنها "قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها". كما توصف إدارة الوقت بأنها "العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة". (Mushatat, 2004)

كما يشير دراكر (Drucker) أن الوقت هو أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر (Drucker, 1982) تشمل هذه الخصائص ما يلي:

2.

يعد الوقت من أندر الموارد التي تتعامل بها المنظمات، ففي حينه يمكن تشغيل ما يكفي من الأفراد أو شراء المكائن وتبديل الأموال، غير أن الوقت لا يمكن زيادته أو خزنه أو استثماره أو اقتراضه لأنه محدد ومتساوي كميًا للجميع. كما أن الوقت أكثر عرضة للهدر (الضياع) وسوء الاستغلال مقارنة بالموارد الأخرى لأن التأثير فيه لا تلمس نتائجه بسرعة، فضلاً عن أن التعامل مع الوقت يختلف عن التعامل مع الموارد الأخرى، فهو مسألة تفكير وسلوك وإن إدارة الوقت تشمل في الواقع سلوك المدير، كذلك عرض الوقت غير مرمن، فليس هناك من يمتلك أكثر من (24) ساعة في اليوم مهما زادت متطلباته وهو يعرف بغض النظر عن كل شيء، وأخيراً كل عمل ينجزه المدير يتطلب وقتاً وهناك حاجة دائمة لهذه الموارد ومتجددة باستمرار.

3.

توجد 54 مبدأ من مبادئ إدارة الوقت حسب رأي الكتاب والعلماء في علم الإدارة، فنجد أن الكاتب عداربة اختار (7) مبادئ اعتبرها الأكثر أهمية من المبادئ الأخرى وهي (Aadarbh, 2006):

- أ- مبدأ الأولوية: اعتماد الأولوية في تحديد الأهداف واداء الأنشطة.
- ب- مبدأ التجميع: اعتماد التجميع في اداء الأنشطة والاتصالات والاجتماعات.
- ج- مبدأ التوعية: اعتماد التوعية المنظمة والمبرمجة والمستمرة أثناء العمل.
- د- مبدأ التفويض: اعتماد تفويض الآخرين بتنفيذ المهام.
- هـ- مبدأ التقييد المقصود: وفر لنفسك ساعة هدوء وحول المقاطعات للسكرتيرة.
- و- مبدأ الأيجاز: اعتماد الأيجاز في التركيز على وصف النتائج لاي نشاط فقط.
- ز- مبدأ التأجيل: اعتماد المباشرة بالأنشطة الصعبة وغير السارة أولاً وعدم تأجيلها.

إن مبادئ إدارة الوقت تبدأ من مرحلة ادراك أهمية الوقت الذي يقود إلى تحليل الوقت بصورة صحيحة والاستفادة منه في تخطيط وتحديد الأهداف حسب الأولويات للمنظمة سواء كانت خدمة أو إنتاجية أو استشارية مع وضع مبدأ المرونة لمعالجة الاختناقات والاضطرابات والازمات من خلال التركيز في وضع الحلول حسب خريطة (باريتو) وتفويض بعض الصلاحيات للآخرين من أجل الاستخدام الأمثل في إدارة الوقت ووجود تغذية عكسية في حال وجود انحراف في احد المبادئ لإدارة الوقت .

4.

تسعى المنظمة من خلال إدارة الوقت إلى استغلال الموارد المتاحة في البيئة الداخلية بشكل هادف ومثمر وبأقل جهد وكلفة وضمن حدود الوقت المتاح ولبلوغ هذه الغاية وتحقيقها يتطلب من القائد الإداري اتباع خطوات أساسية لإدارة الوقت بشكل ناجح وفعال وتشمل: التحليل والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتفويض وسيتم عرضها كالآتي:

(Aadarbh, 2006)

أ- التحليل:

حيث إن التحليل يشكل الخطوة الأولى لإدارة الوقت ومن خلالها نتعرف على كيفية الاستخدام الحالي للوقت ومنها نتوصل إلى ما يلي:



تشخيص عوامل الهدر واسبابها، دراسة مفسدات الوقت، معرفة كمية الوقت المهدور، تحديد المهام والانشطة اليومية وكمية الوقت المصروف على تنفيذها.

ب- **التخطيط:** حدد المختصون لعملية تخطيط الوقت خمس خطوات وهي:

جمع المعلومات والبيانات بواسطة تسجيل الوقت وتحليله، وضع الاهداف وتحديد الاولويات، تحديد الانشطة والوقت المتوقع لتنفيذها، تنفيذ الخطة ومتابعتها، اعادة التحليل .

ج- **التنظيم:** يجب ان تمر عملية تنظيم الوقت في التغذية العكسية التي تتمثل في:

تحديد المهام والاختصاصات، تقسيم الانشطة المتشابهة وتجميعها، تنظيم مكان العمل، تبسيط اجراءات واساليب العمل، تفويض الصلاحيات.

د- : هي عملية التحقق من ان التنفيذ مطابق للخطة من حيث الجوانب الفنية والادارية والمالية والزمنية، والهدف من هذه الخطة هي التأكد من تحقيق الاهداف التخطيطية والتنظيمية وتشخيص الانحرافات الممكنة والمشكلات التي تواجه كل عملية من عمليات ادارة الوقت خلال تنفيذ المهام والانشطة في الاوقات المحددة لها مسبقاً بالشكل السليم.

هـ- **التقويم:**

هذه المرحلة النهائية لادارة الوقت وتتم بواسطة فحص وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال انتهاء تنفيذ الانشطة والفعاليات وفق الخطة المعدة مسبقاً، ويتم وضع الاستراتيجيات التطويرية والتنافسية للفترة القادمة حسب متطلبات وموائمه بيئة العمل.

5. كتب هندي مقالته انه يمكن تقسيم الوقت الى اربعة أنواع من الوقت، وفق الآتي: (Henedy, 2010)

أ- الوقت الإبداعي: (Creation Time) وهذا الوقت يتم استغلاله للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم العمل وإدارته، وكل ما يرتبط به من أمور أخرى؛ مثل الأولويات، ومضيعات الوقت، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة التي تضمن تحقيق مستوى عالٍ للإنتاج والفعالية الإدارية .

ب- الوقت التحضيرية (Preparatory Time): وهي الفترة التي تسبق العمل الفعلي؛ حيث يتم فيها جمع المعلومات والحقائق، وتجهيز بيئة العمل؛ بحيث يمكن إنجازه بأقل تكلفة في الجهد والوقت.

ج- الوقت الإنتاجية (Productive Time): وهو استخدام الوقت الأمثل في تنفيذ البرنامج الأساسي للإنتاج، على أن يكون هناك نوع من الموازنة بين الأوقات الثلاثة؛ لتكون الاستفادة أكثر فاعلية وإنتاجية.

د- الوقت المباشر أو العام (Overhead Time): هذا الوقت هو الذي يستغل للأمر الفرعية، التي لها تأثيرها على المنظمة ككل، منها على سبيل المثال: الأنشطة المرتبطة بمدى ارتباط المسؤولين في المنظمة بالأنشطة الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية.

6. **تقنيات** : تقتضي الادارة الفعالة للتوترات وضغوط العمل تصنيفات كثيرة ونعتمد هنا على تصنيف التوترات وضغوط العمل وفق محور تنظيم الوقت بما يتواءم مع بحثنا هذا. إذ تستلزم ادارة التوتر وضغوط العمل عدة تقنيات هي:

(Al-keriona, 2012) ادارة الوقت بفعالية Effective، ادارة الوقت بكفاءة Efficient، تفويض السلطات للمرؤوسين Delegation، اقامة علاقات التعاون Collaboration، اعادة تصميم العمل بشكل يتفق مع توقعات العاملين، تحديد الاهداف Coal setting، العمل على تحقيق انجازات صغيرة لانها تؤدي للشعور بالنجاح .

7. **مزايا الادارة الجيدة للوقت انجاز الاهداف والمهام في الاوقات المحددة (University of Villadellvia, 2013)**

أ- تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات الوظيفية.

ب- ارساء القدوة للآخرين، تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت او تأجيل الالتزامات او ضعف مستوى الاداء.

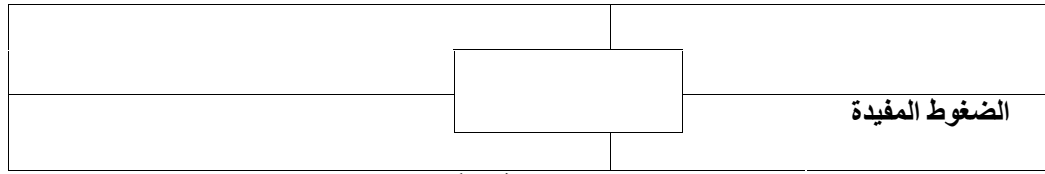
ج- رفع المستوى الحضاري للمجتمع الوطني والمجتمع الدولي.

ثانياً:

المضغط (stress): هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع القوى الخارجية في البيئة والذي قد يترتب عليه اثار مادية او نفسية او سلوكية.

1. : اشار (Seley, 1978) ان هناك اربعة انواع رئيسية للضغوط هي:

يتوضح من الرسم ان هناك ضغوط مفيدة واخرى سيئة، فعندما تكون الضغوط قليلة او معتدلة فانها ستؤدي الى التحدي والرغبة في النجاح، اما اذا كانت حادة او سيئة ستولد دور فعل عكسية على الفرد او المنظمة او الاثنان معاً (والشكل، 2) يوضح ذلك:



الضغوط المتدنية جداً

(2): أنواع الضغوط. (Seley, Hans, (1978) the stress of life (2nd Ed) Now Yurok, Mc brow) source:(Hill)

كما يتوضح من الرسم اعلاه ان الضغوط قسمت الى: الضغوط الحادة جداً، الضغوط المفيدة، الضغوط المتدنية جداً، الضغوط الضارة ، نتيجة التخوف من اشياء مثل الموت او الامتحان او الفشل، الاماكن العالية، فقدان وظيفة، فشل في علاقة حب او صداقة او عمل او فقدان شخص عزيز وهذا يختلف من شخص لآخر.

2.

تعددت التقسيمات التي تصنف مصادر ضغوط العمل ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها كالآتي:

- **مصادر الضغوط في بيئة العمل:** اشار القريوني ان مصادر ضغط العمل في البيئة الداخلية تقسم الى خمسة محاور هي وكالاتي: (Al-keriona, 2012)

- المناخ التنظيمي ويحتوي على: عدم المشاركة، المساوي البيروقراطية، الاكراه على الطاعة، عدم الاستجابة من قبل الادارة العليا، الثقافة السائدة في المنظمة.

ب- الدور في المنظمة يضم كل من: صراع الدور، غموض الدور، المسؤولية الاشرافية، الحدود المكانية .

ج- تطوير الكفاءات يتضمن كل من: عدم استغلال القدرات، اعطاء مسؤوليات اكبر، ضمان العمل، طموح لم يتحقق، النجاح.

د- المتعلقة بالعمل يحتوي على: الملل من العمل، البيئة المادية، ضغوط الوقت، متطلبات العمل الهائلة، كثرة المعلومات، طبيعة العمل.

هـ- العلاقات بالعمل تتضمن: سوء العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء، منافسة شخص اخر، الضغط الادبي، طبيعة العمل.

- **مصادر الضغوط في البيئة الخارجية:** وتتمثل في ما ياتي: (Al-Ghazali, 2016)

أ- عدم استقرار الحالة الاقتصادية: ان معرفة البيئة الداخلية للعمل هي الاساس في محاولة الابتعاد عن ضغوط العمل داخل المؤسسة حيث انه هناك العديد من هذه العوامل ونحدد الاساس منها هو عدم استقرار الحالة الاقتصادية للدولة الذي ينعكس على الافراد العاملين وفق دخول محدود لا يتواءم مع حالات ارتفاع معدلات التنظيم للسلع والخدمات مما يشعرهم بالقلق وعدم الامان .

ب- التطور والتقدم العلمي المستمر: ان التطورات في التقدم العلمي المستمر وعدم مواكبته يولد القلق للافراد العاملين في المؤسسات وخوفهم من فقدان فرصة العمل في حالة عدم اتقان استخدام الآلات والمكائن والمعدات والوسائل العلمية المتقدمة في انجاز العمل مثل استخدام الحاسبة في انجاز الاعمال الكتابية (الهارد والسوفت وير) من قبل الموظف.

ج- المتغيرات الاجتماعية: نتيجة التقدم العلمي وتكنولوجيا المعلومات ووجود وسائل الاتصالات المرئية والمكتوبة والمسموعة وتأثير العولمة على كل دول العالم، ادت الى ظهور سلوكيات جديدة في المجتمع لا تتواءم مع العادات والتقاليد المجتمعية مما نتج عنه مشكلات جديدة منها: انتشار حالات الادمان على المخدرات الرقمية والمخدرات الطبية، ارتفاع حالات زواج القاصرات والطلاق والعنوسة للنساء، تعدد الزوجات.

- **مصادر الضغوط الشخصية:** ان مصادر ضغط العمل التي يتعرض لها الفرد في البيئة الداخلية والخارجية ، تقسم المصادر الشخصية الى نوعين: (Anwar, 2013)

أ- ضغوط خارجية : تتولد من عوامل خارجية عديدة تتعلق بحياة الفرد الشخصية منها (الاستقرار في الحياة الزوجية، عدد الاطفال، ثبات الدخل الشهري، مكانته الاجتماعية) ان تلك المؤشرات تكون منبع احساسه في الضغط اثناء العمل.

ب- ضغوط داخلية : تتولد من داخل الفرد (العوامل الداخلية منها: نوع الشخصية، طريقة التفكير) يكون اثرها شعور الفرد بالحزن والكآبة وعدم تحقيق الاهداف.

3. **الاثار التنظيمية لضغوط العمل:**

ذكر في (Effective Time and Stress Management Program, 2013) ان من اهم الاثار التنظيمية لضغوط العمل موضحة في (الجدول، 1)



(1): الآثار التنظيمية لضغط العمل.

الآثار التنظيمية السلبية	الآثار التنظيمية الايجابية
دوران العمل	تشجيع العمل الجماعي
ضعف القدرة على الابتكار والتطوير	التفكير الابداعي
انخفاض الانتاجية	زيادة الانتاجية
ضعف الولاء والانتماء	المناخ التنافسي الصحيح
ارتفاع التكلفة	تخفيض التكلفة
انخفاض جودة اتخاذ القرارات	جودة اتخاذ القرارات

: الجدول من اعداد الباحثة استناداً الى المعلومات المتاحة من: (Effective Time and Stress Management Program, 2013)

تقسم النتائج المترتبة على ضغوط العمل بالتعدد والتنوع في ذات الوقت من ان بعضها يكون ايجابياً وفي حين الاخر سلبياً . وهناك مؤشرات اخرى تعمل على تعلم مواجهة الضغط وتزود العاملين في المنظمة بطريقة بناء افكار عندما يكون تحت الضغط من خلال : السيطرة على النفس، التحدي، الالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب عمله وعدم التردد خلال الوقت المخصص. (Al-Ghazali, 2016)

: القيادة الادارية:

عرفها (Al-Saadi, 2017) على انها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقصودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

1. **الانماط القيادية في التعامل مع الوقت:** المضيع للوقت Time Waster، المستخدم للوقت Time User، المستفيد من الوقت Time Exploiter، المستثمر للوقت Time Investor. (Effective Time and Stress Management Program, 2013)

وان افضل نمط هو المستثمر للوقت الذي يعمل وفق خريطة (Pareto)، والمستفيد يأتي بالدرجة الثانية، اما المستخدم للوقت فهو ليس لديه الوقت للتفكير او الابتكار او الابداع ويأتي بالدرجة الاخيرة، المضيع للوقت الذي يهدر الوقت في أنشطة لا تعود بالانتاجية للمنظمة مما يعمل على التسبب في الخسائر وارتفاع ضغوط العمل. ويشير الكاتب (Pareto) الادارة الجديدة للوقت من خلال: (80%) من الانجاز او الفاعلية يستند الى (20%) من الأنشطة، (20%) من الانجاز او الفاعلية يستند الى (80%) من الأنشطة. يعني ذلك ان الادارة الجيدة للوقت تهتم بالتركيز على ممارسة الأنشطة او المهام التي تساهم في تحقيق (80%) من الانجاز او الاداء، وعدم توجيه الوقت للممارسة أنشطة تكون مساحتها محدودة في معادلات الانجاز او مستويات الفاعلية.

2. **MS-Outlook** والتكنولوجيا في ادارة الوقت وتعني: (Mikoluk, 2013) Outlook (التقويم، الملاحظات، قائمه الاعمال اليومية) استخدام الاجهزة الحديثة مثل الكمبيوتر والموبايل الحديث لاختزال الوقت وتقليل الجهد والكلف لتحقيق نتائج افضل. وترى الباحثة من خلال تجربتها في العمل الميداني ان بعض المدراء والقيادة الادارية لا يعرفون العادات السبعة للمدراء والقادة الناجحين وهي: (اخذ المبادرة، البدء مع تحليل النهائية، وضع الاولويات، التفكير بسياسة ربح ربح، محاولة فهم الاخرين ثم التركيز على ان يفهمك الاخرين، التعاون مع الاخرين، تطوير الذات)، كما ان سوء استخدام وادارة الوقت هو السبب الرئيسي لزيادة ضغط العمل و عدم معرفة طرق التعامل مع الاجهاد وضغط العمل.

3. **المهارات القيادية:** هي البراعة مضافاً اليها المعرفة المستخدمة لتوجيه الفكرة والتحليل والحكم والاستجابة لمتطلبات الظروف عند اختلاف المواقف المعقدة. (Al- Janabi, 2011) وتقسّم الى عدة انواع هي: (Al- Janabi, 2010)

4. **استراتيجية القيادة الادارية:** ان استراتيجية القيادة الادارية تعمل وفق استراتيجية الاعمال من خلال تحليل القدرات المطلوبة للقيادات الادارية الحالية والمستقبلية من خلال اتباع استراتيجيات تطوير وفق الفترة الزمنية المحددة للوصول الى نتائج الاعمال من خلال اتباع ثقافة القيادة واستخدام قوة مقاعد البدلاء لاسابهم الخبرات وتطويرهم في ممارسة القيادة الادارية. (Al-Saadi, 2017)

5. **التفويض:** هو منح حق اتخاذ القرار وسلطة ممارسة الاعضاء ومسؤولياتها من المستوى الاعلى الى المستوى الادنى حسب الهيكل التنظيمي للمنظمة. (Effective Time and Stress Management Program, 2013)

ويتم التفويض للمهام التالية للاخرين: (York, 2015)

الاعمال الروتينية والبسيطة والمتكررة يومياً، الاعمال التي يستطيع القيام بها غيرك من اعضاء الفريق، الاعمال التي يستطيع القيام بها احد اعضاء الفريق افضل منك، الاعمال التي يستطيع القيام بها وتساعدهم في تطوير مهاراتهم.

6. **اهمية التفويض:**



تكمُن أهمية التفويض من خلال الفقرات التالية: (York, 2016)

- أ - يعطي المدير وقتاً أكبر للتخطيط الفعال.
- ب- يساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين.
- ج- يشجع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة في استغلال مبادراتهم بشكل أفضل.
- د- ينمي مهارات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل.
- هـ- يكسب المرؤوسين الثقة في انفسهم ومهاراتهم .
- و- يكسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة.
- ز- يمكن المدير من انجاز مهام ادارته بفعالية.

ان التفويض وسيلة صحيحة وذات فائدة عظيمة للحصول على اكبر نتائج من خلال الاخرين مع التركيز التام على كيفية بناء المدير وتحديده للعلاقات الداخلية المهمة للسلطة والنفوذ والمساعدة في تنظيم وقت موظفيه، واحياناً تكون عدم تفويض السلطة اكثر المعضلات الادارية التي تؤدي الى ادارة غير فاعلة وتكون احد اسباب ظهور ضغوطات العمل نتيجة تراكم النشاطات والمهام في اوقات واحدة دون مراعات ان التفويض الملائم والصحيح من اكثر الاساليب الادارية المفيدة لتحسين اداء الموظف وتوفير وقت المدير لتطوير قدرة المرؤوسين في بيئة العمل.

: الاساليب المخصصة من قبل القيادة الادارية في ادارة الوقت وضغط العمل:

يتم استخدام بعض الاساليب التالية من قبل القيادة الادارية للسيطرة على ادارة الوقت والتقليل من ضغط العمل كما يلي:

أ- استراتيجيات ادارة الوقت: اوضح الكاتب (Rupured, 2013) ان هناك (6) استراتيجيات لوقف هدر الوقت وهي كالآتي:

- أ- تحديد الاولويات.
- ب- تقسيم الاولويات.
- ج- انشاء جدول.
- د- التركيز على الجودة.
- هـ- تجنب الانحرافات.
- و- الحصول على مساعدة من الخبراء.

من خلال الاستراتيجيات السابقة سيتم تعلم مهارات ادارة الوقت من خلال التخطيط والتنظيم ووضع اهداف ادارة الوقت المتاحة وجدولة الانشطة ليوم او اسبوع او شهر ومن خلالها يتم زيادة الانتاجية والشعور بالراحة وبالامكان تعديل الجدول الزمني في حال وجود اعادة جدولة بعض المهام مما يؤدي الى نتائج ممتازة من خلال التركيز في ادارة الوقت باكثر فعالية مما يولد الشعور بالراحة والابتعاد عن ضغوط العمل في حال اختلال في احد الاستراتيجيات السابقة اثناء التنفيذ للانشطة والفعاليات في المنظمة.

وقد لاحظ دراكر (Drucker, 1982) أن "المديرين الفعالين لا يبدؤون بمباشرة مهماتهم، بل يبدؤون بالنظر في وقتهم، وهم لا يبدؤون بمباشرة التخطيط، بل يبدؤون بمعرفة فيم يُصرف وقتهم فعلاً، ثم إنهم يبذلون جهدهم للتقليل من الأعمال غير المثمرة التي تمثل عبئاً على وقتهم".

يتفاوت الناس في نظرتهم واستغلالهم للوقت بتفاوت عدة اعتبارات وفقاً للعوامل الديمقراطية وفقاً للسن والجنس والحالة الاجتماعية، الاقتصادية: حيث كلما زاد الدخل زاد الوقت المنفق على التنفيذ وكلما انخفض الدخل زاد الوقت المنفق على العمل، وكلما زادت ثقافة الانسان كلما زادت من الحساسية للوقت والحرص على استغلاله والعكس صحيح وكلما زاد حجم الاسرة والميل لتنمية الروابط الاجتماعية كلما زادت مساحة الوقت المخصص لهذه النوعية من الانشطة والذي قد يكون على حساب الوقت المخصص للعمل او نوعية الجهد المبذول فيه (مسيبات ضغط العمل)، اما العوامل البيئية: تؤثر على المناخ ووسائل الاتصال وجودة البنية الاساسية على معدلات تخصيص العمل وتزيد من الانشطة اليومية المختلفة (الوقاية من ضغط العمل).

: 2.

يعتبر سوء ادارة الوقت من اهم المظاهر السلوكية التي تؤدي الى ضغوط العمل حيث لا يستطيع الفرد تنظيم وقته حتى في ظل غياب اعباء العمل مع ان اعباء العمل سبب من اسباب ضغوط العمل في المنظمات، ويتضمن عنصر الوقت وادارته عدم قدرة الموظف سواء كان رئيساً او مرؤوساً على الالتزام والوفاء في الوقت المتاح له او بسبب عدم قدرته على تنظيمه او بسبب عدم وجود الوقت الكافي، ان سوء ادارة الوقت قد لا يرتبط بالظروف لزيادة او نقصان المهام الموكلة له وانما تعود اصلاً الى الشخص ذاته لعدم قدرة الشخص على تنظيم الوقت.



3. لعمل من خلال الاساليب التالية:

يتم التخلص من ضغوط العمل عن طريق ما يلي: (Yoseph, 2007)

- أ- التدريب على الاسترخاء Relaxation .
- ب- التدريب على المهارات الاجتماعية Social Skills Training.
- ج- تعلم العادات الصحيحة.
- د- التدريب على حل المشكلات.
- هـ- التدريب على المساندة الاجتماعية.
- و- التحكم في الغضب.
- ز- تطوير مهارات ادارة الذات.

ان اسلوب الاسترخاء يمثل المرتبة الاولى في ادارة الضغوط داخل المؤسسة او المنظمة ويليها المهارات الاجتماعية وكيفية تعلم العادات الصحيحة لحل المشكلات والمساندة الاجتماعية والتحكم بالغضب والعمل على تطوير مهارات ادارة الذات للوقاية من ضغوط العمل .

4. ان الخطوات التالية تساعد في معالجة ضغط العمل وكالاتي: (Rex, 2004)

- أ- تحديد اسباب الضغط التي تتولد من الوقت او الاسرة او المال.
- ب- معرفة النزاعات داخل العمل وكثرة الطلبات.
- ج- تحديد علامات ظهور الضغط في العمل من خلال المزاج، عدم انجاز الاعمال، الشعور بالاحباط، الغضب، لوم الاخرين، الانسحاب .
- د- البحث عن وسائل لتخفيف الضغط كالتنفس عما لم نعبر عنه، او صديق لك بما تشعر به، كتابة الاسباب.
- هـ- وضع خطة عمل للتعامل مع كل سبب .

و- ترك محيط العمل وقت الغذاء، لا تأكل على طاولة العمل، فالغاية من الغذاء هي ان تستعيد نشاطك وان تروح عن نفسك.
ز- اتباع اساليب للتخفيف عن الضغوط مثل المشي، القراءة، ممارسة الالعاب الرياضية، الاستماع الى الموسيقى.
ومن خلال الخطوات السابقة تتمكن من تحديد انواع الضغوط وطرق الانهاء لكل منها. وهناك من العلماء والكتاب الذين يهتمون بدراسة الضغوط اتفقوا على ان هناك ثلاثة عوامل تعمل على تخفيف الضغط (الالتزام- السيطرة- التحدي).

5. ستمرة بين القيادي واعضاء الفريق: توجد علاقات شراكة بين القيادة الادارية وبين اعضاء الفريق (العاملين) حيث ان تشكيل الشراكة يعتمد على بناء العلاقات الانسانية و عدم وجود الحواجز والمسافات التي تعمل على اعاقه العمل. (York, 2016) محاور الشراكة هي:

يستطيع القيادي تكوين رؤيته، بعد تلقيه جميع مقترحات شركائه (اعضاء فريقه)، لاعضاء الفريق الحق في مخالفة قائدهم، بل يجب جعلها مساهمة قيمة لمجهود الفريق، القائد وفريق العمل كلاهما مسؤول عن النتائج، ان القيادي واعضاء فريقه امانة فيما بينهم، فاحفاء الحقيقة يعد انتهاكاً للعقد المتفق عليه الطرفين، على القائد واعضاء الفريق ادراك ان المشاحنات البيئية لا بد منها.

: عرض نتائج اجابات العينة المبحوثة:

1. اجابات العينة لمتغير ادارة الوقت: ظهرت نتائج استجابات العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة كما موضحة في (الجدول، 2) وعلى النحو الاتي:



(2): ادارة الوقت.

اجابات عينة البحث						
غير موافق	غير	غير متأكد				
-	9	7	16	15	احتفظ بجدول للوقت بالنسبة لكل اسبوع ليبين لي كيف اقوم بتوزيع وقتي خلال الايام القادمة	1
-	-	4	20	23	اجد نفسي في موقف أحاول فيه تأدية العديد من الاعمال في نفس الوقت.	2
-	-	6	25	16	لدي أهداف واضحة لما أرغب في تحقيقه عندما أبدأ في أداء مهمة ما.	3
-	3	17	10	17	أجد وقتاً للتخطيط للمستقبل بدلاً من ان افاجأ بالأحداث	4
-	1	5	18	23	يجب علي أن ابقى متأخراً في مكنتي من أجل انهاء عمل ما.	5
-	-	3	15	29	اعرف اين ابحت او اسال عن المعلومات التي من المحتمل احتاجها في عملي.	6
-	-	3	22	22	الامور واضحة بالنسبة لي فيما يتعلق بالاولويات في عملي .	7
-	10	3	20	14	اقوم بتصنيف المهام حتى لا اضطر الى التحول من نوع واحد من العمل الى اخر .	8
-	2	3	17	25	بامكاني ان اصف نفسي على اني شخص دقيق في مراعاة المواعيد	9
1	10	6	11	19	اشعر بالتعب الزائد او الانهالك عندما اكون في العمل	10
1	2	8	20	16	استطيع اعادة التفكير مرة اخرى وبسرعه في عملي الذي كنت فيه اذا ما حصلت لي مقاطعات	11
-	1	15	14	17	اقوم بتسجيل المهام ذات الاهمية على قصاصات من الورقة	12
-	4	10	12	21	اجد الوقت الكافي الذي يمكنني من التركيز في عملي	13
2	8	5	13	19	استطيع ان استرخي عندما يكون لدي وقت فراغ في المكتب	14
-	3	8	27	9	لا استعجل في اتخاذ القرارات	15
1	-	2	24	20	من الواجب علي ان اقوم باتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم مكنتي او ادارة وقتي بصورة اكثر فاعلية	16
-	-	3	26	18	انا قادراً على التفويض للمرؤوسين عند الضرورة	17
1	1	2	23	20	لدي اساليب مؤدبه لانهاء المقابلات و المحادثات مع الاخرين بمجرد حصولي على المعلومات التي اريدها	18
-	1	13	21	12	اتحكم بوقتي عندما اضطرر او استشيط غضباً بسبب صدامات مع الرؤساء او المرؤوسين	19
-	2	2	21	22	استطيع ان اقول (لا) عند الضرورة واتمسك بها.	20
-	-	1	22	24	عندما اعطي الاخرين توجيهات بخصوص اداء عمل ما فاني اكون واضحاً لدرجة انهم لا يحتاجون للعودة للاستفسار عن هذه التوجيهات	21
-	3	13	16	15	انشغل في مهام من الممكن ان يعملها الاخرين الذين ليست لديهم مؤهلاتي	22
-	1	7	15	24	اتعامل مع التقاطعات التي تأتي من الاخرين بطريقة حازمه ومؤدبة.	23
-	1	1	17	28	اعرف الناس الذين يجب ان اذهب اليهم من اجل الحصول على المعلومات والتوجيه عندما يكون ذلك ضرورياً	24
4.27						



2. استجابات العينة المبحوثة لمتغير ضغط العمل: ظهرت نتائج استجابات العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة كما موضحة في (الجدول، 3).
 (3): ضغط العمل.

اجابات عينة البحث						
غير موافق	غير	غير متأكد				
1	1	6	20	19	مهام واهداف العمل الذي اقوم به واضحة بالنسبة لي	1
1	2	10	15	19	اتمعت بالسلطة الكافية للقيام بمسؤوليات عملي	2
-	1	13	19	14	اعرف بالتحديد ما هو الدور المتوقع مني في المنظمة الذي اعمل فيه	3
-	-	7	21	19	دوري واضح في تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة الذي اعمل به	4
-	2	2	21	22	اقوم بمهام واعمال اشعر بأنها ضرورية للمنظمة	5
1	7	5	19	15	اجد نفسي في مازق بين مديري المباشر والموظفين	6
5	6	10	13	13	اقوم ببعض الاشياء في العمل التي تكون مقبولة من قبل رئيسي وليست مقبولة من الاخرين	7
-	17	19	11	-	امضي وقتاً طويلاً في اجتماعات مهمة	8
1	2	15	18	11	يكلفني رؤوساتي بمهام ومسؤوليات متعددة ومتنوعة في وقت واحد	9
1	-	2	21	23	لدي اعمال كثيرة يمكن انجازها خلال ساعات الدوام الرسمي	10
4	3	19	4	17	استطيع اخذ وقت للراحة اثناء الدوام الرسمي	11
3.62					الوسط الحسابي العام	

3 . استجابات العينة لمتغير القيادة الادارية: ظهرت نتائج استجابات العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة كما موضحة في (الجدول، 4).
 (4): القيادة الادارية.

اجابات عينة البحث						
غير موافق	غير	غير متأكد				
-	2	3	18	14	متطلبات جودة العمل المطلوب انجازه مني معقولة	1
-	8	11	9	19	المهام التي يكلفني بها رؤوساتي تزداد تعقيداً مع مرور الوقت	2
2	9	11	14	11	التوقعات عني في المنظمة التي اعمل فيها اكثر مما استطيع ان اقدمه	3
1	1	5	18	22	لدي التدريب والخبرة الكافية لتأدية الاعمال المطلوبة مني على الوجه الاكمل	4
1	1	18	18	9	اخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في المنظمة التي اعمل بها حالياً	5
-	1	6	19	21	فرص تطوير معارفي ومهاراتي في العمل متوفرة	6
-	-	3	18	26	اتحمل مسؤولية تطوير اداء الموظفين العاملين تحت اشرافي	7
5	5	3	10	24	من واجبي تقديم المشورة والرأي للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشكلاتهم	8
3	8	8	16	12	اتخذ قرارات تؤثر على مصالح الاخرين من حولي	9
1	1	2	16	27	لدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي في المنظمة	10
1.96					الوسط الحسابي العام	



ثانياً: تحليل النتائج واختبار الفرضيات: لغرض اختبار الفرضيات كما في (الجدول،5)، يتوضح لنا معامل الارتباط بين ادارة الوقت وضغط العمل مع القيادة الادارية

(5): معامل الارتباط بين ادارة الوقت وضغط العمل مع القيادة الادارية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع : القيادة الادارية Y	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
ادارة الوقت (X1)	0.72	**	15.948	2.423
ضغط العمل (X2)	0.39	**	13.643	2.423
X1 و X2	0.67	**		
** (P<0.01)				

يتضح من (الجدول، 5) ان هنالك ارتباط موجب وعالي المعنوية ($P<0.01$) بين ادارة الوقت والقيادة الادارية وبلغ معاملته (0.72).

كما يتبين من (الجدول، 5) ان الارتباط بين ضغط العمل والقيادة الادارية كان موجباً وعالي المعنوية ($P<0.01$) وبلغ معاملته (0.39).

في حين كان الارتباط المتعدد بين ادارة الوقت وضغط العمل من جهة مع القيادة الادارية موجباً (طردياً) وبمعامل متعدد قدره (0.67).

في ضوء النتائج المعروضة اعلاه تم اختبار الفرضيات ووجدت كما يلي:

1. قبول الفرضية (الرئيسية الاولى) والتي تبين وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ادارة الوقت والقيادة الادارية وذلك لان قيمة t المحسوبة والبالغة 15.948 هي اكبر من الجدولية البالغة 2.423 عند مستوى معنوية (0.01).
2. تم اثبات الفرضية (الرئيسية الثانية) والتي توضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغط العمل والقيادة الادارية وذلك لان قيمة t المحسوبة البالغة 13.643 هي اكبر من الجدولية البالغة 2.423 عند مستوى معنوية (0.01).

CONCLUSIONS :

1. هناك تنسيق لدى القيادة الادارية في عملية تنظيم الوقت على الرغم من وجود ضغوطات في العمل الاداري مما شكل ذلك مؤشراً ايجابياً.
2. وجود فاعلية عند القيادي الاداري لاتخاذ قرارات تنظيم الوقت في مكتبه الاداري من خلال معالجته عن طريق تثبيت مهامه الادارية على شكل قصاصات ورقية.
3. ان القيادي الاداري يعمل على توجيه الاخرين في المهام الادارية دون الرجوع اليه مرة اخرى للاستفسار.
4. ان القيادي الاداري واضح في عمله لاينتابه الغموض في الادوار الادارية المناطة به مما اسهم ذلك في تحقيق اهداف المنظمة الاساسية التي يعمل فيها.
5. ان القيادي الاداري بإمكانه انجاز عدة مهام ومسؤوليات ادارية متعددة في وقت واحد ضمن المنظمة الادارية لعمله.
6. ان القيادي الاداري يتحمل مسؤولية كبيرة في تطوير اداء الموظفين الذين يعملون تحت اشرافه في المنظمة الادارية.
7. هناك علاقة بين المتغيرات المحددة في البحث (ادارة الوقت - ضغوط العمل - القيادة الادارية) لعينة البحث.

ثانياً: التوصيات RECOMMENDATIONS

1. قامة دورات تدريبية متعددة المهام للقيادة الادارية في المنظمة الادارية في المعهد العالي للتطوير الامني والاداري. ان القيادي الاداري واضح في عمله لاينتابه الغموض في الادوار الادارية المناطة به مما اسهم ذلك في تحقيق اهداف المنظمة الاساسية التي يعمل فيها.
2. العمل على ايجاد وشائج مع منظمات ادارية مناظرة في البلدان المتقدمة في هذا المجال لغرض تطوير كفايات القيادة الادارية.
3. ضرورة الاهتمام بتنظيم الوقت للقيادة الادارية لان الوقت يمثل مورد مهم يجب استغلاله بشكل يساعده على انجاز اعماله ضمن التوقيتات المطلوبة منه.
4. التأكيد على ان يكون للقيادة الادارية سعة صدر وامكانية على تحمل المسؤوليات واعباء العمل وان لا يؤثر ضغط العمل على مستوى القيادة الادارية.



5. من الأهمية ملاحظة حجم المسؤوليات والمهام التي يكلف بها القيادي بشكل يتناسب مع خبرته وقدراته والوقت المخصص له بحيث لا تؤثر على مستوى أداءه.

REFERENCES:

- I. Aadarbh, M. M. A. (2006). *Time Management of The Managers and Directors of UNRWA Basic Schools in The West Bank*. Master Thesis of the University of Barzyk-Palestine.
- II. Abu sheikha, A. N. (2002). *Time Management*. Dar Al-Majdalawi Publishing & Advertising, Jordan , Amman.
- III. Al-janabi, F. A. (2011). *The Principles of Administration*. Publishing: Printing Sudan Currency, Sudan, Khartoum.
- IV. Al-janabi, F. A. (2010). *The Supreme Administrative Leadership Development from Contemporary Strategic Perspective*. Publishing, Printing Sudan Currency, Sudan, Khartoum.
- V. Al-jeraisy, B. K. R. (2001). *Time Management from Islamic and Administrative Perspective*. Distribution, Publishing and Advertising, Saudi Arabia.
- VI. Alwan, Q. N. & Najwa. H. R. (2009). *Time Management: Concepts Operations, Applications, Tripoli*. House of Culture, Lebanon.
- VII. Al-ghazali, A. A. (2016). *Time While the Success or Failure*. An Article, Time While The Success or Failure of The Magazine Thursday, Shrine, Iraq, Karbala.
- VIII. Al-khateib, A. M. & Previews, A. S. (2009). *Creative Administration of Universities Modern Model*. The Publishing House: The Modern World for The Publication and Distribution of Books, Jordan, Amman.
- IX. Al-keriona, M. Q. (2012). *Organizational Behavior: The Study of Human Bbehavior in Tthe Individual and Collective Business Organization*. Dar Wael for Publication, Jordan, Amman.
- X. Al-little, R. M. (2013). *Time Management and Its Relationship With The Pressures of Work From The Standpoint of Working in Saudi Aramco in Riyadh*. Master Thesis, The Naif Arab University for Security Sciences, Faculty of Graduate Studies, Department of Administrative Sciences, Saudi Arabia, Riyadh.
- XI. Al-melhem, W. A. (2007). *The Pressures of Work and Its Relation to The Direction of Work Toward Career Leakage*. Master Thesis (Unpublished), Naif Arab Academy for Security Sciences, College of Postgraduate Studies University, Department of Administrative Sciences, Saudi Arabia, Riyadh.
- XII. Anwar, H. S. (2013). *Measure The Impact of Work Stress in The Level of Functionality*. The Magazine Baghdad College of Economic Sciences, Iraq, Baghdad.
- XIII. Al-rashid, J. M. (2007). *Time Management and Relationship Pressures of Work*. Master Thesis (Unpublished), Nayef Arab Academy for Arab security of Sciences of The Faculty of Graduate Studies, Department of Administrative Sciences, Saudi Arabia, Riyadh. Retrieved.
- XIV. Al-saadi, M. (2017). *Behavioral Foundations for Institutional Building for Business Organizations Behavioral*. Publisher: Dar Al Safa for Publication and Distribution, Jordan, Amman.
- XV. Drucker, p. (1982). *The Effective Executive*. N.Y.: Harper and Row.
- XVI. Effective Time and Stress Management Program, (2013). *Time Management, Factors Affecting Time Management*. Capacity Development Project for Faculty Members and



- University Leaders. Ministry of Higher Education and Scientific Research, Villadelphia University, Jordan, Amman.
- XVII. Hejan, A. (1998). *Work Stress a Comprehensive Approach to Study The Sources and Consequences and How to Manage Them*. Riyadh: Institute of Public Administration.
- XVIII. Hujaj, K. (2007). *The Impact of Work on Each of The Affiliation and Job Satisfaction for Nurses Working at The Shifa Hospital in Gaza*. Magazine Al-Azhar University-Gaza Pressure, A Series of Human Sciences.
- XIX. Henedy, A. M. (2010). *About The Eevolution of Time Management*. An Article About The Evolution of Time Management.
- XX. Maher, A. (2008). *The Pressures of Work and Its Relation to The Direction of Work Toward Career Leakage*. Alexandria, University House, Egypt.
- XXI. Mzhodh, N. (2013). *After Working on the Performance of Employees/ a Case Study Tax Foundation Wouargla*. Research Presented Graduated to Algeria University/ Faculty of Economic and Business Sciences, Algeria.
- XXII. Mushatat, J. (2004). *Lectures Time Management for PhD Students*. University of Baghdad, College of Administration and Economy.
- XXIII. Mikoluk K. (2013). *Time Management Strategies: 6 Ways to Stop Wasting Time June*. Report about-Time Management Strategies: 6 Ways to Stop Wasting Time June.
- XXIV. Rex, B. G. & Arabization, D. H. D. (2004). *Director Brightest Guide for More Questions and Rhoda*. Aekbaan library, Jordan, Amman.
- XXV. Rupnred, M. (2013). *Time Management (10) Strategies for Better Time Management*. The UN Of EORGIA, COOPERATIVE EXTENSION.
- XXVI. Seley, H. (1978). *The Stress of Life*. Now Yurok, Mc brow Hill.
- XXVII. York press. (2015). *A Sries Management Process: (Effective Administrative Leadership) Self Development Program*. Lebanon Library Publishers, Lebanon, Beirut.
- XXVIII. York press. (2016). *A Series Privileged (The Art of Managerial Leadership)*. Lebanon Library Publishers, Lebanon, Beirut.
- XXIX. Yoseph, J. (2007). *Stress Management*. Cairo University, Publishing House: Development of Graduate Studies and Research Center.



: يبين اسماء السادة الخبراء التالية وهم:

ت	الاسم الثلاثي واللقب العلمي	التخصص العلمي	مكان العمل
1	أم.د. عباس التميمي	ادارة الاعمال	جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد
2	أم.د. باسل عباس خضير	ادارة الاعمال	هيئة التعليم التقني-مركز تطوير الملاكات
3	أم.د. سوسن عبد الامير وناس	ادارة الاعمال	هيئة التعليم التقني-مركز تطوير الملاكات
4	أم.د. عدنان زيدان عبدالعزيز	الاحصاء	الجامعة التقنية الوسطى-المعهد الطبي التقني-المنصور