

The Islamic University of Gaza
Dean Ship of Research and Graduate Studies
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المُلهمة
وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين

في الجامعة الإسلامية - فلسطين

**Time Management as a Mediating Variable in the
Relationship between Inspiring Leadership and
Work Stress Relief: An Applied Study on the
Administrative Employees Working at the Islamic
University - Palestine**

إِعْدَادُ الْبَاحِثِ

محمود مصلح حمّاد

إِشْرَافُ

الدّكتور

ياسر عبد طه الشرفا

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالًا لِمُتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِير فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكَلِيَّةِ
الاقتصاد والعلوم الإدارية فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

ابريل/2021م - شعبان/1442هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة
تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية – فلسطين

Time Management as a Mediating Variable in the Relationship between Inspiring Leadership and Work Stress Relief: An Applied Study on the Administrative Employees Working at the Islamic University – Palestine

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت
الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل
درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	محمود مصلح حماد	اسم الطالب:
Signature:	محمود مصلح حماد	التوقيع:
Date:	ابريل، 2021م	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناء على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمود مصلح محمد حماد لنيل درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية- غزة

Time Management as a Mediating Variable in the Relationship between Inspiring Leadership and Work Stress Relief: An Applied Study on the Administrative Employees Working at the Islamic University - Palestine

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 23 شعبان 1442 هـ الموافق 2021/04/06م الساعة العاشرة صباحاً، في قاعة مبنى قاعة اجتماعات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

رئيس اللجنة

عضو اللجنة

عضو اللجنة

د. ياسر عبد الشرفا

د. خلود عطية الفليت

د. نبيل عبد اللوح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة الترابطية بين إدارة الوقت والقيادة الملهمة، والعلاقة الترابطية بين إدارة الوقت وضغوط العمل، بالإضافة إلى التعرف على دور إدارة الوقت في العلاقة بين القيادة الملهمة وضغوط العمل، درجة ممارسة الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة للقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأداة الاستبانة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من العاملين الذين يشغلون وظائف إدارية في الجامعة الإسلامية- غزة، من كلا الجنسين للعام 2020-2021م، والبالغ عددهم (375) فردًا، واستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 205 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 190 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 92.7%.

ولقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الملهمة في تخفيف ضغوط العمل، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الملهمة ومستوى إدارة الوقت، كما أظهرت النتائج أن مجال إدارة التحول جاء في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (73.34%)، وقد جاء مجال الثقة بالنفس في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (72.83%)، وقد جاء مجال تمكين العاملين في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (72.58%)، وقد جاء مجال التحدي في المرتبة الرابعة وبوزن نسبي (71.77%)، وقد جاء مجال التعامل مع الفشل في المرتبة الخامسة وبوزن نسبي (70.46%)، وقد جاء مجال التوجه الاستراتيجي في المرتبة السادسة والأخيرة وبوزن نسبي (69.94%) ونسبة تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع كانت (0.349).

وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز الجامعة الإسلامية بغزة للممارسات والأنشطة التي تسهم في تنمية الثقة لدى الموظفين وتعزيز الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بحرية، وضرورة عقد الجامعة لقاءً دوريًا للموظفين الإداريين لحثهم على طرح أفكارهم وآرائهم المبدعة التي من شأنها التجديد والتطوير والابتكار، والارتقاء بالمستوى التعليمي والإداري، وأن يولي متخذي القرار في الجامعة والتعليم القيادة الملهمة وإدارة الوقت ما تستحقه من أهمية.

Abstract

This study attempts to explain the correlation between time management and inspirational leadership, and the correlation between time management and work pressure. It also attempts to identify the role of time management in the relationship between inspirational leadership and work pressure, and the degree to which senior management at the Islamic University of Gaza practice inspirational leadership from the administrative employees' point of view.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach and the questionnaire as a study tool. The questionnaire was distributed to the study population consisting of male and female employees occupying administrative positions at the Islamic University - Gaza, for the year 2020-2021 AD. The participants of the study are 375 and they were selected by using a random sampling method. 205 questionnaires were distributed to the study sample, and 190 questionnaires were retrieved for statistical analysis with a recovery rate of 92.7%.

The most important findings of the study:

The study drew a number of findings, the most important of which are: There is a statistically significant effect for inspirational leadership on reducing work pressures. There is a statistically significant relationship between the degree of inspirational leadership and the level of time management. The findings also showed that the domain of transformational management was ranked first with a relative weight of (73.34%). The domain of self-confidence had the second place with a relative weight of (72.83%), and the domain of empowering workers ranked in the third place with a relative weight of (72.58%), and the domain of challenge had the fourth place with a relative weight of (71.77%). The domain of dealing with failure had the fifth place with relative weight (70.46%), and the strategic orientation got the sixth place with a relative weight of (69.94%) and Effect of mediator on the correlation between independent and dependent variables (0.349).

Key recommendations:

The study recommended that it is important for the Islamic University of Gaza to strengthen the practices and activities that contribute to developing confidence among employees and enhancing their powers to perform their work freely. It is also necessary for the university to hold periodic meetings for administrative employees to urge them to present their creative ideas and opinions that would renew, develop and raise the educational and administrative level. Decision makers at the University and Education should give inspirational leadership and time management the importance they deserve.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ
يَعْلَمْ﴾

(العلق: 1 - 5)

الإهداء

إلى من فاق وصفي وحر به فكري واهتدت له نفسي، حبيبي معلم البشرية محمد ﷺ
إلى أرض المنشر والمحشر ومهد الأنبياء وحلم الأتقياء وطني فلسطين
إلى من تشققت يديه، واسمر جبينه، ومضت صحته، ليضيء بعزمه هذا الطريق، أبي الغالي
إلى من نقشت بالحنان هذه اللحظات، وبعطائها صارعت الظلام، وأنارت حلكته، إلى القلب
الكبير الذي أعطى بلا حدود إلى باب الرحمة المفتوح، أُمي الحبيبة الغالية
إلى زوجتي الحبيبة وأبنائي فلذة كبدي (جنى وجودي وأحمد)
إلى من ترعرعت على بسماتهم، وعلى حبهم كبرت أحلامي، إلى من لا تكتمل سعادتي إلا بهم
إلى أخواتي وإخواني الأعزاء
إلى أهلي وأصدقائي الذين أزروني من أجل تحقيق الأمل
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

محمود مصلح حماد

شكرٌ وتقدير

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

بداية أشكر الله عز وجل على فضله أن وفقني بإتمام هذه الرسالة ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم معي في انجاز هذه الدراسة.

وأخص بالشكر والعرفان الدكتور: ياسر عبد طه الشرفا والذي كان لي شرف موافقته على الإشراف على هذه الرسالة ومساعدتي في إثراءها من خلال ملاحظاته الثمينة والقيمة فله مني كلّ الحبّ والامتنان.

وأنتدّم بالشكر والعرفان أيضًا لكل من المناقشة الداخلية الدكتورة: خلود عطية الفليت والمناقش الخارجي الدكتور: نبيل عبد اللوح وذلك بتفضلهما في الموافقة على مناقشة هذه الرسالة وإثراءها بما فتح الله عليهم من علم فلهما مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول إلى جامعتي الحبيبة -الجامعة الإسلامية- وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال، وإلى زملائي في الدراسة وزملائي في العمل الذين كانوا خير عون لي في مشواري هذا.

كما وأنتقدم بجزيل شكري للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة كلّاً باسمه ومكانته العلمية والعملية.

وختاماً أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يلهمني التوفيق والسداد وإنه وليّ ذلك والقادر عليه وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين.

الباحث

محمود مصلح حماد

فهرس المحتويات

إقرار	أ
ملخص الدراسة	ت
Abstract	ث
الإهداء	ح
شكر وتقدير	خ
فهرس المحتويات	د
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية	ش
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
تمهيد	2
1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	3
1.2 أهداف الدراسة	5
1.3 أهمية الدراسة	5
1.4 متغيرات الدراسة	6
1.5 فرضيات الدراسة	7
1.6 حدود الدراسة	8
1.7 مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني الإطار النظري	10
المبحث الأول: القيادة الملهمة	11
تمهيد	11
2.1.1 مفهوم القيادة	11
2.1.2 مفهوم القيادة الملهمة	13
2.1.3 أهمية القيادة الملهمة	16
2.1.4 أبعاد القيادة الملهمة	17
المبحث الثاني: ضغوط العمل	27
تمهيد	27
2.2.1 مفهوم ضغوط العمل	28
2.2.2 عناصر ضغوط العمل	30
2.2.3 خصائص ضغوط العمل	30
2.2.4 مراحل الإصابة بضغوط العمل	31

32	2.2.5 مصادر ضغوط العمل
36	المبحث الثالث: إدارة الوقت
36	تمهيد
37	2.3.1 مفهوم الوقت
39	2.3.2 مفهوم إدارة الوقت
42	2.3.3 أهمية إدارة الوقت
44	2.3.4 مهارات ومبادئ إدارة الوقت
48	الفصل الثالث الدراسات السابقة
49	تمهيد:
49	المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالقيادة الملهمة
49	3.1.1 الدراسات العربية:
52	3.1.2 الدراسات الأجنبية:
54	المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بضغوط العمل
54	3.2.1 الدراسات العربية
56	3.2.2 الدراسات الأجنبية
58	المحور الثالث: الدراسات المرتبطة بإدارة الوقت
58	3.3.1 الدراسات العربية
61	3.3.2 الدراسات الأجنبية
63	3.4 جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
63	3.4.1 من حيث هدف الدراسة
64	3.4.2 من حيث منهجية الدراسة
64	3.4.3 من حيث مجتمع الدراسة
65	3.4.4 من حيث أداة الدراسة
65	3.5 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
65	3.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
66	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
67	تمهيد
67	4.1 منهج الدراسة
68	4.2 مجتمع الدراسة
68	4.3 عينة الدراسة
69	4.4 أداة الدراسة
69	4.5 خطوات بناء الاستبانة

70	4.6 صدق الاستبانة
78	4.7 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test
78	4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
80	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
81	تمهيد
81	5.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة
83	5.2 المحك المعتمد في الدراسة
84	5.3 تحليل فقرات الاستبانة:
98	5.4 اختبار الفرضيات
108	الفصل السادس النتائج والتوصيات
109	تمهيد
109	6.1 النتائج
110	6.2 التوصيات
111	المصادر والمراجع
125	الملاحق
126	ملحق (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين
127	ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية

فهرس الجداول

41	جدول (2.1): يوضح مجموعة من التعريفات المختلفة لإدارة الوقت
69	جدول (4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة
70	جدول (4.2): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الثقة بالنفس"
71	جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "التوجه الاستراتيجي"
72	جدول (4.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "إدارة التحول"
72	جدول (4.5): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تمكين العاملين"
73	جدول (4.6): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "التحدي"
74	جدول (4.7): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "التعامل مع الفشل"
74	جدول (4.8): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة"
75	جدول (4.9): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة"
76	جدول (4.10): نتائج الصدق البنائي للاستبانة
77	جدول (4.11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
78	جدول (4.12): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
81	جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
81	جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
82	جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
82	جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
83	جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
83	جدول (5.6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
	جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "الثقة بالنفس"
84	جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التوجه الاستراتيجي"
85	جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "إدارة التحول"
87	جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين"
89	جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التحدي"
91	جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التعامل مع الفشل"

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة"	94
جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة"	96
جدول (5.15): معامل الارتباط بين درجة القيادة الملهمة ومستوى إدارة الوقت	98
جدول (5.16): معامل الارتباط بين درجة القيادة الملهمة ومستوى ضغوط العمل	99
جدول (5.17): معامل الارتباط بين مستوى إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل	99
جدول (5.18): العلاقة بين القيادة الملهمة وضغوط العمل: إدارة الوقت كمتغير وسيط	101
جدول (5.19): نتائج تحليل الانحدار الخطي	101
جدول (5.20): نتائج اختبار (T - لعينتين مستقلتين) الجنس	102
جدول (5.21): نتائج اختبار التباين الأحادي - العمر	103
جدول (5.22): نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي	104
جدول (5.23): نتائج اختبار التباين الأحادي - المسمى الوظيفي	105
جدول (5.24): نتائج اختبار التباين الأحادي - سنوات الخبرة	106

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (1.1): نموذج الدراسة من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.....7
- شكل (2.1): مثلث القيادة13
- شكل (2.2): موضوعات خاصة بتمكين الموظفين22
- شكل (2.3): عناصر ضغوط العمل وتداخلاتها.....30

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

للوقت أهمية كبيرة في الحياة المعاصرة التي نعيش، حيث أصبح الوقت من الموارد النادرة التي يصعب على كثير من الناس إدارتها بما يحقق الكفاءة والفعالية منه، وتكمن أهمية الوقت في أنه لا يباع ولا يشتري ولا يمكن أن نعيده أبداً للوراء، إن الأفراد الناجحين في حياتهم يولون للوقت أهمية كبيرة ويدركون أن ليس لديهم من الوقت الكافي لتحقيق كل ما يطمحون إليه بالتالي يحققون إنجازات وقفزات كبيرة في حياتهم الشخصية والمهنية فتراهم يساهمون في تطوير أنفسهم والمنظمات التي يعملون بها وحتى مجتمعاتهم.

ويعتبر الوقت من أهم عناصر نجاح المؤسسات وهو من أثمن مواردها، ومن المسلم به أن من لا يستطيع أن يدير وقته فهو غير قادر على إدارة أي شيء آخر، حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة والسليمة للوقت ترتبط بشكل وثيق بمستوى الأداء وفاعليته وكفاءة الإنتاجية وخفض النفقات، وأن سوء إدارة الوقت يؤدي لزيادة ضغوط العمل وهذا بدوره يؤثر على قدرة القيادة الإدارية في السيطرة والتحكم في أوقاتهم وإنجاز مسؤولياتهم والمهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى نتائج سلبية في الأداء العام، وضعف القدرة الإنتاجية وتراجعها، وتزايد أعباء العمل، وتراجع مستويات الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى العديد من النتائج السلبية التي تؤثر على الصحة البدنية والنفسية للعاملين كالشعور بالإحباط والتوتر الدائم والأمراض المزمنة كارتفاع ضغط الدم والسكري مما يدفع الفرد إلى ترك العمل أو التكاسل والغياب وانخفاض الإنتاجية (الشمري، 2018م).

وعلاوة على أهمية إدارة الوقت فإن نجاحها أيضاً يمكن في امتلاكها للعنصر البشري الكفوء والفعال، وذلك من خلال العمل الذي يقوم به والجهد الذي يبذله وما يتمتع به من مهارات فكرية وقدرات إبداعية، وفي ظل ما شهدته منظمات العمل المعاصرة على اختلاف أنواعها ومجالاتها، وخاصة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) من تغيرات غير مسبوقة بفعل الانفجار المعرفي والتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، مما فرض على هذه المؤسسات ضغوطاً هائلة ومتزايدة لتعزيز مكانتها التنافسية والحفاظ على بقاءها واستمراريتها، وهذا ما انعكس بدوره على العاملين بشكل عام والعاملين الإداريين بشكل خاص، وتوجب عليهم تقديم مزيداً من الجهد والعمل والانتاج، في سبيل الحفاظ على وظائفهم ومكانتهم التنافسية في المؤسسة والارتقاء، وهذا ما يترتب عليه بطبيعة الحال العديد من الجوانب السلبية التي تنعكس على العاملين كالتوتر

والقلق والاحباط وعدم الاستقرار، آثار سلبية على مستويات أدائهم في العمل ومواقفهم تجاه مهنتهم ومؤسساتهم، وهذا بدوره يتطلب قيادة إدارية حكيمة وفاعلة (الفراني، 2020م، ص 1).

وهناك العديد من أنماط القيادة التي ينعكس من خلالها نجاح وكفاءة المؤسسات ومن بينها القيادة الملهمة، حيث تسعى المؤسسات في ضوء ما فرض عليها من ضغوط إلى توفير البيئة الصحية الملائمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ويتم ذلك بتوفير الظروف التنظيمية التي تحقق للعاملين الاستقرار والرفاهية مما يترتب عليه تفاعل إيجابي بينهم وبين منظماتهم والذي تبين أنه يتحقق من خلال وجود القيادة الملهمة الواعية المتمكنة والقوية، والقائد الملهم يفكر دائماً بكافة الجوانب الأساسية في المنظمة لتحقيق الانجاز الأفضل وفي حدود الوقت متاح (علي، 2019م، ص 2).

إن القيادة الملهمة هي طموح يصبوا إليه الكثيرون من قادة ومدراء المؤسسات ولا يصل إليه إلا القليل منهم، فالقائد الملهم يمتلك رؤية متعددة الاتجاهات يستطيع من خلالها أن يرى الماضي بعين ناقدة ويتعلم من التجارب السابقة الفاشلة والناجحة، ويعيش الحاضر بأدق تفاصيله ويبدع في مجاراته، ويستعد للمستقبل ويهيئ نفسه لخوض كل تحدياته والغموض الذي يحيط به، فالقادة الملهمون أصحاب الهمة العالية والعزائم القوية والأفكار الابداعية العظيمة يحترفون فن صناعة الانجازات والنجاحات (البارودي، 2019م، ص 105).

ونظراً للتطور التقني الهائل الذي طال مختلف مناحي الحياة ويسر علينا القيام بالكثير من الأعمال التي كان يتطلب إنجازها وقتاً وجهداً كبيرين إلا أن ذلك لا يعني أن الإنسان أصبح أقل عرضة للضغوط، حيث أن الضغوط أخذت أشكالاً جديدة ومختلفة، فمع ازدياد تعقيدات الحياة وكثرة متطلباتها بدأ الإنسان يسعى في كل الاتجاهات لتلبية هذه الحاجات والرغبات، وهذا ما يفقده التوازن المطلوب بين قدراته وامكانياته وبين الحاجات والمتطلبات المستحدثة، مما أدى إلى دخوله في صراع مستمر مع الضغوط المتزايدة باستمرار (منصور و وزان، 2016م، ص 391).

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتمتع الجامعات بأهمية كبيرة في العصر الحديث، فهي أحد المؤسسات التي يتم خلالها تحديد ملامح مستقبل المجتمع وفيها يتم تربية وإعداد قادة المستقبل، بالتالي فإنها تلعب دوراً مهم وحساس جداً، وهي المسؤولة عن نشر العلم والمعرفة في المجتمع ليتحرر من قيود الجهل والتخلف ويبني حضارته ومستقبل أبنائه، الذين سيقودون كافة الأنشطة المجتمعية والسياسية

والاقتصادية للدولة فيما بعد، فالجامعة هي القلب النابض لأي مجتمع (عمار، 2006م، ص 4).

يمثل الإداريون العاملون في المؤسسات التعليمية وخاصة في مؤسسات التعليم العالي حجر الأساس، وهم جزء أساسي في العملية الإدارية في الجامعة، ويقع على عاتقهم الكثير من المهام التي تلعب دور رئيسي في تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات الجامعية، حيث يؤدي الإداريون دورًا محوريًا في سير العملية الإدارية من خلال القيام بمسؤولياتهم الإدارية وتسهيل الإجراءات الإدارية للطلبة والأكاديميين والعاملين الآخرين في الجامعة. وأمام ازدياد أعداد الطلبة والتطورات المعرفية والتكنولوجيا للبيئة الجامعية التي نشأ عنها ضرورة توفير خدمات إدارية إضافية لمنتسبي الجامعات والموظفين على حد سواء والمزيد من أعباء العمل، أصبح العاملون الإداريون في الجامعة أمام واقع جديد يحتاج إلى الابتكار والابداع في تقديم الخدمات الإدارية والسرعة في إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي تواجه الإجراءات الإدارية وذلك لضمان عدم اهدار الوقت، ولم تعد الطرق التقليدية تصلح لتقديم الخدمات في ظل البيئة التنافسية الكبيرة التي تعيش فيها الجامعة، وفي ظل هذه الظروف قد يتعرض هؤلاء الإداريون إلى ضغوط عمل غير مسبقة سواءً خلال فترات معينة من العام الدراسي كبدايته أو بشكل مستمر نظرًا للتزايد في أعداد الطلبة، مما قد يؤثر على قدرتهم على أداء المهام والمسؤوليات المكلفين بها وضياح أوقاتهم وعدم القدرة على ضبطها وإدارتها وتحديد الأولويات في العمل وهذا ما يجعلهم في حالة مستمرة من التوتر وشعور بعدم الأمان وهذا ما أكدت عليه دراسة (ALshamary, 2018) والتي هدفت إلى تحديد قوة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل. وتُعد ضغوط العمل مشكلة إدارية كبيرة وآفة تعاني منها الكثير من المؤسسات التي أصبحت مجبورة للتعامل معها وعلاج أسبابها بشكل مستمر لضمان بقاء المؤسسة وعدم انهيارها، وتجدر الإشارة هنا إلى العديد من الدراسات السابقة التي أشارت للآثار السلبية التي تواجه الإداريون العاملون في الجامعات كما في دراسة (Yunita & Saputra, 2019) والتي أكدت على التأثيرات السلبية لضغوط العمل على أداء الموظفين. ودراسة (Balaghat & Motie, 2018) التي أكدت على وجود العديد من الآثار السلبية لضغوط العمل. وفي ضوء ذلك فإن المؤسسات التعليمية بأشد الحاجة لقيادة مُلهمة حيث أظهرت العديد من الدراسات أهميتها. بالتالي يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو دور إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المُلهمة وتخفيف ضغوط العمل؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما درجة ممارسة أسلوب القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية؟
- 2- ما مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية؟
- 3- ما مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية؟
- 4- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الملهمة؟
- 5- ما هو دور إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وضغوط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة؟
- 6- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل؟
- 7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الملهمة في ضغوط العمل.
- 8- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1.2 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بالمقام الأول إلى فهم دور إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة ما بين القيادة الملهمة وضغوط العمل، وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، وتهدف أيضاً إلى:

1. التعرف على درجة ممارسة الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة للقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين الإداريين.
2. توضيح العلاقة الترابطية بين إدارة الوقت والقيادة الملهمة.
3. توضيح العلاقة الترابطية بين إدارة الوقت وضغوط العمل.
4. الوقوف على مستويات ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.
5. دراسة واقع إدارة الوقت والقيادة الملهمة وضغوط العمل وتقديم التوصيات لقيادة الجامعات والعاملين الإداريين على حد سواء.

1.3 أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال تناولها لثلاث متغيرات مهمة بعضها تم البحث فيها بشكل مستفيض من قبل وبعضها الآخر قل تناوله مثل القيادة الملهمة، إلا أن ما يعطي هذه الدراسة أهميتها هو وضع إدارة الوقت كمتغير وسيط بين القيادة الملهمة وضغوط العمل، وهذا

ما لم يتم تناوله من قبل على حد علم الباحث على الأقل على مستوى فلسطين وهذا ما سيعمل على سد الفجوة في هذا الموضوع في بيئة الجامعة الإسلامية بغزة كونها الرائدة في مجال التعليم، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة على النحو التالي:

1. الأهمية العلمية

أ. تبرز الأهمية النظرية في أنها تربط بين ثلاثة متغيرات مهمة جدًا في أي بيئة إدارية وخاصة في البيئة الجامعية ومما يعطيها أهمية أكبر هو تناولها لنمط قيادي حديث.

ب. بناء وتوفير إطار معرفي حول متغيرات الدراسة (إدارة الوقت، القيادة الملهمة، ضغوط العمل).

ت. إبراز أهمية إدارة الوقت وعلاقته بالقيادة الملهمة وضغوط العمل.

ث. إثراء المكتبة الإدارية العربية والفلسطينية خاصة بحيث تكون مرجع للباحثين والمختصين، وإثراء معلومات الباحث.

2. الأهمية التطبيقية

أ. أهمية الفئة المستهدفة في الدراسة وهم الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.

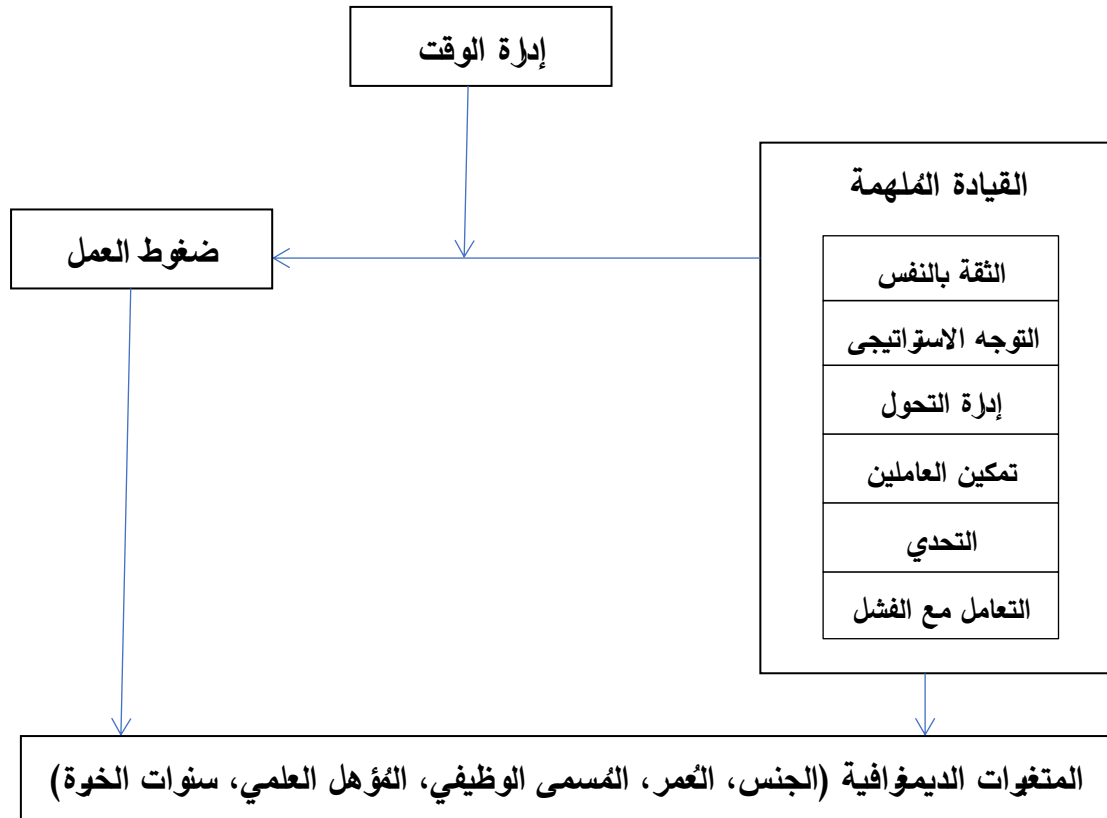
ب. مساعدة العاملين الإداريين على فهم أهمية إدارة الوقت وعلاقته بالقيادة الملهمة وضغوط العمل مما قد يعزز أدائهم للأفضل.

ت. مساعدة القيادة الجامعية في التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة.

ث. يأمل الباحث بأن تغيد نتائج هذه الدراسة في تحقيق الفائدة للجامعة الإسلامية وصناع القرار والباحثين على حد سواء بالاستفادة من توصيات الدراسة.

1.4 متغيرات الدراسة

1. المتغير المُستقل: القيادة المُلهمة اعتمادًا على نموذج (الفراني، 2020م) ويتكون من ستة أبعاد (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التحول، تمكين العاملين، التحدي، التعامل مع الفشل).
2. المتغيرات الديمغرافية للعاملين الإداريين: (الجنس، العمر، المُسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
3. المتغير الوسيط: إدارة الوقت.
4. المتغير التابع: ضغوط العمل اعتمادًا على نموذج (طه، 2016).



شكل (1.1): نموذج الدراسة من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

1.5 فرضيات الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مجموعة من الفرضيات بناءً على العلاقة المنطقية بين المتغيرات كالتالي:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة القيادة الملهمة على إدارة الوقت.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة القيادة الملهمة على ضغوط العمل.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الوقت على ضغوط العمل.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة القيادة الملهمة على ضغوط العمل من خلال وجود إدارة الوقت كمتغير وسيط.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الملهمة في ضغوط العمل.

6. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1.6 حدود الدراسة

1. **الحد الموضوعي:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في إبراز دور إدارة الوقت في العلاقة بين القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التحول، تمكين العاملين، التحدي، التعامل مع الفشل)، وضغوط العمل.
2. **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على الجامعة الإسلامية بمحافظة غزة.
3. **الحد الزمني:** تم اجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية 2020-2021م.
4. **الحد البشري:** استهدفت الدراسة الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية في محافظة غزة.

1.7 مصطلحات الدراسة

1. **القيادة الملهمة:** عرف كلاً من (Morgan, Vorhies, & Mason) 2009 القيادة الملهمة بأنها "القيادة القادرة على جعل الأفراد العاديين يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، كما وصفت بأنها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغيرات التي تحدثها في نفوس التابعين". وعرفها (Judith) 2012 بأنها "نوع من أنواع القيادة يتطلب من القائد أن تتوفر لديه الإدارة والعزم والذي جعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر بنفسه". وقد عرفتها الفراني (2020) بأنها "تلك القيادة التي تملك سمات وكاريزما جذابة وقادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية تسعى إلى تمكين العاملين داخل المؤسسة وتحفزهم على الابتكار والتطوير والتجديد، بحيث تترك آثاراً ايجابية تنعكس على أدائهم وولائهم للعمل".
2. **ضغوط العمل:** يعرف البعض ضغوط العمل أن ضغوط العمل هي عبارة عن المؤثرات الخارجية عن مجموعة المؤثرات الخارجية التي تؤدي إلى تغيرات سيكولوجية سلوكية بمستويات مختلفة على الأشخاص وفقاً لقدراتهم البدنية والشخصية في القدرة على مواجهة هذه التغيرات والاندماج فيها (طه ، 2016، صفحة 82). ويعرفها عبد الباقي (2001م، ص283) بأنها "مجموعة من المثيرات المتواجدة داخل بيئة العمل، التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم الجسمية والنفسية أو في أدائهم لأعمالهم". وعرفها (Al-melhem) 2007

بأنها "عدم الرضا عن الجمهور وعدم الراحة فيه وما ينتج عن ذلك من علامات المرض النفسي وأحياناً المرض العضوي ويكون نتيجة ذلك ترك العمل".

3. إدارة الوقت: يعرف الكردي (2011م) بأنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت وعلم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الملهمة

تمهيد

يسعى الباحث من خلال هذا المبحث لإبراز هذا المفهوم المتعلق بالقيادة الملهمة من عدة جوانب، وسنتحدث باستقاضة حول أبعاد القيادة الملهمة لأن لها علاقة أساسية بالمنهجية البحثية لهذه الدراسة.

أصبحت المنظمات والمؤسسات تواجه خطراً في قدرتها على المحافظة على تنافسيتها وبقائها في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات والانفجار المعرفي الهائل، حيث أن الطرق التقليدية في الإدارة والقيادة لم تعد كافية للحفاظ على الريادة والصدارة في مجال العمل، فأصبح من الضروري جداً تبني استراتيجيات جديدة قائمة على الابداع والابتكار وتبني المفاهيم العصرية المتعلقة بمهارات القيادة والإدارة.

إن هذه التحديات تواجه مؤسسات الأعمال بشكل عام وخاصة مؤسسات التعليم العالي. وذلك نظراً للتغيرات الكبيرة التي طرأت عليها، من تضخمها في ظل التقدم التكنولوجي وزيادة حجمها وزيادة الطلب على التعلم، وهذا ما فرض على العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) تحديات كبيرة في ظل المزيد من عدم اليقين والغموض، وبناءً عليه أصبح من المسلم به الحاجة الماسة إلى تبني فكر جديد وقيادات مختلفة تمتلك ومهارات ذات طابع ابداعي وابتكاري وتعاوني، لديها القدرة على تحفيز العاملين وقيادتهم في سبيل التغيير والتطور بشكل مستمر في ظل بيئة العمل سريعة التغيير (الفراني، 2020، ص 34).

تلك القيادة القادرة على تقبل التغيرات المستمرة والتكيف معها بمرونة عالية، القادرة على بث المعنويات العالية بين العاملين وإلهامهم من خلال قدرتهم على التقدم والتطور حتى في ظل هذه البيئة سريعة التقلب.

2.1.1 مفهوم القيادة

قبل البدء في تعريف القيادة الملهمة ومفهومها، من المهم أن نعرض على مفهوم القيادة وبعض الجوانب المتعلقة بها.

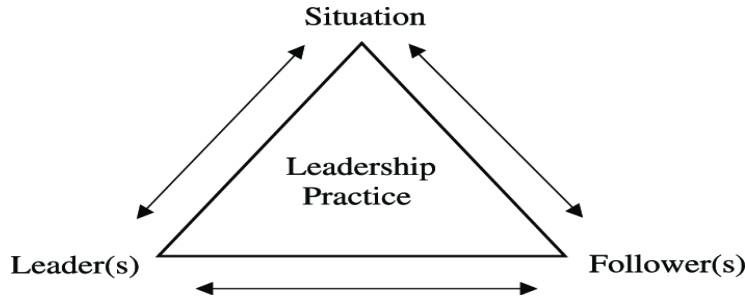
القيادة هي أحد تلك المفاهيم التي يصعب تحديدها، فقد أكد Stogdill (1974) منذ زمن ليس بالقريب أن هناك العديد من التعريفات المختلفة للقيادة. ببساطة لا يوجد اجماع حول ماهية القيادة، بالتالي يستمر البحث عن تعريف أفضل، لقرون عديدة كان ينظر إلى القيادة على أنها صفة شخصية، لم يقترح الفكر الصيني (كونفوشيوس) أي تعريف للقيادة لكنه أكد على ضرورة أن يكون القادة فاضلين وأن يقدموا المساعدة للناس من حولهم، وبالنسبة له فإن الهدف الأساسي للقائد هو خدمة الناس، أما بالنسبة (لأفلاطون) الذي يعتبره الكثيرون الأب المؤسس للفلسفة، أن القائد يجب أن يكون حكيماً (Weiskittel, 1999). كما أكد (مكيافيلي) أن القائد يجب أن يكون لديه فضائل جيدة ويجب أن يكون ذكياً ليحظى بدعم الناس (Machiavelli, 1992). أما بالنسبة (لكارلايل) كان القادة أشخاصاً أو أبطالاً استثنائيين قادرين على استخدام كاريزما هم وذكائهم وحكمتهم ومهارتهم للحصول على القوة والتأثير في الآخرين (Carlyle, 2011).

عرف (Stogdill 1950) القيادة بأنها: "عملية للتأثير على أنشطة مجموعة منظمة في جهودها نحو تحديد الأهداف وتحقيقها".

وعرف كلاً من Tannenbaum, Weschler, & Massarik (1961) القيادة بأنها: "التأثير الشخصي، الذي يمارس في موقف ما، ويوجه، من خلال عملية الاتصال نحو تحقيق الأهداف المحددة".

لقد حقق Bass (1990) طفرة في مجال تعريف القيادة ومفهومها عندما أشار إلى أن القيادة لم تكن مجرد عملية تأثير للقائد على الآخرين، بل هي عملية تفاعل يمكن أن يتأثر بها أي شخص، وقد عرفها "هي تفاعل بين عضوين أو أكثر من مجموعة والتي غالباً ما تتضمن هيكلة أو إعادة هيكلة مواقف وتصورات الأعضاء وتوقعاتهم، تحدث القيادة عندما يعدل أحد أعضاء المجموعة دافع أو كفاءات الآخرين في المجموعة، ويمكن لأي عضو في المجموعة إظهار قدر من القيادة".

وقد عبرت Volckmann (2012) عن تصورها للقيادة كمثلث متساوي الأضلاع تتكون فيه الأطراف الثلاثة من القائد والأتباع والنطاق. يوضح الشكل رقم (2.1) مثلث القيادة.



شكل (2.1): مثلث القيادة

المصدر: (Zulkifly, Ismail, & Asimiran, 2020)

ويعرفها العلق (2010م) القيادة الادارية، بأنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة والمشاركة".

أما القيادة بالنسبة لـ Kruse (2013) فهي: "عملية تأثير اجتماعي، تزيد من جهد الآخرين، نحو تحقيق الهدف".

كما عرفت شهاب (2014م) بأنها: "العملية التي يتم يقوم من خلالها الفرد بالتأثير على أفكار ومشاعر أفراد آخرين وتوجيه سلوكهم، ويكون هذا التأثير في عدة أشكال كالرسومات أو الكتابات أو الشخصية".

على الرغم من أن هناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة إلا أنه يمكن أن نلاحظ أن هناك بعض الخصائص المشتركة بينها وقد أشار زايد (2006) لهذه الخصائص كالتالي:

1. القيادة هي عملية يتمكن من خلالها الفرد توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2. القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين من خلال السلطة.

3. القيادة هي العمل على مساعدة الناس وتنظيم حياتهم وهي ذات أهمية بالغة للناس.

2.1.2 مفهوم القيادة الملهم

ينظر التابعين إلى القائد الملهم على أنه على دراية مستتيرة وحساسة للمشاكل المطروحة، وهذا يبني الثقة بينهم وبين القائد الملهم، وتنشأ هذه الثقة من المعنى الذي يعطيه القائد الملهم للإجراءات والاحتياجات، ويتشارك الأتباع مع القائد معتقدات مشتركة حول ما هو خطأ، والمعتقدات التي يعبر عنها القائد بشكل علني، على عكس القائد الكاريزمي الذي يعمل بناءً على فكرة الأنا المثالية (Downton, 1973).

تعني كلمة الإلهام Charisma بالإنجليزية القوى التي من الصعب تفسيرها بشكل واضح عبر الوسائل والمنطقية (Vancevich & Mattevson, 2002, p.55). وأول من استخدم هذا المصطلح هو Max weber في النظرية الخاصة به نظرية البيروقراطية عندما قصد به شكلاً من أشكال السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يملكه من مواهب ذاتية وسمات شخصية ملهمة لغيره، وقد وصف Rober مصطلح الإلهام بالنار التي تلهب حماس الأتباع وتحظى بولائهم وتعطيهم القدرة على تحقيق نتائج تتجاوز المطلوب منهم وفي بعض الأحيان تكون غير عادية (Noe & Daft, 2001).

وتعد القيادة الملهمة من الممارسات ذات الأهمية لدى القائد، وقد عُرِفَتْ بأنها: "القيادة التي تركز على إيصال رؤية مقنعة لمجموعة العمل، وتعزز الثقة بين أعضاء المجموعة، وتطور علاقاتهم الاجتماعية، وتنشطهم، وتشجع التعاون والتفاعل فيما بينهم" (Lazarova, Joshi, & Liao, 2009, p.241).

القادة الملهمون قادرون على رؤية ما يحتاجه المتابعون وما يعتبره الأتباع تحدياً، كما يعززون الطاقة الايجابية (Walumbwa, Hartnell, & Misati, 2017). تتشارك القيادة الملهمة العاطفة مع فريق العمل، وتعزز الثقة بين أعضاء الفريق أو المجموعة، وتحفز المتابعين على تقديم بعض التضحيات في سبيل تحقيق الأهداف، كما يعمل القادة الملهمين على تطوير الأتباع، وهذا يدعم الحصول على مستويات أعلى من الانتاجية والرضا الوظيفي (Salas-Vallina, Simone, & Fernández-Guerrero, 2020, p.50).

ويضيف كلاً من المرسي وإدريس (2007م) أن القائد الملهم يمتلك رؤية مستقبلية ويتميز بمهارات الاتصال الفعال، كما أنه يمتلك ثقة عالية بنفسه مما يجعله أكثر اصراراً على تحقيق أهدافه وأكثر تمسكاً بمبادئ ومعتقداته ويبث هذه الثقة فيمن يضحى في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، في ظل معدلات أداء مرتفعة.

ويعرفها اللوح (2016) بأنها: "القيادة الجذابة والتميزة في سماتها وكيونيتها والتي تطمح إلى ديمومة العلاقة مع الرؤوسين في العمل، بحيث تؤثر فيهم بشكل كبير من حيث الولاء والأداء إلى درجة الانبهار بأفكارها".

وتعرف Greenberg & Baron (2004) أيضاً بأنها: "القيادة القادرة على جعل الأشخاص العاديين أن يقوموا بأعمال غير عادية، عند مواجهة المشاكل والعقبات، وهي القيادة التي لديها القدرة على تحقيق نجاحات استثنائية ضمن ظروف سريعة التغيير".

ويذكر Garton (2017) أن القادة الملهمون هم أولئك الذين يستخدمون مزيجهم الفريد من نقاط القوة لتحفيز الأفراد والفرق على القيام بمهام جريئة، وتحملهم المسؤولية عن النتائج، يطلقون العنان لأداء أعلى من خلال التمكين، وليس القيادة والسيطرة.

ويذكر Roberts (2019) أن القادة الملهمون يمتلكون سبع سمات تميزهم عن غيرهم من القادة كالتالي:

1. **لديهم رؤية:** يمتلكون رؤية واستراتيجية واضحة حتى في الظروف الصعبة، يحافظون على تركيز الفريق على الأهداف والاستراتيجية، ويشاركون الفريق في تحديد وتطوير الرؤية واحراز التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف.
2. **التوجيه والتدريب:** حيث يقوم القادة الملهمون بتزويد فرقهم بالتوجيه والتدريب والدعم المطلوبين لتمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة وتحقيق أهدافهم والتعلم على طول الطريق حتى يتمكنوا من الاستمرار في التحسن ويصبحوا قادة ملهمين في المستقبل.
3. **المساءلة والثقة:** يتمتع القادة الملهمون بالثقة ويتحملون المسؤولية عن المهام والقرارات التي يتخذونها، لأنهم يدركون أن هذا جزء من التعلم.
4. **التواصل وتجسيد الهدف والرؤية:** القادة الملهمون يفعلون أكثر من مجرد الحديث والكلام أثناء قيامهم بالعمل وفي الطريق لتحقيق الأهداف يجسدون هدفهم ورؤيتهم أيضًا، وهم قدوة يحتذى بها، ينقلون رؤيتهم وأهدافهم إلى الأشخاص الذين يقودونهم.
5. **مستمعون جيدون:** وفقًا لموقع Forbes فإن 85% مما نتعلمه يكون من خلال الاستماع، لكي تكون قائد ملهم فإنه من المهم الاستماع من أجل مواصلة التعلم، ومن المهم أيضًا الاستماع لأفكار ومقترحات ومخاوف الموظفين.
6. **تحمل اللوم، ومنح الفضل:** يدرك القادة الملهمون أن إنجازاتهم نادرًا ما تكون إنجازاتهم لوحدهم بل ترجع إلى جهود الفريق والأفراد الذين يقودونهم، وفي نفس الوقت عندما تسوء الأمور نادرًا ما يكون السبب في ذلك فرد واحد أو فريق واحد، سيتحمل القادة الملهمون جزءًا من هذه الأحداث السيئة ولن يخافوا من اللوم والعتب.
7. **مبتكرون:** الابتكار التكنولوجي والايديولوجي ضروري جدًا يفهم القادة الملهمون ذلك بشكل جيد لذلك يميلون إلى التفكير خارج الصندوق، بالإضافة إلى تشجيع التفكير الإبداعي والمبتكر بين أولئك الذين يقودونهم.

وبناءً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تعرض مفهومها الاجرائي للقيادة الملهمة بأنها: القيادة التي تتميز بصفاتها وسماتها وكيونيتها والتي تسعى إلى استمرار وتوطيد العلاقة مع

العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، بحيث تؤثر في أفكارهم وطريقة رؤيتهم وتعزز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة مما يساعدهم في التخفيف من ضغوط العمل المتزايد.

2.1.3 أهمية القيادة الملهمة

أظهرت نتائج دراسة Shenhar (2015) والذين قاموا بتحليل ردود فعل ما يقارب 50000 قائد، أن التزام الموظف ومشاركته تكون أعلى مع القادة الذين يظهرون القدرة على الإلهام، ستكون الصفة الوحيدة التي يقدرونها المرؤوسون ويحبونها في قائدهم، ومن بين الاستنتاجات الأخرى يقضى القادة الملهمون وقتاً أكبر في تطوير الموظفين وفي تحديد الأهداف، سيكون القادة الملهمون أيضاً متعاونين للغاية ويشجعون الأفكار المبتكرة.

يرى Zenger & Folkman (2014) أن القادة الملهمون يتواصلوا مع الآخرين على المستوى العاطفي، والرؤية التي يطورونها واضحة، وتواصلهم فعال، بشكل عام هم سادة التغيير. كما يعتبر كل من Goleman, Boyatzis, & McKee (2013) أن القيادة الملهمة هي الكفاءة التي تدعم الرؤية. الثقة بالنفس والوعي الذاتي والتعاطف من شأنه أن يدعم تنفيذ الرؤية حيث يؤمن القائد حقاً بهذا الهدف ويمكنه بالتالي من توجيه الأشخاص الذين يقودونهم. كما أن الأشخاص الذين يشعرون بالإلهام بشأن المستقبل وإمكانياته يفوقون توقعات الآخرين وإحساسهم بما يمكنهم تحقيقه، ويعتقدون أيضاً أن القيادة الملهمة هي كفاءة ذكاء اجتماعي تولد جنباً إلى جنب مع الذكاء العاطفي والتعاطف المشترك واليقظة والأمل والرؤية (Boyatzis, Smith, Van Oosten, & Woolford, 2013). وقد قدم سرحان (2018م) مجموعة من المهام التي يقوم بها القائد الملهم والتي يتضح من خلالها أهمية القيادة الملهمة وهي:

1. يقدم القادة الملهمون رؤية واضحة وملهمة تتواءم مع استراتيجيات المنظمة.
2. يشجع القادة الملهمون الابتكار والابداع عبر المبادرة والتجربة من خلال التخطيط ووضع برنامج عمل يومي.
3. يرون في الابتكار أساساً للعمل الفردي والجماعي في المنظمة، وهو نقطة انطلاقهم ويسعون لتعميم هذا المفهوم في كافة أرجاء المنظمة.
4. يقدمون المساعدة للمرؤوسين من خلال تمكينهم من دمج الأهداف الشخصية بأهداف العمل، بحيث يعملون بتوازن فيما بينهما، وهذا من العناصر المحفزة للعاملين.

5. يحفزون ويعملون على تنشيط المرؤوسين ويزيدون من إلهامهم نحو البذل والتضحية والعطاء وتقديم المزيد من الانجازات.
6. يشجعون المخاطرة ولا يخافون من الفشل بل يتشاركون به مع غيرهم في سبيل تحويله لنجاح.
7. يحافظون على القيم المؤسسية البناءة ويرفضون القيم الهدامة التي تسعى عكس الرؤية.
8. يعملون على حماية المرؤوسين من خلال تحملهم للمسؤولية المشتركة عن النتائج.
9. يدعمون التغيير والتحول ولا يخشون من خوض التحديات ويلهمون الآخرين ويدفعونهم لطرح افكارهم واقتراحاتهم.

2.1.4 أبعاد القيادة الملهمة

تعددت الأبحاث والدراسات التي تناولت أبعاد القيادة الملهمة واختلفت هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة البيئة التي تم اجراء الدراسة بها، إلا أن جميع الأبعاد تخدم نفس التوجه ونفس المفهوم، سنقوم بعرض أبعاد الادارة الملهمة وفقاً لما جاء في الأدب السابق العربي والإنجليزي، لقد قسم كلاً من Greenberg & Baron, Behavior In Organizations, (2004) أبعاد القيادة الملهمة إلى ستة أبعاد كالتالي:

1. الثقة بالنفس: وتتمثل في قدرة القائد في السيطرة على المشكلات، ما يعني أن القائد صلب وثابت وواثق من التصرف الصحيح الذي يجب اتخاذه ويتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج، وتتبع هذه الثقة من معرفته لقدراته ومهاراتها التي يمتلكها والتي يعرفها الآخرون عن تجربة سابقة (الفقي ، 2008م، ص 16).

تلعب الثقة بالنفس دوراً في كل جانب من جوانب أفكار القائد ومشاعره وسلوكه وعلاقاته وأدائه الوظيفي، من خلال آلية نفسية داخلية تسمى القيادة الذاتية (Kleitman & Stankov, 2007).

تمكن هذه المهارة (القيادة الذاتية) القائد الملهم من التأثير على النتائج من خلال ادخال معلومات مختارة بوعي، في محالة لإقناع من حوله من العاملين بشيء معين، على سبيل المثال إذا ما كانت نتائج مهمة ما نتائج سلبية أو فاشلة، يبدأ اللوم وتوبيخ النفس على هذا الفشل، إلا أن القائد الملهم يحول هذا الفشل وينظر إليه على أنه تجربة تعليمية ويبث روح الثقة في الآخرين أننا سننجح في المرة القادمة، يساعد هذا التوجه الايجابي في توجيه الأفكار في اتجاه بناء وإدارة العواطف، بالتالي فهو يساعد على بناء الثقة بالنفس لدى التابعين أيضاً، والتي

بدورها تعمل على تعزيز الأداء لأن الأشخاص الواثقين بقدرتهم على القيام بأداء جيد يميلون إلى القيام بعمل أفضل من أولئك الذين يتوقعون الفشل (Ruth, 2017). وتتأثر الثقة بالنفس بإيمان القائد بكفاءاته ومهاراته وقدراته لأن الثقة بالنفس العامة والخاصة تؤثر على المعتقدات لديه، ومن الجوانب التي تلعب دورًا في تعزيز الثقة بالنفس التالي:

أ. **التمكين النفسي:** تلعب الثقة بالنفس دورًا في التمكين النفسي من خلال التأثير على رغبتنا في السيطرة على عملنا والعمل بشكل مستقل، وأن نكون مستقلين إلى حد ما في صنع القرار والسلوك. على سبيل المثال، تُظهر الأبحاث أنه لإدارة مشاكل الأداء، يميل القادة الإداريون الواثقون من أنفسهم إلى العمل مباشرة مع مرؤوسيه، باستخدام الإقناع غير الرسمي والسلطة الإشرافية، في حين أن أولئك الذين لديهم ثقة أقل قد يعودون إلى العمليات الإدارية الرسمية والإحالات أعلى السلم (Goodstadt & Kipnis, 1970).

ب. **تحديد الأهداف:** الثقة بالنفس التي يتمتع بها القائد الملهم تدفعه لتحدي المخاطر في الوضع الراهن، حيث يميل القادة الملهمون إلى أن تكون لديهم توقعات ايجابية وهذا ما يعزز ثقتهم بأنفسهم، لذلك فهم على استعداد لتحمل المخاطر التي قد يتجنبها الآخرون، وهذا ما يسمح لهم بقبول المساءلة واتخاذ قرارات صعبة ومتابعتها بإجراءات حاسمة، كما أن الاستعداد لتحمل المخاطر إلى جانب إيمانهم بكفاءتهم يدفعهم أيضًا إلى وضع أهداف عالية وصعبة، والتي تعمل كأسلوب فعال للغاية في إلهام الآخرين ورفع ثقتهم بأنفسهم (Latham & Locke, 1991).

ت. **الدافع والمثابرة:** تعزز الثقة بالنفس أيضاً الدافع وتولد الإصرار عند القادة الملهمين في متابعة الأهداف، على الرغم من أنه غالباً لا يكون مدفوعاً لأداء ذلك النشاط، إلا أن القائد الملهم الواثق بنفسه يميل إلى مطالبة نفسه بفعل ذلك، وسيقوم بذلك بشكل جيد، بالتالي إنشاء هدف وبناء التزام بمستوى عالي، كما يتمتع القادة الملهمون بإصرارهم في الاستمرار في المهمة عندما تكون هناك نسبة من الفشل إلا أن هذا الإصرار نابع من ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على تحقيق النجاح (Ruth, 2017).

ويرى الباحث أن الثقة بالنفس أحد أهم العناصر التي يجب أن يتمتع بها كافة العاملين في المنظمات إلا أن ذلك قد يخضع للعديد من العوامل الأخرى مثل البيئة والتنشئة والتجارب السابقة، وهنا يأتي دور القائد الملهم في بث هذه الروح بين أعضاء الفريق أو المجموعة فهو القدوة في ذلك، هذا سيساعد بالتأكيد على التخفيف من ضغوط العمل حيث أن الثقة بالنفس تمنح الأفراد شعور بأنهم قادرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وضمن

الأداء المطلوب وأنهم قادرين على النجاح مما يدفعهم للمثابرة والعمل في جو من الراحة والمنافسة الصحية.

2. التوجه الاستراتيجي: ويقصد بها القدرة على التوقع واستشراف المستقبل، والذي من شأنه أن يعمل على تحسين الوضع الراهن، وهذه أحد السمات التي تميز القائد الملهم عن غيره وتساهم هذه السمة في تطوير المنظمات بشكل فعال جدًا وفي المحافظة تنافسيتها وبقائها (Greenberg & Baron, 2004, p.591).

وتعمل هذه الرؤية التي يملكها القادة الملهمون على توجيه المنظمة بشكل شامل ومتكامل نحو المستقبل، وهي من المهارات الرئيسية التي أصبح المدراء الاستراتيجيون مطالبين بها لأنهم يعملون في ظل بيئة متقلبة وسريعة التغير ومستقبل شديد الغموض ومحفوف بالمخاطر (Tampoe & Macmillan, 2000, p.12).

الاستراتيجية في جوهرها هي توضيح الوسائل التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحويل نواياها إلى قدرات من أجل الاستفادة من فرصها الخارجية وتقليل التهديدات التي تواجهها، وعادة ما يتكون اعداد الخطة الاستراتيجية من خمسة مراحل منفصلة لكنها مترابطة وهي: تحديد الهدف، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجي، وضع الخطة الاستراتيجية، نشر الاستراتيجية ومراقبتها وتقييمها وهذا المجال مدعوم جيدًا في الأدبيات السابقة وهذه الخطوات غالبًا ما يدركها وينفذها القادة الملهمون بشكل دائم في عملهم (Dess, Lumpkin, Eisner, McNamara, & Kim, 2005).

وفي هذا السياق فإن القائد يجب ألا يكون قادر على اكتشاف الفرص في البيئة فحسب بل يجب أن يصفها بطريقة تزيد من أهميتها، وفي أبسط مثال على ذلك عندما يتم سؤال توجيه سؤال لبنائين أثناء العمل عما يقومان به فيجب الأول: أنا أقطع الحجر، ويجب الثاني: أنا أبني مسجد كبير، لقد كان الأخير قادرًا على وصف عمله بطريقة أكثر شمولية وذات مغزى، وكان للعمل لديه قيمة وغرض أعلى، وهذا ما تجسده القيادة الملهمة عند امتلاكها رؤية استراتيجية فإنها تعمل على وصفها وتقديمها ونشرها بطرق ملهمة (Conger, 1991).

وفي إطار هذه الدراسة فقد ذكر قاسم وراضي (2018م) أن الجامعات تسعى دائمًا لتحقيق النجاح في أنشطتها وعملياتها المختلفة وتعمل بجد ومثابرة من أجل بناء ميزة تنافسية استراتيجية، حيث يعتبر التوجه الاستراتيجي عامل مهم ورئيسي في تقدم المنظمات، ومن خلاله تكون المنظمة قادرة على تحديد أهدافها بدقة ووضع رسالتها ورؤيتها. لذلك فإن وجود القادة

الملهمين الذين يدعمون مثل هذه التوجهات أصبح مهم جدًا للمؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي.

ويعرف التوجه الاستراتيجي النجار والسالم (2002م) بأنه: "عملية اختبار وتحليل لموقع المنظمة المستقبلي بناءً على متغيرات بيئتها الخارجية، ومدى قدرتها على التكيف معها" ويرى الباحث أن التوجه الاستراتيجي هو قدرة القائد الملهم على توجيه جهود العاملين الإداريين في الجامعة نحو رؤية وأهداف مشتركة من خلال مشاركتهم والاستماع لآرائهم واقتراحاتهم حول المستقبل.

3. إدارة التحول: في بيئة الأعمال اليوم لا يمكن للمنظمات أن ترضى بالتحسين التدريجي، يجب أن يخضعوا بشكل دوري للتحويلات في الأداء للحصول على القيمة والبقاء فيها، يساعد القادة الملهمون في نجاح عملية التحول من خلال توضيح أهميتها، ونمذجة التغييرات المطلوبة، وبناء فريق عمل قوي، والمشاركة في العملية بشكل شخصي، وقد تم تحديد أربع وظائف رئيسية للقائد الملهم في عملية التحول كالتالي:

أ. جعل التحول ذا مغزى: سيبذل الأفراد قصارى جهدهم من أجل القضايا التي يؤمنون بها، وستخلق قصة التحول القوية التزامهم وتعززه. يعتمد التأثير النهائي للقصة على رغبة القائد في جعل التحول شخصيًا، وإشراك الآخرين بشكل مفتوح، وتبسيط الضوء على النجاحات عند ظهورها.

ب. نمذجة الأدوار والعقلية والسلوك المرغوب فيه: عادةً ما يشرع القادة الملهمون الناجحون في رحلة التحول الشخصية الخاصة بهم. تشجع أفعالهم الموظفين على دعم وممارسة أنواع جديدة من السلوك.

ت. بناء فريق عمل قوي وملتزم: لتسخير القوة التحويلية للفريق الأعلى، يجب على القادة اتخاذ قرارات صعبة بشأن من لديه القدرة والحافز للقيام بالعملية.

ث. متابعة التأثير: لا يوجد بديل عن القادة الملهمين الذين يشمرون عن سواعدهم ويشاركون بشكل شخصي عندما تكون هناك قيمة مالية ورمزية كبيرة على المحك.

(Aiken & Keller, 2007)

وتعرف (الصرن، 2002م، ص339) إدارة التحول بأنها: "إعادة ترتيب الأمور والتحرك باتجاه الأوضاع الجديدة، للاستفادة من العوامل الايجابية للتغيرات، وتجنب العوامل السلبية، وهي تعبر عن استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير للوصول للأهداف المرغوبة"

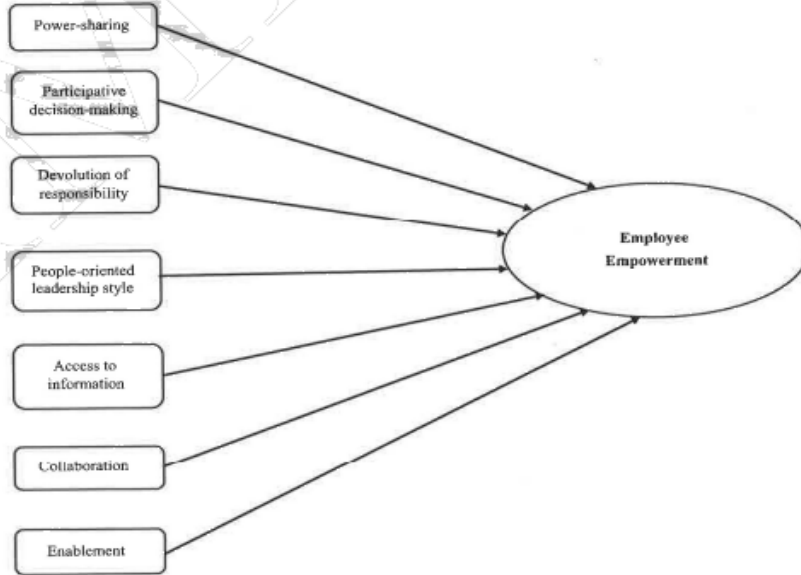
وقد وضع Kotter (1995) ثمانية خطوات لإدارة التحول داخل المنظمات وهي:

- أ. الشعور بالحاجة الملحة للتحول وذلك من خلال فحص السوق والواقع التنافسي وتحديد الأزمات المحتملة والفرص والتحديات.
 - ب. تشكل تحالف قوي لقيادة جهود التحول والتغيير في المنظمة والعمل على تشجيع الفريق للعمل بتعاون وانسجام.
 - ت. خلق رؤية للمساعدة في جهود التحول، وتطوير استراتيجية لتحقيق تلك الرؤية.
 - ث. توضيح الرؤية باستخدام كافة الوسائل الممكنة لتوضيح الرؤية والاستراتيجية الجديدة مثل تعلم سلوكيات جديدة والتدريب.
 - ج. تمكين الآخرين من العمل وفقاً للرؤية والتخلص من العقبات التي تحول دون اتمام العملية أو الهياكل التنظيمية التي تقوض عملية التغيير.
 - ح. التخطيط لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل من خلال تحسين الأداء ومكافأة الموظفين المشاركين في عملية التحول.
 - خ. تعزيز التحسينات وإحداث المزيد من التغيير باستخدام المصادقية المتزايدة لتغيير الأنظمة والهياكل والسياسات التي لا تتناسب مع الرؤية الجديدة وتوظيف وترقية الموظفين الذين يمكنهم تنفيذ الرؤية وإعادة تنشيط العمليات في المشاريع والأنشطة الإدارية.
 - د. اعضاء الطابع المؤسسي على المنهج الجديد توضيح الروابط بين السلوكيات الجديدة ونجاح عملية التغيير وتطوير وسائل تضمن توفير قيادات جديدة في المستقبل.
- ويرى الباحث أن القادة الملهمون هم الأقدر على قيادة التحول والتغيير في المنظمات وتحقيق أكبر استفادة منها لأنهم يمتلكون الرؤية الاستراتيجية التي تمكنهم فهم الأهداف من وراء هذه العملية ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمة وذلك وفقاً لدراسة شاملة حول البيئة التي تعمل بها المنظمة، أيضاً يساهم القادة الملهمون في نقل الرؤية الصحيحة على نطاق المنظمة بضرورة العمل ضمن الرؤية الجديدة.

4. تمكين العاملين: يقضي الأفراد ما لا يقل عن نصف يومهم في العمل، وقد يتخلل هذا الوقت المرور بتجارب ايجابية وكذلك سلبية، وهذه التجارب لا تؤثر فقط على رضا الأفراد ولكن أيضاً على مساهماتهم في الاداء الفردي والتنظيمي، يبحث معظم الأفراد في العمل عن معنى لجهودهم، إنهم يريدون تقديم مساهمة ذات مغزى تنعكس في الرضا والفخر واخترام الذات (Burke,2016).

كما أن هناك إدراك متزايد في ظل تعقيد بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح من غير المجدي تركيز القيادة وصنع القرار فقط في قمة المنظمة، ومن ثم فإن أحد أسباب تمكين الموظفين هو أن الموظفين قادرون على اتخاذ القرارات بسرعة، دون البحث عن موافقة المدير طوال الوقت، عبر التشاركية في صنع القرار (Huq,2017).

وقد تمكن Huq (2015) من تجميع سبعة موضوعات خاصة بتمكين الموظفين وهي (تقاسم السلطة، اتخاذ القرار التشاركي، تفويض المسؤولية، القيادة الموجه للأفراد، الوصول إلى المعلومات، التعاون، التمكين). يوضح الشكل رقم (2.2) هذه الموضوعات. يتطلب التمكين قدرًا كبيرًا من الاستقلالية والمسؤولية عن اتخاذ القرار وحل المشكلات والإدارة ليست للتوجيه والسيطرة والإشراف بل هي للتسهيل والتمكين، كما أنه في الآونة الأخيرة حدثت تحولات في مواقف الموظفين وتصورهم حيث يرون أن الإدارة ليست دائمًا الخبيرة، وبالتالي لا يحرص الموظفون على تلقي الأوامر والتعليمات من الأعلى، بدلاً من ذلك يطرحون أسئلة ويطلبون إجابات، ومن المهم جدًا منح الإداريين التمكين لاتخاذ القرارات بأنفسهم، من خلال امتلاك الصلاحيات في المشاكل والقضايا التي تخص أعمالهم، ومن خلال منحهم الحرية للمضي قدماً في حلها، والفكرة هنا هو أن يصبحوا صانعي قرار، بدلاً من الاضطرار إلى إحالة المشكلات إلى مدراءهم.



شكل (2.2): موضوعات خاصة بتمكين الموظفين
المصدر: (Huq,2015).

ويعرف الفراني (2020م، ص59) التمكين بأنه: "منح الحرية الكاملة للعاملين دون تدخل مباشر من الإدارة وذلك عبر تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لهم، مع توفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم وتدريبهم سلوكيًا وفنيًا ومنحهم الثقة التي تساعد على ذلك"

ويرى الباحث أن خصائص وسمات القائد الملهم تدعم هذا البعد فهم أشخاص أكثر انفتاحاً ومستمعون جيدون ويرغبون دائماً في العمل ضمن فريق ويفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات مع الآخرين وفي نفس الوقت تحمل المسؤولية عن نتائج هذا القرارات، وهم يمنحون الصلاحيات ويفوضون العاملين لأن هذا جزء من معتقداتهم التي يتخذونها في سبيل تحقيق الأهداف.

5. التحدي: القادة الملهمون لديهم ما يكفي من القدرة لمواجهة التحديات والمواقف الصعبة والتعامل معها بمصادقية وشفافية عالية، سواء في قدراتهم على تطوير الموظفين المتعثرين واعادتهم للمسار الصحيح أو في مواجهة انكماش وتراجع الأعمال، القادة الفاعلون يواجهون مثل هذه التحديات بانفتاح أكبر، عبر أساليبهم الفريدة بالتواصل المستمر مع العاملين وتزويدهم بكل المعلومات التي تساعد على مواجهة التحديات، وهذا ما يساعد في تنمية شعورهم بالثقة اتجاه أنفسهم (التطوير، 2017). وقد أشارت بشرى (2017) في دراستها إلى أهم فوائد التحدي وهي:

أ. **زيادة المنافسة:** يتعلم القائد من خلال المنافسة الكثير المعاني القيمة مثل الاصرار والثبات في وجه الخصم، ويطور من شخصيته وقدرته في التعرف على نقاط الضعف وتجنبها.

ب. **عدم اليأس:** القائد الذي لديه رغبة في خوض التحديات يبني شخصية قوية لا تعرف اليأس.

ت. **تطوير الذات:** عند مواجهة وخوض التحديات يكتشف الفرد نقاط ضعفه الداخلية فيعمل على معالجتها وتحسينها.

ث. **التحفيز الداخلي:** يواجه القائد الكثير من التحديات وهي مستمرة طالما استمر العمل وكلما واجه المزيد من التحديات لن يحتاج للتشجيع الخارجي حتى يتجاوز هذه الظروف.

ج. **تحمل المسؤولية:** من صفات القائد الملهم التحدي وهو ما يصنع رجل قادر على تحمل المسؤولية وهي صفة أخرى من صفات القائد الملهم حيث يؤدي دوره على أكمل وجه ويتحمل المسؤولية المترتبة على الأنشطة والمهام التي يقوم بها.

إن التحدي الذي يواجه القائد اليوم يتمثل في كيفية إلهام الموظف، كقائد يجب أن تعرف كيفية تشجيع وتحفيز وإشراك فريقك في تحقيق الأهداف المشتركة، من الأفكار التي قد تساعدك كقائد ملهم في تخطي التحدي الرئيسي وهو إلهام فريق العمل الخاص بك وذلك وفقاً gamelearn (2019) وهي:

أ. **ابدأ بنفسك:** يشعر القادة أن الإلهام الحقيقي يبدأ من أنفسهم، من أجل الاهتمام بالأشخاص الموجودين حولك ومساعدتهم على النمو والتطور، عليك أولاً أن تحلل نفسك وتجد الدافع الخاص بك لمشاركة طاقتك ورؤيتك مع الآخرين.

ب. **التحفيز الإيجابي:** الخطوة الثانية نحو إلهام فريق العمل هي القيام بلك بطريقة ايجابية، تجنب العقاب أو التوبيخ أمام الزملاء الآخرين أو الإكراه أو إلقاء اللوم على أفراد معينين، غير طريقة تفكيرك وافهم قيمة موظفيك، وهنئهم على انجازاتهم الصغيرة، وابحث عن شيء للاحتفال به من أجل الحفاظ على دوافعهم كل شيء أساسي لقيادتك لتكون مفيدة للمؤسسة بأكملها.

ت. **تبادل المعلومات:** شارك مع فريقك الظروف والتحديات والفرص التي تحيط بتنفيذ المشروع. إن إشراكهم ومشاركة المعلومات القيمة معهم سوف يلهمهم لإطلاق مبادرات جديدة وضمان استمرارية المشاريع.

ث. **كن قدوة:** يمكن لتحدي قيادتك أن ينتشر ويطور قادة الغد. راقب تصرفاتك حتى تكون قدوة لك كقائد ونقل القيم الإيجابية إلى فريقك، لأنك ستكون أفضل مصدر إلهام لهم.

ج. **اعتني بمكان عملك:** القيادة، الآن أكثر من أي وقت مضى، مهارة تسعى لتحقيق رفاهية المنظمة بأكملها. طريقة سهلة ومفيدة لإلهام الآخرين هي الاهتمام بمكان العمل. اجعل المكتب الذي تقضي فيه ساعات طويلة معاً مكاناً مناسباً ومجهزاً جيداً، حيث يتم تعزيز الإبداع ويشعر الموظفون بالراحة. الإضاءة ومحطات العمل والمرافق والمناطق العامة والديكور تماشياً مع فلسفة الشركة: كل شيء يؤثر في تحسين بيئة العمل وإلهام فريقنا.

ح. **تقاسم المسؤوليات:** كقائد، لديك مسؤوليات خاصة داخل الفريق. لديك أيضاً القدرة على منح السيطرة وتعيين المهام لأقران آخرين، بحيث يساهم كل منهم في تحقيق الأهداف المشتركة ويمكن أن تكون هناك مسؤولية مشتركة. إن حمل فريقنا على تحمل المسؤوليات هو سر تحفيز العمل. يتساءل قادة اليوم عما يمكنهم فعله للآخرين ويحاولون توفير فرص جديدة باستمرار.

خ. **حماية الأفراد:** الأشخاص الذين هم جزء من فريقك ليسوا جميعًا متماثلين .كل شخص مختلف، لذا يجب أن تعاملهم كأفراد .حماية خلافاتهم .يجب على القادة اليوم أن يلعبوا دورًا وثيقًا وأن يظهروا التعاطف مع أقرانهم (على سبيل المثال، يفضل بعض الناس التقدير العام بينما يفضل البعض الآخر التهنئة الخاصة، والبعض يحفزه المال، والبعض الآخر يهتم أكثر بساعات العمل المرنة، وما إلى ذلك).

د. **اختر الشخص المناسب للمكان المناسب:** يواجه القادة اليوم مهمة صعبة تتمثل في تحديد من يقوم بكل مهمة. هذا ليس بالأمر السهل، ولكن من المهم اختيار أفضل شخص لأداء كل وظيفة بعناية، حيث لا يمتلك كل شخص نفس المهارات. لديك القدرة على إلهام المجموعة بأكملها إذا كنت تعرف كيفية اختيار من يمكنه تحقيق الهدف.

ذ. **العصف الذهني:** نظم اجتماعات لمشاركة وجهات النظر وتكوين آراء جديدة قد تُدخل تحسينات على الفريق بأكمله. ستجعل فريقك يشعر بأنه جزء نشط من عملية صنع القرار وستحدد مسؤوليات كل منهم بشكل أفضل.

ويرى الباحث أن التحدي سمة رئيسية في القائد الملهم حيث يكون دومًا في المبادرة حينما يتراجع الجميع ويصر على تحقيق الأهداف وتجاوز العقبات واحدة تلو الأخرى بقدرة وحكمة ومهارة وثقة عالية ينشر روح التحدي في كل من حوله يروونه مغامر ومقدام فيطمحون للعب نفس الدور عبر انشطتهم واعمالهم الخاصة.

6. **التعامل مع الفشل:** قال (توماس واتسون) رئيس شركة IBM ذات مرة "إن أسرع طريقة للنجاح هي مضاعفة معدل فشلك"، في السنوات الأخيرة تبني المزيد من القادة والمدراء وجهة النظر هذه، وأصبحوا يفهمون ما يعرفه المبتكرون دائماً أن الفشل شرط أساسي للاختراع، لا يمكن تطوير أي جانب في المنظمة إذا لم تكن مستعدة لتشجيع المخاطرة والتعلم من الأخطاء (Farson & Keyes, 2002).

إن الفشل ليس سوى الطريق للنجاح وهو جزء أساسي من عملية التعلم (Shulman, 2017). ويضيف بوحجي (2015) أن معنى الفشل هو توفر فرص أكثر لاكتشاف الطريق السلمية أو الطريق الأصح والأنسب، لتحقيق الأهداف والنجاح والتميز. كقائد وظيفتك هي القيادة ولكن يحتاج من حولك إلى وجودك عندما تحدث الشدائد أو الفشل، وهذا يحدث بشكل منتظم ومتكرر ولا يمكن تجنبه لذا يجب عليك أن تتعلم تقبله والتغلب عليه هذا ما يفعله القادة الملهمون ويرى Turner (2017) وهناك خمس أسباب تجعلهم قادرين على تحويل الفشل إلى نجاح مرارًا وتكرارًا:

أ. دائماً على اتصال: أنت لا تتغلب على الفشل بمفردك ولا يمكنك التغلب عليه بالكذب أو الاحتفاظ بالحقيقة لنفسك، أحد الجوانب الرئيسية التي تميز القادة الملهمين عن غيرهم من القادة هو أنهم يتذكرون أن يتواصلوا مع الآخرين ومشاركتهم الحقيقة ولا يتعلق الأمر فقط بما تقوله للآخرين، ولكن بما يقولونه لك.

ب. التركيز على حل واحد: عندما يحدث الفشل هناك دائماً الكثير من الأشياء التي يمكن القيام بها، بصفتك قائد قوي وملهم لا يقتصر على اكتشاف تلك الأشياء فحسب بل استمرار التركيز عليها، القول أسهل من الفعل خاصة عندما تكون الخاطر كبيرة وهنا تظهر سمات القائد الملهم الذين يركزون على الحل الوحيد الذي سيحول الفشل إلى نجاح.

ت. متواضعون: كما يقول (ريان هوليداي) الأنا هي عدوك من الغرور أن تحمي نفسك عن طريق إخفاء الحقائق والتظاهر بأن المشكلة غير موجودة ورفض السماح للآخرين بمشاركة الفشل، غالباً القادة الملهمون لا يسقطون في مثل هذا الفخ فهم متواضعون يضعون الغرور جانباً ولا يرون في الفشل خطأ أو ذنب بل هناك عيب في إخفاءه.

ث. يركزون على التقدم: نعيش اليوم في عالم مهووس بالنتائج حيث أصبحت كل نتيجة مهمة وذات قيمة، وبالفعل فالنتائج مهمة جداً وهي تساعد في قياس النجاح والحفاظ على اتحاد الفريق، وعلى الرغم من أن النتائج قد تقيس النجاح إلا أنها لا تحدده، يقدر القادة الملهمون ذلك ويحاولون تركيزهم إلى التقدم بدلاً من النتيجة، كل يوم يسعون لتحقيق شيء واحد ويجعلون من يومهم أفضل.

ج. صادقون: أن تكون صادقاً ليس بالأمر السهل، من الأسهل بكثير تجميل الحقيقة والمبالغة في النتائج والأرقام، من السهل أيضاً التقليل من شأن الفشل والتقليل من أخطائك، في بعض الأحيان عليك القيام بذلك أنت قائد وآخر شيء تريده هو إثارة الذعر، على الرغم من ذلك إلا أن الأكاذيب ليست هي الحل، القادة الملهمون الحقيقيين يقودون الحقيقة.

ويرى الباحث أن القادة الملهمون متواضعين وصادقين يركزون على حل واحد غالباً ما يكون هو القادر على تحول الفشل إلى نجاح وذلك وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم المتراكمة، بالنسبة للقادة الملهمون الفشل ليس هو الفشل بل هو درس للنمو والتحسين والانطلاق من جديد، يدركون أن الشخص الذي لا يرغب في ارتكاب الأخطاء عليه أن يحبس نفسه ولا يقدم على تجربة أي شيء.

المبحث الثاني: ضغوط العمل

تمهيد

لقد تطرقنا في المباحث السابقة من هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية ادارة الوقت وأثرها على حياة الفرد في العمل وخارجه، ثم انتقلنا في الحديث عن القيادة الملهمه هذا النمط القيادي الحديث وتحدثنا عن مدى امتلاكه لقدرات ومهارات تمكنه التأثير على بيئة العمل ككل وتطرقنا إلى الأبعاد الخاصة بالقيادة الملهمه، سنتطرق في هذا المبحث بالحديث عن ضغوط العمل مفهومها وأسبابها وأبعادها بالإضافة إلى كل الجوانب الأخرى المتناسبة مع طبيعة الدراسة.

ذكر Dean (2018م) بأن ضغوط العمل برز كقضية رئيسية في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي على مدار العقدين الماضيين، والتي كانت بمثابة فخ للموارد البشرية، بالتالي تحولت هذه الظاهرة إلى أحد أهم الاهتمامات الحاسمة للمديرين والمفكرين في الوقت الحاضر.

وبلغت ذروة الاهتمام بضغوط العمل بعد الدراسة التي قام بها بيرجر جولد وبريننر شلوسو (1982) في كتابهما (مرجع للضغوط: الجوانب النظرية والاكليينكية) حيث احتوى هذا الكتاب على جهود العديد من الباحثين في هذا المجال، وقد احتوى الكاتب على العديد من المقالات التي تطرقت إلى العلاقة بين ضغوط العمل والعديد من المتغيرات مثل الصحة والانتاج والتسلسل التاريخي لظاهرة ضغوط العمل، كما عالج الكتاب العمليات البيولوجية والسيكولوجية لضغوط العمل، وتناول أيضاً السلوكيات المسببة لضغوط العمل وما يترتب عليها (الرشيد، 2003م، ص 33).

وذكر Rasouli (2012م) بأنه يؤدي عدم موجود توازن بين المطالب البيئة وقدرة الفرد على الاستجابة لها إلى ضغوط العمل النفسية، يمكن أن يؤدي الضغوط العمل إلى تقليل جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون، لذلك يجب تدريب الأفراد على كيفية التعامل مع ضغوط العمل.

ويقول الشمري (2018)، أن سوء إدارة الوقت يؤدي إلى ضغوط العمل وهذا ما يترتب عليه عدم قدرة القيادة للسيطرة والتحكم في أوقاتهم وفي اتمام الانشطة والمهام في الوقت المحدد، والذي يؤدي الى ظهور نتائج سلبية على صعيد الأداء العام، وزيادة في أعباء العمل وقلة الانتاجية، وتدني مستويات الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الآثار السلبية على الصحة النفسية والجسدية، كالقلق والتوتر والشعور بعدم الارتياح.

2.2.1 مفهوم ضغوط العمل

يتعرض الأفراد إلى العديد من الضغوط خلال حياتهم اليومية، اجتماعية واقتصادية ومشكلات عائلية وغيرها من الضغوط التي تتعلق بطبيعة بيئة العمل وطبيعة العمل نفسه وما يفرضه من متطلبات، كل هذه الجوانب تؤثر بشكل مباشر على الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقدرته على التكيف مع بيئة العمل وتطوير نفسه، لقد أصبحت ضغوط العمل سمة عامة تقريباً نظراً لمتطلبات الحياة والعمل المتزايدة بشكل مطرد.

ترجع كلمة الضغوط للكلمة اللاتينية Stringer وتعني يسحب بشدة (داوي و عابر، 2010م، ص 11).

أما (الرشيد، 2003م، ص 39) فيعرف ضغوط العمل اصطلاحاً بالعديد من التعريفات، وقد اختلف الدارسون في تعريفهم لضغوط العمل ومصادره وطبيعته وآثاره، وطرق المعالجة والسيطرة، حيث ركز البعض على الأسباب البيئية والاجتماعية والفردية، بينما يركز آخرون على الآثار السلبية لضغوط العمل، وتعددت الاجتهادات في هذا المجال

عرف العطية (2003م، ص 371) الضغوط: "حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد متطلبات ومحددات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها مبهمة أو غير مؤكدة".

يعرف Soewondo (2010) الضغوط بأنه: "علاقة بين الفرد والبيئة التي سيتم إدراكها والتي تتجاوز القدرة الخاصة به وتهدد رفاهيته".

يوضح الكتاني (2013م) أن الضغوط في اللغة العربية: "ضغوط عَلَيْهِ": تَشَدَّدَ، ضَيَّقَ عَلَيْهِ " ضغوط الزَّرَّ أو عَلَيْهِ: كَبَسَ " .ضغوط بِقَدَمِهِ عَلَى الدَّوَّاسَةِ": نَزَلَ عَلَيْهِ بِقَدَمِهِ وَدَفَعَ بِهَا . "ضغوط الكلام": بِالْغِ فِي إِجَازِهِ.

وعرف أيضاً الدوري (2014م، ص163) بأنه: "مجموعة من التأثيرات الداخلية للموظفين، ناجمة عن التفاعل بين العوامل الاجتماعية والتنظيمية والخصائص الشخصية لهم، قد تؤدي إلى أحداث اضطرابات نفسية وجسدية وسلوكية لديهم، ما قد يدفعهم للانحراف عن الأداء الطبيعي لأنشطتهم وأعمالهم".

أما بخصوص ضغوط العمل فعرف يمينة (2016م، ص163) بأنه: "عبارة عن حالة تنشأ بتفاعل خصائص العاملين مع العوامل المتعلقة بالعمل، وتحدث تغيرات في الحالة النفسية للعاملين، وتدفعهم لتصرفات نفسية وبدنية غير معتادة"

ويرى Kusuma (2018م) ضغوط العمل هو نتيجة المعاملات بين الأفراد مع بيئتهم، لا يمكن أن يتولد الإجهاد من الفرد أو من محيطه، بل من التفاعل بين الاثنين، يتم اختبار الضغوط عندما ينظر إلى الموقف أو يحكم عليه بأنه يتجاوز القدرات أو الموارد، ضغوط العمل هو علاقة بين الفرد والبيئة التي يقدرها الأفراد بما يتجاوز القدرات أو الموارد التي يمتلكها ويهدد رفاهية الفرد.

وعرفه KOMO IVONCEVICH بأنه: "الفعل أو الموقف الذي يترتب عليه عدم ملائمة بين العامل ومهنته أو متطلباتها، مما يؤدي إلى وجود عدم توازن جسمي ونفسي للعامل" كما عرف Kaplan وآخرون ضغوط العمل بأنها: "تهديدات تُخلق من خصائص موجودة في بيئة العمل". ووفقاً لـ Cooper & Marshal فإن ضغوط العمل هي: "مجموعة من العوامل السلبية مثل صراع الدور، الغموض، أعباء العمل، ظروف العمل السيئة، والتي لها علاقة بأداء العمل" (العميان، 2005م، ص 159).

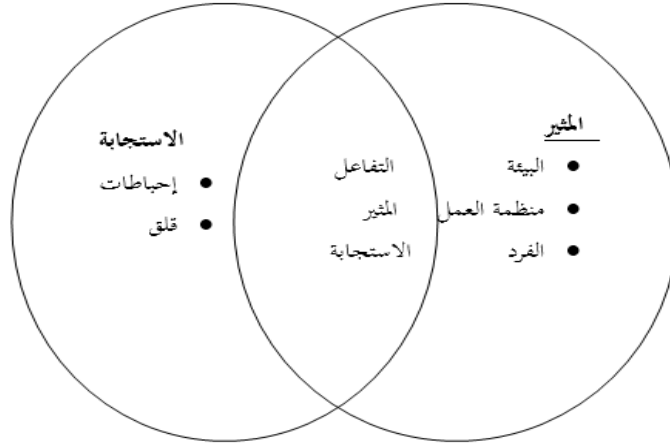
وعرفه كلاً من اندرو و سيزلافي (1991م) بأنه: "تجربة ذاتية تحدث انحرافاً عضوياً ونفسياً لدى الأفراد ناتجة عن عوامل البيئة الخارجية للمنظمة أو الفرد ذاته".

وعرفه كلاً من الجزراوي والمدهون (1995م) بأنه: "تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بالأنشطة التي يؤدونها وبصفاتهم الشخصية مما يحدث تغيرات مختلفة بينهم تؤدي على الضغوط مما يرهقهم ويقودهم للانحراف على الالتزام بواجباتهم".

ويرى الباحث أن ضغوط العمل هي مجموعة العوامل الخاصة ببيئة العمل والتي تؤثر في طبيعتها السلبية أو الايجابية على حياة الفرد الشخصية وتوجهاته وأسلوب أدائه وإنتاجيته، وهي الأعباء الزائدة عن طاقته وقدراته، وقد تكون هذه التأثيرات نفسية أو جسدية، وقد تصل بالفرد إلى الاستقالة في حالة لم يتم معالجتها.

2.2.2 عناصر ضغوط العمل

حدد "سيزلاجي ووالاس" (1987) ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط وهي كالتالي:



شكل (2.3): عناصر ضغوط العمل وتداخلاتها

المصدر: (عبد الباقي، 2005، ص 289).

1. **عنصر مؤثر:** ويتضمن هذا العنصر الضغوط والمؤثرات الأولية التي نتجت من مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذه العناصر الفرد أو المنظمة أو البيئة.

2. **عنصر الاستجابة:** يتشكل هذا العنصر من ردود الفعل النفسية والفسولوجية والسلوكية للضغوط.

3. **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل بين العوامل التنظيمية والعوامل البيئية في العمل ومشاعر العاملين وما ينشأ عنها من استجابات (العميان، 2005م، ص 161).

2.2.3 خصائص ضغوط العمل

إن ظاهرة ضغوط العمل تكاد أن تكون موجودة في كافة المجتمعات والبيئات على اختلاف طبيعتها كبيرة صغيرة متطورة أو غير ذلك ومن أهم تلك الخصائص التي ذكرها عامر وعبد الوهاب (1998م، ص 373):

1. **تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على العاملين، بحيث يمكن أن تكون عامل ايجابي يؤثر على رفع معدلات الجودة والمنافسة، والابداع والابتكار، وقد تكون سلبية والتي قد تؤثر على العاملين بشكل شخصي أو تنظيمي كالتوتر والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي والارهاق.**

2. ضغوط العمل منتشرة وموجودة بشكل دائم، وتتواجد في بيئات العمل بشكل أو بآخر، كازدحام المكاتب أو زيادة الطلب من الجمهور، أو زيادة الأعباء والمسؤوليات، وارتفاع مستويات الضوضاء، كل هذه العوامل تشكل ضغوط قد تؤثر بشكل سلبي على العاملين.

3. يختلف الأفراد في ردود أفعالهم واستجاباتهم لضغوط العمل، فزيادة اعباء العمل وضيق الوقت المطلوب لإنجازه يؤدي إلى توتر شديد عند البعض، بينما يرى فيه آخرون فرصة لإثبات الذات والتحدي، وعدم كفاية العمل الممنوح للبعض يشعرهم بأن هناك سوء في تقدير مهاراتهم وغياب فرص التقدم والتطور والنجاح، بينما يرى آخرون أنها فرصة للراحة والابتعاد عن المشكلات.

2.2.4 مراحل الإصابة بضغط العمل

أشار بلال (2005م، ص42) إلى أن الإصابة بضغط العمل تمر في أربعة مراحل كالتالي:

1. **مرحلة التعرض للضغط:** يطلق عليها أيضًا مرحلة الانذار المبكر، أو مرحلة الشعور بالخطر، ويبدأ الفرد في هذه المرحلة التعرض إلى مثير داخلي أو خارجي، ويعمل هذا المثير على احداث ضغوط معينة عندما تقوم الغدد الصماء بإفراز هرمونات تسبب في ظهور اعراض التعرض للضغط ومن هذه المظاهر (الأرق، التوتر، القلق، زيادة ضربات القلب، الاستهداف للحوادث).
2. **مرحلة ردة الفعل:** تبدأ هذه المرحلة بعد ظهور علامات المرحلة السابقة، وتبدأ في هذه المرحلة العوامل الدفاعية في الظهور على جسم الانسان، في محاولة لمواجهة هذا الضغط وتكون ردة الفعل في أحد اتجاهين، إما الهروب وإما المواجهة، وذلك بهدف التغلب أو التقليل من حالة عدم الاتزان.
3. **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** يبدأ الفرد في هذه المرحلة معالجة الآثار التي حدثت بفعل المقاومة أو ردة الفعل، بالإضافة إلى محاولة التكيف مع الحدث أو التغييرات التي طرأت، وفي حالة تمكنه من تحقيق ذلك بنجاح فقد يعود إلى حالة التوازن والاستقرار السابقة ولكن إذا فشل فإنه سينتقل للمرحلة التالية.
4. **مرحلة التعب والإرهاق:** يصل الفرد إلى هذه المرحلة بعد تعرضه للعديد من مصادر الضغوط بشكل مستمر ولفترات زمنية طويلة، حيث يصاب بالإرهاق والاجهاد نتيجة لمحاولات المقاومة والتكيف المتكررة والفاشلة ومن أهم علامات هذه المرحلة:

- أ. الاستياء المستمر في جو العمل.
- ب. التفكير في الاستقالة وترك العمل.
- ت. الإصابة بأمراض عضوية ونفسية.

بينما يقسم (الخضيري، 1991م) الضغوط إلى المراحل التالية:

1. **مرحلة نشوء الضغوط:** ويبدأ في هذه المرحلة ظهور ضغوط العمل، وتبدأ بوادر هذا الضغوط في شكلها الأولي بالصورة غير مباشرة.
2. **مرحلة نمو الضغوط:** في هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت قدرتها واحكمت سيطرتها على الفرد، فتتملك عواطفه وأفكاره، وتبدأ بتوجيه سلوكه في الاتجاه الغير مرغوب.
3. **مرحلة اكتمال الضغوط:** في هذه المرحلة يكون الضغوط قد اكتمل ويصل إلى ذروته، ويكون الضغوط في هذه المرحلة أكبر من مقاومة الموظف أو العامل، بالتالي يخضع ويستجيب لقوى الضغوط ويبدأ بالتعامل معها.
4. **مرحلة انحصار الضغوط:** وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جزء مهم من مطالب قوى ضغوط العمل، أو بالوصول إلى اتفاق بين العامل أو الموظف والعوامل الضاغطة، من ثم تبدأ هذه القوى بتحقيق الضغوط على الموظف أو العامل وتقديم الدعم له، وبهذا فإن المعارضة تصبح مهادنة ثم تعاون ثم مشاركة جزئية ثم كاملة إلى أن ينتهي الضغوط.
5. **مرحلة اختفاء الضغوط:** وتكون هذه المرحلة عندما تحقق القوى الضاغطة مطالبها بشكل كامل، وتنفذ المبرر في استمرارها، ويكون امامها خيارين إما الانصراف والانهاء من الضغوط أو الانتقال إلى جماعة اخرى.

2.2.5 مصادر ضغوط العمل

يتعرض الأفراد خلال أعمالهم للكثير من مصادر ضغوط العمل، سواء كان مصدره من داخل العامل أو خارجه، كزيادة الاعباء، وروتينية العمل، وضيق الوقت، ومتطلبات الدقة والسرعة في الأداء، وبيئة العمل المزعجة، والعلاقات السلبية مع المدير والزملاء، ومشاكل التعامل مع الجمهور وغيرها الكثير، وتتباين هذه المصادر حسب طبيعة المهنة والوظيفة، فهناك وظائف ومهن تعتبر أكثر عرضة لضغوط العمل من غيرها، أو تتعرض لمصادر ضغوط لا توجد في بيئة عمل أخرى (ريجيو، 1999، ص 292). فيما يلي مصادر ضغوط العمل والتي تناولها كل من (ماهر، 1986) و (طه، 2016)

1. بيئة العمل: غالباً ما تكون البيئة الخارجية للفرد مصدراً للضغط وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فعلى سبيل المثال فإن اختلال بيئة العمل المادية كالأماكن غير المجهزة بالإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة المعتدلة هي مصدر رئيسي لضغوط العمل (ماهر، 1986).

ولكل عمل ظروفه الخاصة والتي تميزه عن غيره، وهذه الظروف تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات الأفراد نحو العمل وعلى سلوكياتهم عموماً حيث أن الأفراد يرغبون في تأدية العمل في مكان مناسب وملائم ومريح وخالي من المخاطر والعقبات والتي قد تمنعهم من اتمام العمل بسهولة ومرونة، ومن أهم هذه الظروف ساعات العمل من حيث التوقيت والحجم، الضوضاء الاضاءة التهوية.

أ. **ساعات العمل:** تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط الأهم في الأعمال، ويكون ذلك بعدم انتظام ساعات العمل والذي يؤدي إلى إصابة العاملين بالإرهاق والاجهاد والتوتر والملل، كما أن زيادة ساعات العمل ترتبط دوماً بارتفاع معدلات الأخطاء والحوادث وارتفاع معدلات التأخير والغياب بين العاملين وذلك لما يتعرضون له من إرهاق اثناء العمل (بلال ، 2005م، ص 63).

ب. **الاضاءة:** يعتبر توفير إضاءة جيدة من العوامل المهمة في تهيئة بيئة عمل مريحة، حيث تساعد على الانتاج وتزيد من قدرة العاملين على التركيز وتحافظ على سلامته، حيث أن الاضاءة السيئة قد تؤدي إلى ضعف في النظر وزيادة نسبة التالف في الانتاج، وقد أثبتت الدراسات السابقة ذلك في أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة وجود اضاءة سيئة أو غير كافية مقارنة بالإضاءة الجيدة (بلال، 2005م، ص 64).

ت. **الحرارة:** إن انخفاض أو ارتفاع درجات الحرارة يؤثر من الناحية الفسيولوجية على العاملين، كما أنه يتجاوز ذلك فيشعر العاملين بالضيق وعدم الارتياح مما يقلل من التركيز على العمل وقد يؤدي ذلك إلى وقوع الكثير من الحوادث (ياسين، عسكر، والموسوي، 2008م، ص 75).

2. طبيعة العمل: حيث أن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد في مؤسسته من حيث تنوع المهام والواجبات المطلوبة، ومدى أهمية العمل، وكمية الانتاج، ونوعية المعلومات الصادرة عن تقييم الأداء، كل هذه العوامل قدر تكون مصادر لضغوط العمل (ماهر، 1986).

وذكر العميان (2005م، ص164) أن صعوبة اجراءات العمل قد تسبب شعور الأفراد بعد الاتزان وقد يواجه العاملون الصوبة في العمل بسبب عدم معرفة طريقة القيام به أو عدم

حصولهم على التدريب الكافي وقد يكون الفرد لا يمتلك المهارات والقدرات التي تؤهله للقيام بهذا العمل.

كما وضع المغربي (1994م) أن طبيعة العمل تعتبر عامل أساسي في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فعلى سبيل المثال الروتين في العمل تؤدي إلى الإهمال وزيادة الملل وعدم الاهتمام بالتطوير والتحديث وذلك لشعور الأفراد بأن هذا العمل ليس ذو أهمية.

ويرى المغربي (1994) أن الأمان في العمل قد يكون مصدراً للضغط كشعور الفرد بأنه قد يفقد عمله دون أسباب مشروعة، أو قد يتعرض لإجراءات تعسفية وهذا يؤدي إلى احساسه بعدم الاستقرار النفسي والاحباط وعدم الارتياح وتقل نسبة ولائه للمنظمة.

3. متطلبات الأسرة: تشكل الأسرة في الكثير من الأحيان مصدراً للضغط بسبب متطلباتها التي قد تكون لا تتماشى مع طبيعة العمل، أو توقعاتها المرجوة من الفرد والتي لا يستطيع تلبيتها (ماهر، 1986). فالضغوط التي يواجهها الفرد في بيته أو المجتمع الذي يعيش فيه سوف تصاحبه في عمله وستنعكس على أدائه ونفسيته، فليس من السهل على الفرد أن يتجاهل الضغوط التي تواجهه خارج بيئة العمل، ومن بين الأحداث التي قد تشكل ضغوط على الفرد وفاة شخص عزيز ومشكلات الحياة الزوجية المتعددة والطلاق أو مرض فرد من أقاربه (الخضر، 2005م، ص 77).

4. صراع الدور: تعارض الأدوار هي جزء رئيسي من ضغوط العمل، ويحدث تعارض الأدوار عندما يواجه الموظف توقعات لأدوار مختلفة، مثل عندما يجب أداء دورين في وقت واحد أو عندما يؤدي أداء دور واحد إلى منع أداء دور آخر، ويزيد الضغوط عندما يصبح إنجاز الدور مستحيلاً على الفرد بسبب الوقت أو الطاقة أو الموارد، وهذا ما قد يسبب عدم الرضا وانعدام الثقة في المنظمة وعلاقات شخصية متوترة وانخفاض في الانتاجية والأداء، ، والذي قد يؤدي إلى صراع على مساحة الدور ويقصد به الصراعات بين الذات ودور الشخص والأدوار الأخرى التي يشغلها، قد يتخذ الضغط دوراً وشكلاً مختلفاً مثل ركود الدور والمسافة بين الأدوار وتعارض الأدوار (RAMANUJAM & RANI, 2018).

ويتحقق أيضاً هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد طلبين متعارضين، والإبقاء على أحد هذين الطلبين يلغي الآخر أو يتعارض معه فمثلاً قد تتطلب الوظيفة التي يقوم بها الفرد العمل لساعات طويلة أو السفر لمسافات بعيدة وهذا ما قد يتعارض مع بعض متطلباته الشخصية كأب أو زوج، أو قد يطلب من الفرد أن ينجز العمل بسرعة عالية وفي نفس الوقت

يطلب منه تقديم جودة عالية، وقد يحدث أيضًا صراع الدور نتيجة لتعارض متطلبات الوظيفة مع القيم والمبادئ الشخصية، كأن يطلب من الأفراد المسلمين في العمل الاستمرار في العمل حتى اثناء صلاة الجمعة (الخضر، 2005م، ص 79).

5. غموض الدور: يحدث الغموض في الدور عندما يكون هناك غموض في دور الشخص في المنظمة أو عندما لا يعرف الشخص ماذا يفعل أو كيف يؤدي دوره، يشير تضارب مجموعة الأدوار إلى التوافق بين التوقعات المتغيرة التي لدى الآخرين من الدور القائم وتضارب الادوار المهمة وغموض الدور وتضارب توقعات الدور وعبء الدور الزائد وتآكل الدور وعدم كفاية الدور وعدم الملائمة الشخصية (RAMANUJAM & RANI, 2018).

وتشكل الغموض في الاجراءات والسياسات الادارية مصدر من ضغوط العمل، فكلما زاد حجم المنظمة يكون هناك حالة من انعدام الروابط الشخصية، وتتسع الفجوة بين العاملين والادارة من ناحية وبين العاملين مع بعضهم من ناحية اخرى، وتزداد مشاكل التنسيق والاتصال والرقابة، مما يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات (زهران، 1978م، ص 397).

وغالبًا ما يسود غموض الدور في الوظائف الإدارية عنه في الوظائف غير إدارية، إلا أنه قد يحدث في الوظائف غير إدارية عندما يفشل المدير في تخصيص الوقت اللازم لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من الموظفين فيتركه في حيرة وفي حالة من عدم اليقين والتأكد من الطريقة التي يجب أن يقوم بها بالعمل المطلوب منه، وقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك تفاوتاً في طريقة استجابة الأفراد لغموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية في التعامل معه وتحمل الضغوط، بينما البعض الآخر لا يمتلك مثل هذه القدرة فيتعرض لضغوط عمل شديدة (بلال ، 2005م، ص 56).

المبحث الثالث: إدارة الوقت

تمهيد

الوقت هو آية من آيات الله عز وجل الدالة على حكمته وبديع صنعه، كما أنه نعمة أنعم الله بها على البشرية، وقد أقسم الله عز وجل بالوقت في دلالة على عظم مكانته فقال جل في علاه ﴿وَالْفَجْرِ. وَلَيَالٍ عَشْرٍ﴾ (الفجر، 1-2). وقال في موضع آخر: ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى. وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى﴾ (الليل، 1-2).

كما نصت السنة النبوية الشريفة على أهمية الوقت في حياة الناس، فعن عبد الله بن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "تَعمَتَانِ مَغْبُونٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ" (البخاري، 6412).

يحتاج الإنسان في هذا العصر المليء بالمسؤوليات والمشاكل أن يدير وقته بكفاءة وفعالية، وأن يحرص على الاستفادة منه بتوظيفه بأفضل صورة خاصة أن الوقت يمثل حياة الإنسان، وإضاعته هو إضاعة وإهدار للحياة (أبو النصر، 2015م).

والوقت هو الذي يميز الإنسان الناجح عن غيره حيث يستثمره في صناعة الفرق بترتيب الأولويات وتحقيق الانجازات والتقدم المستمر آخذاً بعين الاعتبار أن كل ساعة دون تقدم هي خسارة لا يمكن تعويضها وهو يدرك تماماً أن الوقت هو أكبر الاستثمارات أثمن الموارد.

والإدارة والوقت كلمتين مترابطتين بشكل قوي، وهذا ليس بالشيء العشوائي، فالإدارة بالمعنى العام يراد بها إنجاز عمل معين ضمن خطة وتنظيم وتوجيه ورقابة، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويشكل الوقت عنصر مهم في تحقيق هذه الأهداف وذلك من خلال استثماره بشكل فعال، من قبل جميع العاملين في المنظمة (مقابلة، 2003م، ص 85).

كما تعتبر إدارة الوقت مهمة جداً للعاملين في المنظمات المختلفة، لأنها تساعدهم للتحكم في أعمالهم والحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ويؤدي ذلك إلى تحسين الأداء، وإنتاجية أفضل، وإنجاز العمل في الوقت المحدد، وتقليل الهدار الجهد الزائد، وتحسين فرص التطور والتقديم، وتعزيز الثقة بالنفس والكفاءة (freshbooks, 2020).

وهذا ما تؤكد العدل (2006م) حيث يقول إن الأفراد الذين يمتلكون القدرة للتحكم في أوقاتهم وإدارتها، يمتلكون سمات شخصية تمكنهم من استثمار أوقاتهم لأقصى حد ممكن، بمرونة وفعالية خاصة في تعاملاتهم مع الآخرين وفي الظروف الضاغطة، كما يتسمون

بالصبر والالتزان التفاعلي وبذل الجهد بالمقدار المطلوب بدون اهدار قدرات عقلية أو بدينة غير لازمة، ولديهم قدرة على تحديد أهدافهم بواقعية وثقة حيث يرفضون الأعمال التي قد تعيق إدارتهم لأوقاتهم بكفاءة.

2.3.1 مفهوم الوقت

يعتبر مفهوم الوقت من المفاهيم الصلبة والمرنة في ذات الوقت، حيث يعيش الأفراد داخل المجتمع الواحد، وكل شخص ينظر من زاويته عندما يتعلق الأمر بعلاقته مع الوقت، وهذا الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم الوقت تشير إلى عمق الدلالات التي يشملها هذا المفهوم على اختلاف الثقافات والبيئات والمنطلقات الفكرية، لقد اتفق الباحثون على وجود بعض الصعوبة في تحديد مفهوم الوقت نظرًا لطبيعته وطبيعة نظرة الإنسان للوقت على مر الزمان، فضلاً عن الثقافة والفكر الذي ينتمي لها الفرد والمجتمع، من هذا الباب كانت النظرة للوقت نظرة فلسفية تأملية، ثم الشعور بالوقت من خلال تأثيره على حياة الفرد والمجتمع بشكل عام (الشياح وأبو حمور، 2014م، ص 189).

وفي نفس السياق يقول (حافظ وأحمد، 2003م، ص 10) يعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي يلفها الغموض، وذلك لأنه من المفاهيم التي لها علاقة قوية بحياة الناس، ولذلك نجد أن كل فرد يحمل تعريفاً خاصاً للوقت، ويرى الوقت من خلال هذا التعريف الخاص، فترى البعض يرجع الوقت للماضي، وآخرون يفضلون الحاضر ويهتمون به، والبعض لا يهتمون بالماضي ولا بالمستقبل، ومن جهة أخرى هناك من يصبون جل اهتمامهم على المستقبل وتتنبأته على حساب الماضي والحاضر.

لقد شغل مفهوم الوقت العلماء والفلاسفة والمفكرين ومن بينهم (أرسطو) الذي وقف بالوقت بأنه "تعداد الحركة"، ويمثل الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول نفسها وحول الشمس، ويتعارف على وحدة القياس هذه بالساعة والدقائق وأجزاءها، وبهذا يمضي الوقت بشكل منتظم ويتقدم للأمام دون أي تأخير، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إيقافه أو تأخيره أو تبديله أو تجميعه (الخضير، 2000م).

يرى ابن منظور (1900م، ص 138) أن مفهوم الوقت في اللغة العربية هو: "مقدار من الزمن، والوقت مقدار من الدهر معروف، وكل شيء قدرت له حيناً" وعرف أيضاً المقرئ (1996م، ص 344). بأنه: "ما قدرت له غاية، وهو مقدار من الزمن مفروض، وهو كل شيء قدرت له حيناً وقته توقيتاً".

وقد عرفه ابو الخير (1998م) بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة، وهو من أندر الموارد التي يمتلكها الإنسان، وأعلى ما ينفقه، وهو مقياس للإدارة والمحرك الأساسي للواقع العملي والانتاجي وبه تحقق النجاحات والانجازات".

كما عرفه الخضير (2000م، ص 15) بأنه: "شيء مطلق يتدفق دائماً بتتابع بصرف النظر عن أي عوامل خارجية".

أما اصطلاحاً فيعرف عليان (2005م، ص 17) بتعريفات متعددة فيعرف الوقت بأنه: "وجود علاقة منطقية تربط بين حدث أو نشاط ما بحدث أو نشاط آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل".

وقد وصف الوقت بأنه: "حدث لأحداث في تسلسل مستمر" (Hesson & Olpin, 2012).

والوقت عبر التاريخ يتسم بمضامين محددة من الضروري تسليط الضوء عليها حتى نستطيع فهم الوقت كمفهوم فكري أو عملي ومن هذه المضامين التالي: (العلاق، 2020م، ص 12-13).

1. الوقت شيء لا قيمة له إن لم يتم استثماره في سبيل تحقيق هدف ما.
2. يتسم الوقت بالهيكلية أي أن وجوده يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتنا من الاستفادة منه في لحظته وليس بعد حين، فالوقت لا يمكن تخزينه ولا تحويله ولا تغييره.
3. الوقت مورد غير مستدام، ومحدود للغاية زائل ويمضي سريعاً، ولا يمكن تعويضه.
4. يمكن للوقت أن يكون مأللاً، لأن استثماره بشكل جيد يزيد من قيمته، وقيمة الأعمال والانشطة التي تتم عبره، والعكس صحيح.
5. يعتبر الوقت منظم للسلوك الانساني فهو ينظمه بإتاحة الفرصة للإنسان للتفكير والتأمل والتخطيط قبل الشروع بعمل أي شيء.
6. الوقت لا يشير فقط للماضي، بل يشير للحاضر أيضاً، لذلك فهو عامل من عوامل نجاح التخطيط للمستقبل.
7. الوقت من الأصول النادرة وهو من نعم الله على الناس.
8. يمثل الوقت قيمة عليا عند الانسان لأنه ييسر حياته وينظمها إذا ما تم استثماره على الوجه الأفضل.
9. للوقت تكاليف منها مادية واجتماعية، لذلك فهو فرصة يجب اغتنامها في وقتها، وإلا فإنها فرصة ضائعة يصعب تكرارها، وإدارة الوقت تعني في نفس الوقت ادارة الفرص.

ويرى الباحث أنه من المناسب هنا أن نقول الوقت هو معجزة من معجزات الله عز وجل وخلق من خلقه ونعمة من نعمه وهو في الحقيقة حياة الإنسان، فاستثماره فيه النجاح والتقدم وإهداره فيه أسباب التخلف والضياع، لذلك لابد من إدارته بالطريقة التي تحقق لنا الأهداف التي نسعى إليها بكفاءة وفعالية وبذكاء وحكمة.

2.3.2 مفهوم إدارة الوقت

بعد أن قام الباحث بالتعرف على مفهوم الوقت وسماته فإنه من الضروري وضمن دراستنا التعرف أيضاً على مفهوم إدارة الوقت.

لمفهوم إدارة الوقت تفسيرات ومعاني متعددة ومتباينة، وذلك بناءً على نوع النشاط وطبيعة القائمين عليه، وطبيعية المنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها (العلاق، 2020م، ص 51).
ويختلف مفهوم إدارة الوقت باختلاف الأشخاص واحتياجاتهم ودوافعهم وطبيعة الوظائف التي يؤدونها، لذلك أصبحت إدارة الوقت من أهم معايير النجاح في الحياة، وذلك بالاستثمار الأمثل للوقت عبر ترتيب الأولويات وتنظيم المهام والأنشطة (حميد وعلوان، 2009م).

وفي نفس الوقت يرى البعض أن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة والمتكاملة، حيث أن إدارة الوقت تشمل الجميع، فهي لا تقتصر على إداري دون غيره، ولا تطبيق في زمان دون غيره، ولا مكان دون آخر، وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت، عبر وجود عملية تخطيط وتحليل وتقييم مستمرة للمهمة التي ينفذها شخص ما خلال فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق أقصى فعالية في استغلال الوقت المتاح لتحقيق الهدف المرغوب (الشياب وأبوحمور، 2014م، ص 187).

ووفقاً لوصف Lakein (1993) لإدارة الوقت فإنها: "الطريقة التي يحدد بها الأفراد احتياجاتهم ورغباتهم ثم يرتبونها من حيث الأهمية، وتشمل الأنشطة المحددة تحديد الأهداف لتحقيق الاحتياجات أو الرغبات وتحديد أولويات المهام اللازم تحقيقها، ثم تتم مطابقة المهام ذات الأهمية القصوى مع الوقت والموارد المتاحة من خلال التخطيط والجدول وعمل القوائم".

وقد عرف الصيرفي (2003م، ص 120) إدارة الوقت بأنه: "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة للوقت، بحيث نتمكن من اختيار الشيء الصحيح المراد القيام به، والقيام بأعمال كثيرة في وقت أقصر".

وعرفها عبوي وجلدة (2006م). أيضًا بأنها: "العملية التي يتم من خلالها توزيع الوقت فعالية بين الأنشطة المختلفة، وذلك بهدف اجازها ضمن الوقت الملائم والمحدد، وبذلك يمكن تقسيم وقت العمل إلى وقت فعال منتج، ووقت غير فعال ضائع"

ويرى Harris (2008, p. 22) إدارة الوقت بأنها: "عملية تطبيق الوقت بمهارة لإنهاء واقتان نشاط معين ضمن حدود وقت ضيقة"

وكما وتعرف (Najwa & Alwan 2009) بأنها: "مجموعة الاجراءات التي تتخذ من تخطيط وتنظيم لضبط عملية استغلال الوقت الخاص بالدوام الرسمي لضمان قيام العاملين بتأدية واجباتهم الوظيفية".

ويعرف كلاً من MacCann, Fogarty, & Roberts (2012) إدارة الوقت بأنها: "سمة من سمات الإنسان التي تؤدي إلى الانتاج وتقييم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، كما أن الوعي والمعرفة بأسلوب استثمار الوقت الصحيح تعطي صورة واضحة عن طبيعة الأهداف المنجزة والغير منجزة".

ويرى Prachi (2015) أن إدارة الوقت تشير إلى: "تخصيص الوقت المناسب للنشاط الصحيح، أو تخصيص فترات زمنية محددة للأنشطة حسب أهميتها، وهي الاستخدام الأمثل للوقت لأن الوقت محدود دائماً".

وعرف أبو النصر (2015م، ص 62) إدارة الوقت بأنها: "قدرة الفرد على استثمار الوقت للقيام بمهمة ما في الوقت المحدد لها".

وترى Rouse (2018) بأن إدارة الوقت هي: "تنسيق المهام والأنشطة لزيادة فعالية جهود الفرد الغرض الأساسي من إدارة الوقت هو تمكين الأشخاص من إنجاز أعمال أكثر وأفضل في وقت أقل، وتشمل عناصر التخطيط والتنظيم والجدولة للاستفادة من الوقت على أفضل وجه مع مراعاة الوضع الخاص للفرد والخصائص ذات الصلة".

وتعرف أيضًا كما يرى Jackson & Bell (2020) بأنها: "عملية تنظيم وتخطيط كيفية تقسيم وقتك بين أنشطة محددة . تتيح لك الإدارة الجيدة للوقت العمل بذكاء وليس بجهد أكبر بحيث تنجز المزيد في وقت أقل، حتى عندما يكون الوقت ضيقًا والضغط شديدة. الفشل في إدارة وقتك يضر بفعاليتك ويسبب التوتر" انظر الجدول رقم (2.1): يوضح مجموعة من التعريفات المختلفة لإدارة الوقت.

جدول (1.2): يوضح مجموعة من التعريفات المختلفة لإدارة الوقت

المرجع	التعريف
(الصرن ، 2000)	هي عملية يتم من خلالها توزيع الوقت بفعالية بين الأنشطة المختلفة، بهدف تأديتها في الوقت المحددة والملائم لها.
(Al-Jeraisy, 2001)	أفضل استخدام للوقت والامكانيات المتاحة بالطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
(Eilam & Aharon, 2003)	هي طريقة لمراقبة الوقت والتحكم فيه.
(Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2007)	هي أداء مهام متعددة خلال فترة زمنية معينة.
(العجمي ، 2007)	إدارة الأعمال والأنشطة التي تتم في وقتها، ويعني ذلك الاستخدام الأفضل للوقت والموارد المتاحة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف النهائية، ويتضمن ذلك معرفة كيفية صرف الوقت في الحاضر والتخطيط والتحليل للاستفادة منه على أكمل وجه.
(Marriner, 2009)	التحكم في استخدام الوقت لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية
(Marquis & Huston, 2009)	هي الاستفادة من الوقت على أفضل وجه ممكن.
(كردي ، 2011)	علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت واستثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه.
(الاکرمي ، 2014)	انجاز المزيد من الأعمال في وقت اقل من خلال السيطرة على الوقت وترويضه بما يخدم الاهداف.
(Victor, 2017)	سلوك يهدف إلى تحقيق استخدام فعال للوقت اثناء اداء أنشطة معينة موجهة نحو الهدف.

المصدر: إعداد الباحث بناءً على أدبيات الدراسة

وفي هذا الإطار يعرف الباحث إدارة الوقت إجرائياً: هي مجموعة من المهارات والفنون المستندة على أسس علمية والتي يتمتع بها القائد الفعال ويهدف من خلالها إلى تحسين الانتاجية وانجاز المهام في الوقت المحدد مع مراعاة العوامل الاخرى التي تؤثر على العاملين ومن بينها ضغوط العمل.

2.3.3 أهمية ادارة الوقت

يعد الاستخدام الفعال للوقت أداة حيوية لنجال الأعمال، وقدرة القيادة على استغلال وقتها من خلال التفويض والتحفيز سيؤدي إلى بناء منظمة منتجة ومبتكرة، وعلى النقيض فإن التفاعل السلبي مع ادارة الوقت سيؤدي إلى نتائج غير مرضية (Accelerated,2014). وتشير ادارة الوقت إلى تحقيق أفضل استخدام ممكن للوقت المتاح، كما أنها تمكن الفرد من فعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب، كما أنها تلعب دورًا محوريًا في الحياة الشخصية والمهنية للفرد وتشير Prachi (2015م) إلى مجموعة من الفوائد الخاصة بإدارة الوقت التالية:

1. ادارة الوقت تجعل من الفرد دقيقًا ومنضبطًا، يتعلم الفرد العمل عندما يكون مطلوبًا بالفعل كنتيجة لإدارة الوقت بالفعالة، وللاستفادة من الوقت يجب على الفرد اعداد خطة عمل أو قائمة مهام في بداية اليوم ويقوم بتدوين الأنشطة التي يجب القيام بها وترتيبها وفقًا لأهميتها ضمن فترات زمنية محددة ومخصصة لكل نشاط، تمنح هذه الخطة الأفراد احساسًا بالثقة في مكان العمل، حيث يعرف الفرد كيف يبدو يومه ويعمل وفقًا لذلك مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
2. يصبح الفرد أكثر تنظيمًا عندما يعمل على إدارة وقته بفعالية، إن الاحتفاظ بالأشياء في اماكنها المناسبة يقلل من الوقت الذي ستغرقه البحث الغير ضروري عن المستندات والملفات المهمة والمجلدات وأدوات القرطاسية وغيرها، ولتحسين إدارة الوقت يجب أن يحافظ الأفراد على نظافة أماكن العمل ومكتب الدراسة وغرفة الاجتماعات ويتعلم الناس ذلك كنتيجة لإدارة الوقت.
3. تعزز ادارة الوقت الفعالة من معنويات الفرد وتجعله أكثر ثقة، ينجز الفرد المهام ضمن الإطار الزمني المحددة مما يجعلهم يتمتعون بشعبية في منظماتهم وكذلك عند اصدقائهم، غالباً ما يتطلع أرباب العمل إلى توظيف أولئك الذين يشتهرون بإنجازهم للعمل في الوقت المحدد ويكونون دائماً مركز الاهتمام في كل مكان.
4. الأفراد الذين يلتزمون بخطة زمنية هم الذين يحققون أهدافهم ورغباتهم في أقصر فترة زمنية ممكنة تساعد ادارة الوقت بشكل فعال العاملين والموظفين على تحقيق الأهداف قبل المواعيد النهائية وانهاء المهمة فقط عندما تكون مطلوبة.
5. تساعد الادارة الفعالة الموظف على الوصول إلى ذروة النجاح بسرعة والبقاء ثابتًا في القمة لفترة أطول، الموظف الذي يعمل فقط من أجل العمل عادة ما يفشل في خلق انطباع ولا

يؤخذ على محمل الجد في العمل، تلعب الادارة الفعالة للوقت دوراً محورياً في زيادة إنتاجية الفرد، يزيد الانتاج بشكل كبير عندما يدير الناس وقتهم بشكل جيد.

6. تشير الأبحاث إلى أن الأفراد الذين ينجزون المهام في الوقت المحدد هم أقل عرضة للتوتر والقلق . تذكر أنه لا جدوى من إضاعة الوقت والاكتفاء في وقت لاحق. قم بإنهاء العمل المعلق في الوقت المحدد وبعد ذلك سيكون لديك متسع من الوقت لأصدقائك وأقاربك وأفراد عائلتك.

7. تساعد إدارة الوقت الفرد على تبني نهج مخطط له في الحياة.

كما يرى طه (2016م) أن إدارة الوقت بشكل فعال تساعد في ترتيب الأولويات، وتقييم العمل المنجز، وتجنب ازدحام المواعيد وتضاربها، أن تتعلم كيف تعمل بجهد أقل وبذكاء أكثر. كما تكمن أهمية إدارة الوقت نظراً في أن بعض المدراء والقادة يعتقدون أنهم يعملون في ظل وقت محدود ولا يكفي لإنجاز كل شيء مطلوب، إلا أنهم إذا حاولوا إدارة وقتهم بفعالية أكبر فإنهم سينجزون مهام أكثر في وقت أقل، وهذا بالتأكيد يعود عليهم بالفائدة، ولكن يجب الانتباه أن العمل بسرعة قد يولد الأخطاء نظراً لضيق الوقت الممنوح للتخطيط والتفكير، وقد يعمل المدراء ضمن استراتيجية العمل لوقت أطول، وهذا خطأ شائع حيث تصبح حياة المدير أو الموظف فقط للعمل ويهمل أموره وحياته الشخصية مما قد يترتب عليه جوانب سلبية على الصحة النفسية والبدنية (القريوتي وابو شيخة، 1993م).

كما ذكر Mancini (2007,p.8) أنه عندما ندير وقتنا بشكل أكثر فعالية وكفاءة فإننا نحد من التوتر والاحباط ونصبح أكثر ثقة ونشعر بالتحسن. ويقول آخرون أن فوائد ادارة الوقت كثيرة بدلاً من الركض في حالة من الجنون، تشعر بإحساس بالتمكين من إنجاز الأشياء وامتلاك الوقت للاستمتاع بالحياة ببساطة (Seaward, 2011,p.134).

ويرى الباحث وبناءً على اطلاعه ومراجعته للعديد من الدراسات والأبحاث السابقة أثناء العمل على هذا البحث أن الباحثون السابقون تحدثوا عن جملة كبيرة من فوائد وأهمية ادارة الوقت: تعمل على تحسين الانتاجية واعطاء المزيد من الطاقة لإنجاز المهام، وتخفيف الشعور بالقلق والتوتر، وتعطي المجال لمتابعة الاهتمامات الشخصية، وتمكننا من إنجاز المزيد من الأشياء، وقد جعلنا أكثر ايجابية والشعور بتحسن تجاه الذات.

2.3.4 مهارات ومبادئ إدارة الوقت

مهارات ادارة الوقت: ويقصد بمهارات ادارة الوقت القدرة الذاتية على رسم الخطط وترتيب الأولويات التي ينتظم عبرها الأداء، أو القدرة على مساعدة الآخرين على القيام بذلك (فرح، 2008). ونذكر فيما يلي بعض تلك المهارات:

1. **تدوين الوقت:** بحيث يجب أن تكون عملية تدوين الوقت هدف رئيسي إذ يمكننا من عمل مقارنة بين ما تم انجازه وما هو مخطط له، وهذا يعني محاولة الاستفادة من الوقت بأقصى قدر ممكن عبر استثماره بفعالية (ابوشیخة، 2009، ص 41).
2. **تخطيط الوقت:** من الضروري جدًا العمل على وضع خطة لإدارة الوقت ومراعاة التسلسل الزمني لمراحل هذه الخطة، والعمل على تقسيم الأزمنة المتاحة بما يتناسب مع حجم وحاجة كل مرحلة وفقاً للزمن الكلي المقرر لإنجاز الخطة (ابوشیخة، 2009م، ص38). كما أن عملية تخطيط الوقت تساعدنا بشكل أساسي على تنظيم الأنشطة وإنجازها في الزمن المحدد لها وفقاً للخطة (موسى، 1983م، ص 33).
3. **تحديد الأهداف والأولويات:** من خلال تحديد الأهداف ودراستها يصبح في مقدورنا تقييم ما إذا كان نشاط ما يمثل توظيفاً فعالاً للوقت عن غيره من باقي الأنشطة، كما يمكننا وضع سلم الأولويات عند قيمنا بتحديد الأهداف من الأهم ثم الأقل أهمية، وهذا الجزء من العملية يعد جوهر ادارة الوقت، فالأولوية هي شيء ما أو نشاط معين مطلوب الاهتمام بإنجازه قبل غيره، وهذه الأولوية بطبيعة الحال تتطلب وضعها على السلم الزمني في الخطة وفقاً لترتيب معين وأزمة محددة (ابو شیخة، 2009م، ص 116-120).
4. **التفويض:** نظراً لأن الوقت مورد ثمين فإن التفويض الفعال ضروري لمساعدة القادة والموظفين لتطوير مهاراتهم وخبراتهم، يعتبر التفويض من أهم أدوات توفير الوقت (Morsy, 2010). والتفويض هو انجاز الأمور من شخص آخر، أو نقل الاجراء إلى شخص اخر، وهي استراتيجية للقيادة والادارة مصممة لتحقيق أقصى قدر من إدارة الوقت (Huber, 2005).
5. **إدارة الاجتماعات:** تعد الاجتماعات من الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المدير أو القائد داخل المنظمة، ويتم عقدها لأهداف متعددة مثل حل مشكلة ما أو مناقشة قرار معين، وهو وسيلة اتصال مهمة جدًا وذات فعالية عالية إذا ما تم ادارته بالشكل الصحيح، وهي أداة تقييم ومتابعة أيضًا (عنيم، 2010م، ص 57). إذا ما تم ادارة الاجتماع بشكل فعال فإننا سنوفر

الكثير من الوقت الذي قد يهدر في النقاش غير الفعال وقد توفر علينا القرارات التي سوف يتم اتخاذها في الاجتماع الكثير من الوقت أيضًا.

6. **العمل بلا ورق:** يأخذ منا اعداد التقارير الورقية والمذكرات الكثير من الوقت، الأمر الذي قد يؤدي إلى هدر الكثير من الوقت بينما يمكننا استغلاله في أشياء مهمة أكثر، لقد أصبح تقليص العمل الورقي مهارة في إدارة الوقت (عنيم، 2010م، ص 63).

2.1.4.1 مبادئ إدارة الوقت:

إدارة الوقت مهارة مهمة للغاية يرغب معظم الناس في تحسينها، ومع ذلك فإنهم يتعثرون باستمرار في البحث عن الطريق التي تمكنهم من إدارة وقتهم بفعالية، لذلك فإن هناك مجموعة من المبادئ الضرورية التي يجب أن يعرفها جميع المهتمين بإدارة الوقت والتي ذكرها كلاً من (Dahl, 2018) و(خرموش، 2015م):

1. **مبدأ التخطيط:** التخطيط مهم جدًا لجميع الأعمال على اختلافها، يجب أن يتم تخصيص جزء من الوقت في كل صباح للتخطيط للأنشطة اليومية، بحيث نقلل التشتت قد الإمكان، ويجب أن نضع في عين الاعتبار بعض الأشياء المهمة عند التخطيط:

- سجل جميع المعلومات على دفتر خاص بك.
- راجع الخطة الخاصة بكل في كل يوم.
- ضع قائمة بأولوياتك ضمن الخطة والتزم بها.
- إذا كنت تستخدم الأجهزة التقنية في عملية التخطيط تأكد من حصولك على نسخة احتياطية من بياناتك.

2. **مبدأ (باريتو):** أو قاعدة 80/20 عند تطبيقها في العمل تعني أن 20% من العمل الشاق ينتج عنه 80% من النتائج، لذا يجب أن تركز 20% للاستفادة القصوى من وقتك. ويمكن أن يساعد في ذلك الخطوات الخمس التالية:

- فكر في النتيجة التي تتوقعها.
- قسمها إلى الإجراءات المطلوبة لإنجاز المهمة.
- قم بالإجراء بتقاني تام وبأدق ترتيب يمكنك القيام به.
- تحديد وتنفيذ الإجراء المهم التالي.
- قم بتكرار هذه العملية حتى اكتمال الخطة.

3. **مبدأ فعل شيء واحد:** إن الأشخاص الذين يحاولون تحقيق أهداف متعددة في وقت واحد هم أقل تفاني ولديهم فرص أقل في النجاح، من أولئك الذين يركزون على هدف واحد في كل مرة.

4. **تجنب التشتيت:** بحيث تعمل بعزم على إكمال المهمة التي بين يديك رغم كل المشاغل الأخرى التي قد تلفت انتباهك، وهذا المبدأ بحاجة إلى مهارة يمكن اكتسابها مع الوقت.

5. **مبدأ التفويض:** هذا المبدأ مهم جدًا وهو مهارة لازمة وضرورية وبالإمكان تحديد ما إذا كان من الممكن للأخريين التعامل مع بعض المهام الخاصة بك وتكليف شخص آخر بهذه المهام. هذا سيوفر لك بعض الوقت الذي يمكنك أن تخصصه للأنشطة الأساسية الأخرى.

6. **مبدأ المرونة:** يجب أن تكون المرونة من الأشياء الرئيسية التي تأخذ في عين الاعتبار عند التخطيط لإدارة الوقت، بحيث يجب على الفرد عند وضع خطته اليومية أن يدرك مقدار الوقت الذي يمكن جدولته في يوم العمل، بحيث يكون هناك أجزاء من الوقت يمكن التحرك بها إن ملئ كل دقيقة في جدول العمل لن يسمح لك باتخاذ أي قرارات فرعية لازمة.

7. **مبدأ الرقابة:** فبعد اجراء عملية التخطيط ننقل لمرحلة التنفيذ والتي تحتاج إلى المراقبة والمتابعة، ولا يمكن أن يكون هناك رقابة دون وجود خطة معيارية لقيم سير الخطة ومقارنة النتائج المنجزة بالمتوقعة.

8. **مبدأ إعادة تحليل الوقت:** يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه من الضروري إعادة تحليل الوقت كل فترة على الأقل كل 6 شهور، فقد توصلت بعض الدراسات أن الصعوبات التي يواجهها المدراء في تنفيذ الخطة اليومية هو عودتهم في كل مرة لممارسة العادات القديمة، ولتفادي مثل هذا السلوك يجب العمل على إعادة تحليل الوقت من فترة إلى أخرى

9. **مبدأ تقسيم نشاط العمل:** يجب أن ندرك أنه من المهم تجميع كل الأنشطة والمهام المتشابهة والتي تستلزم نفس الموارد لإنجازها حيث هذا التقسيم يوفر الكثير من الوقت.

يرى الباحث أن هذه المبادئ قد تختلف من شخص لآخر حسب بيئة العمل وطبيعة المهام التي يتم تأديتها، إلا أن ما يمكن فهمه أن إدارة الوقت ذات علاقة وثيقة بمبادئ الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكل مبدئ من هذه المبادئ دور هام في عملية ادارة الوقت. ويعتقد الباحث أن الشخص الذي لديه خلفية حول هذه المبادئ الأساسية ويقوم بممارستها في عمليه بشكل سليم فهو أيضًا يمارس إدارة لوقته.

كما لاحظ الباحث أن هناك آراء متباينة فيما يتعلق بدور إدارة الوقت، وهذا ما أشار إليه Kristan (2010, p. 4) عندما لاحظ أن إدارة الوقت تتعلق بتولي المسؤولية بعناية ووعي وبشكل هادف لا تقلص من الصعوبات والعقبات وإنما هي عملية مشاركة. كما لاحظ بعض الباحثين أيضًا أن إدارة الوقت ليس غاية في حد ذاتها إنما هي وسيلة لتحقيق غاية، عند ربطها بوضع الأهداف وتحقيقها، فقد وفرت طريقة لتحقيق انجازات عالية فعلاً من الأفراد وغيرهم ممن يعملون معهم (Dudovskiy, 2013).

كما يختلف البعض مع كل هذه التصورات والتعريفات حول ادارة الوقت على سبيل المثال يرى Marquis & Huston (2009) أن الوقت لا يمكن ادارته بأي شكل من الأشكال ولكن يمكن للأفراد إدارة الأحداث في حياتهم فيما يتعلق بالوقت. وقد حذر البعض أنه يجب ألا ينظر إلى إدارة الوقت على أنها معنية فقط بتعبئة المزيد من الأنشطة في الوقت المتاح، على الرغم من أن هذا قد يكون جزءاً منه إلا أنه يجب أن يضمن تحقيق الأهداف (Forsyth, 2010, p.13). وقد تحدث آخرون على أن ادارة الوقت لا تتعلق بتوفير المزيد من الوقت بل تتعلق بالاستفادة المثلى من الوقت المتاح لدينا (Dudovskiy,2013).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثل في إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية في فلسطين، والتي تم الحصول على هذه الدراسات من بعض المواقع الإلكترونية والمكتبات والمجلات العلمية، وقواعد البيانات العربية والعالمية بهدف الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

تم استعراض 28 دراسة سابقة وتم توزيعها على ثلاثة محاور وهي المحور المرتبط بالقيادة الملهمة والمحور المرتبط بإدارة الوقت، والمحور المرتبط بضغوط العمل، وقد تم استعراض هذه الدراسات بناء على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كل حسب تصنيفه، وختاماً تم التعقيب على الدراسات السابقة من ناحية جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات العلاقة، والحديث عن موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالقيادة الملهمة

3.1.1 الدراسات العربية:

1. دراسة الفراني (2020م). بعنوان "القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين في ثلاث جامعات بمحافظة غزة وهي (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة فلسطين)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (287) فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمة تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة). وقد أوصت الدراسة بالعمل على

تشجيع الابتكار والابداع من اجل تهيئة صف قيادي جديد من القادة الملهمين، وعقد دورات تدريبية للعاملين والعمل على الاهتمام بالعاملين من قبل القيادات الجامعية.

2. دراسة دحام وآخرون (2019م). بعنوان "القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، أداة للتغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المشافي الخاصة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من 219 فردًا، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة كانت بمستوى متوسط، وأن مستوى الصراع التنظيمي لدى الأفراد العاملين جاء بمستوى مرتفع. وقد أوصت الدراسة بحث إدارة المستشفيات على التوجه الفعلي نحو معالجة القيود البيئية التي لها تأثير إيجابي على سلوك العاملين من خلال الاهتمام بتحفيزهم بواسطة المكافآت المالية والمعنوية فضلًا عن إظهار العدالة في التعامل معهم لتجنب الصراعات المحتملة.

3. دراسة كمونة وآخرون (2019م). بعنوان "القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة".

هدفت الدراسة للتعرف على الواقع الفعلي لأبعاد القيادة في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء في العراق، وما هو دور المدير كقائد ملهم في التأثير على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وكفاءة الأعضاء، وتطوير أدائهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة الكلي من (110) قيادي تربوي، وتمثلت عينة الدراسة (90) منهم، وقد جمعت البيانات من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الملهمة وأبعاد التميز التنظيمي، وأن أبعاد القيادة الملهمة تؤثر في التميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المدارس محل الدراسة بتوعية وتثقف المرؤوسين من خلال الدورات التدريبية والندوات التوعوية لأهمية الإلهام وعلاقة القيادة بتطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

4. دراسة الحلبي (2017م). بعنوان "دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطن الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (207) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية في الوزارة، وقد تم عمل حصر شامل لهم، وجمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، وتمكين العاملين، والتوجه الاستراتيجي، وإدارة التغيير) في الوزارة جاء بدرجة كبيرة. وقد أوصت الدراسة بتعزيز ونشر ثقافة القيادة الملهمة بأطر عملية تدعم البحث العلمي، كما أوصت بتعزيز ونشر مفهوم إدارة التغيير لما له من انعكاسات إيجابية تدعم توظيف مخرجات البحث العلمي.

5. دراسة الرميدي (2016م). بعنوان "أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 450 فردًا، وقد جمعت بياناتهم بواسطة استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية كان بدرجة كبيرة، بجانب انخفاض مستوى التهكم التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة الموزعة والقيادة الملهمة يؤثر معنويًا وعكسيًا على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة. وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على شركات السياحة المصرية الاهتمام والتركيز على الاستغناء عن الأنماط القيادية التقليدية، والقيام بتطبيق أنماط القيادة الحديثة لمواكبة متطلبات العمل داخل وخارج الشركات، بجانب الاهتمام بخلق مناخ عمل إيجابي، وتهيئة الظروف المثالية داخل الشركة.

3.1.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Hasija et al., 2019). بعنوان "دراسة دافع القائد الملهم على مشاركة الموظفين".

A Study of Inspirational Motivation by Leader on Employee Engagement

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدافع الملهم (القائد) ومشاركة الموظف في المنظمات الصناعية الإسبانية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الشركات الصناعية الإسبانية، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 168 فردًا، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن أداء وتميز المؤسسات يتأثر بشكل مباشر بقائد ملهم من خلال تعزيز الابتكار وإلهام الموظفين وتحفيزهم، وبالتالي تحسين التعلم التنظيمي. وقد أوصت الدراسة أنه يجب أن تركز الشركات الإسبانية على إشراك القوى العاملة بطريقة تعزز بيئة التعلم، والتنمية الفردية، والفعالية والنتائج في تحقيق أهدافها التي تسعى لها.

2. دراسة (Qardaku 2019). بعنوان "تأثير المعلمين الكاريزماتيين (الملهمين) في بناء علاقات إيجابية مع طلابهم".

The Impact of Charismatic (Inspirational) Teachers in Building Positive Relationships with Their Students

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات المعلم الملهم في بناء العلاقات الإيجابية مع الطلبة في المدارس الألبانية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة طلبة المدارس الثانوية في ألبانيا، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 120 معلمًا، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن المعلمون الملهمون يعطون العديد من المزايا لبناء علاقات إيجابية مع جميع الطلاب والحفاظ عليها، وهذا لا يختلف عن الجنس أو قطاع المدرسة أو المرحلة المهنية التي كانوا فيها معلمين ملهمين، كما تبين أن هؤلاء المعلمون متعاطفون، ويفهمون طلابهم، ويستجيبون لاحتياجاتهم، ويعززون الاحترام والتعاطف المتبادل، ويكيفون الدروس مع احتياجات الطلاب الفردية ووجد أيضًا أن علاقتهم مع الطلاب ديناميكية وأنهم يستثمرون بشكل كبير في هذه العلاقات. وقد أوصت الدراسة بقيام المعلمون ذوو الكاريزما (الملهمون) بتنمية علاقات إيجابية مع طلابهم مما يسهم في تطوير التدريس.

3. دراسة (Smith et al., 2018). بعنوان "مناقشة اتصالات القائد الملهم في سياق رياضة النخبة".

Investigating inspirational leader communication in an elite team sport context

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإلهام لدى قائد الفريق الرياضي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة قادة فرق رياضة الرجبي الحاصلة على تصنيف النخبة في بريطانيا، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 20 قائد فريق، وقد تم جمع بياناتهم من خلال المقابلة. وقد أظهرت الدراسة أن القائد الملهم يمتلك ستة متطلبات رئيسية وهي الخطاب الملهم، وتعزيز حالة الضعف، وخلق الفخر والوحدة داخل الفريق، والاتصال الفعال، وطلاقة الكلام، كما تبين أن هذه الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي على لاعبي الفريق. وقد أوصت الدراسة بتعزيز هذه المتطلبات والسمات لدى قادة الفرق الرياضية ودعمها بالوسائل والطرق المناسبة.

4. دراسة (Poojomjit et al., 2018). بعنوان "مؤشرات القيادة الملهمة لمديري المدارس الابتدائية: تطوير واختبار نموذج العلاقة الهيكلية".

Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model

هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الابتدائية في تايلاند، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الابتدائية في تايلاند، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 660 مديراً ومديرة، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن متطلبات القيادة الملهمة متوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند متوفرة بدرجة كبيرة. وقد أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مؤشرات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس وعقد دورات وورش عمل تدريبية لتعزيزها لديهم بشكل مستمر.

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بضغط العمل

3.2.1 الدراسات العربية

1. دراسة محمد والإبراهيم (2020م). بعنوان "مستوى ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى معلمي الديكور في المدارس المتوسطة في دولة الكويت".

هدفت الدراسة التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى معلمي الديكور في المدارس المتوسطة في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي الديكور في المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (96) فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى ضغوط العمل لدى معلمي الديكور في المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً، وأن مستوى كل من العبء الوظيفي، وعدم وضوح الأدوار، والمردود المادي كان متوسطاً، في حين أن مستوى الاتصال الإنساني كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية إدارة الوقت كان مرتفعاً. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل من قبل إدارات المدارس على الحد من ضغوط العمل لدى المعلمين والتقليل منها بقدر المستطاع، حيث أكدت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الضغوط، وأهمية قيام إدارات المدارس بالحد من الأعباء الوظيفية التي تثقل على المعلمين.

2. دراسة الطوال وعليمات (2020م). بعنوان "ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالاكنتاب التنظيمي لدى القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية".

هدفت الدراسة التعرف إلى ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالاكنتاب التنظيمي لدى القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (51) عميد و(61) نائب عميد و(128) رئيس قسم، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن درجة ضغوط العمل الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة. وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً (الضغوط الناجمة عن صراع الدور، الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل وأعبائه، الضغوط الناجمة عن غموض الدور). وقد أوصت الدراسة بالعمل على تخفيف ضغوط العمل لدى القادة الإداريين من خلال توزيع الأدوار وتوضيحها لدى العاملين.

3. دراسة مزيد (2015م). بعنوان "فاعلية الإشراف الإرشادي في تخفيف ضغوط العمل لدى المرشدين التربويين في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية الإشراف الإرشادي في تخفيف ضغوط العمل لدى المرشدين التربويين في محافظات غزة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من المرشدين التربويين، وقد بلغت عينة الدراسة (24) مرشداً ومرشدة، وقد قسمت إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية مكونة من (12) مرشداً ومرشدة، ومجموعة ضابطة مكونة من (12) مرشد ومرشدة، واستخدمت الباحثة المنهج التجريبي بتصميم قبلي وبعدي للمجموعتين. وقد استخدمت الباحثة الأدوات التالية: برنامج الإشراف الإرشادي، مقياس ضغوط العمل. وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية. وقد أوصت الدراسة بالعمل على تنفيذ برامج إشرافية إرشادية تخفف من ضغوطات المرشدين التربويين.

4. دراسة النجار (2012م). بعنوان "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والبالغ عددهم (397) مديراً ومديرة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (271)، وقد جمعت البيانات من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغوط العمل كانت قليلة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغوط العمل تعزى إلى متغير النوع وكانت لصالح الذكور. وقد أوصت الدراسة بأن تمنح وزارة التربية والتعليم الثقة والصلاحيات اللازمة لمديري المدارس لممارسة القيادة التحويلية، بضرورة بناء مدارس جديدة من شأنها القضاء على نظام الفترتين والعمل بنظام الفترة الواحدة.

5. دراسة رحمة (2012م). بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة أما عينة الدراسة فتكونت من (189) مشرفاً ومشرفة تربوية، وقد تم عمل حصر شامل لهم، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة تعرض المشرفون التربويون في محافظات غزة إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس ونوع المدرسة (حكومية أو تابعة لوكالة الغوث) وعدد سنوات الخدمة كمشرف تربوي والمنطقة التعليمية، بينما كانت الفرق دالة لمتغير المؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث موضوع ضغوط العمل أهمية خاصة؛ لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين.

3.2.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Farrastama et al., 2019). بعنوان "تأثير الذكاء العاطفي على سلوك العمل غير المنتج مع ضغوط العمل كمتغير تدخلي: دراسة على موظفي الخدمة المدنية في مدينة ماتارام".

Effect of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behavior with Job Stress as An Intervening Variable: Study on Civil Servants in Mataram City

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء العاطفي على سلوك العمل غير المنتج وضغوط العمل كمتغير تدخلي لدى موظفي الخدمة المدنية في مدينة ماتارام في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الخدمة المدنية في المدينة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 90 فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال المقابلة والاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن للذكاء العاطفي تأثير سلبي وغير معنوي على سلوك العمل غير المنتج، وكان للذكاء العاطفي تأثير سلبي ومعنوي على ضغوط العمل، كما أن ضغوط العمل كان له تأثير إيجابي وهام على سلوك العمل غير المنتج والذكاء العاطفي كان له تأثير سلبي ومعنوي على سلوك العمل غير المنتج بوساطة ضغوط العمل.

2. دراسة (2019) Ekienabor. بعنوان "تأثير ضغوط العمل على إنتاجية الموظفين والتزامهم".

Impact of Job Stress on Employees' Productivity and Commitment

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ضغوط العمل على إنتاجية الموظفين والالتزام بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات نيجيريا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي إحدى جامعات مدينة أوكادا في نيجيريا، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 150 عضو هيئة تدريس، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً لضغوط العمل على إنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى أن هناك تأثير لضغوط العمل على التزام الموظفين، كما تبين أن مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً. وقد أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ تدابير علاجية من قبل الإدارة لتقليل آثار ضغوط العمل على أساس دائم، ويجب على الإدارة إجراء برامج البحث لبناء المهارات الإدارية والفنية للموظفين.

3. دراسة (2017) Vijayan. بعنوان "تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة آفين في مدينة كويمباتور".

Impact of Job Stress On Employees' Job Performance In Aavin, Coimbatore

هدفت الدراسة استكشاف العوامل الرئيسية التي تسبب ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي في شركة آفين في مدينة كويمباتور في الهند، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة آفين، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 100 موظفاً، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن العوامل التي تسبب ضغوط العمل هي عبء العمل، والأمن الوظيفي، والاستقلالية، وتعارض الأدوار، والرواتب المنخفضة، كما تبين أن لها أثراً على الأداء الوظيفي للموظفين. وقد أوصت الدراسة بالعمل على تخفيف مصادر ضغوط العمل ودراساتها بشكل مستمر وتكيف الموظفين معها بشكل سليم.

4. دراسة (Hoboubi et al., 2017). بعنوان "تأثير ضغوط العمل والرضا الوظيفي على إنتاجية القوى العاملة في صناعة البتروكيماويات الإيرانية".

The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ضغوط العمل والرضا الوظيفي على مستويات إنتاجية لدى في صناعة البتروكيماويات الإيرانية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركات صناعة البتروكيماويات الإيرانية، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 125 موظفًا، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى ضغوط العمل الوظيفي والرضا الوظيفي مرتفعة. كما تم تقييم إنتاجية الموظفين على أنها متوسطة، كما تبين أن العلاقة بين ضغوط العمل والإنتاجية لم تكن ذات دلالة إحصائية، إلا أن الارتباط الإيجابي بين مؤشرات الرضا الوظيفي والإنتاجية كان ذا دلالة إحصائية. وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل إجراءات تصحيحية لتحسين نظام العمل بنظام الورديات، ويجب تحسين "قصور الدور" و "غموض الدور" ويجب زيادة دعم المشرف لتقليل ضغوط العمل وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

المحور الثالث: الدراسات المرتبطة بإدارة الوقت

3.3.1 الدراسات العربية

1. دراسة المحرج (2019م). بعنوان "إدارة الوقت لدى طلاب الدراسات العليا في قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الوقت لدى طلاب الدراسات العليا في قسم الإدارة والتخطيط التربوي في كلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتقديم مقترحات لتفعيل إدارة الوقت لديهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب الدراسات العليا في قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعددهم 98 طالبًا، واستخدم أسلوب المسح الشامل، وقد جمعت البيانات من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن طلاب الدراسات العليا في قسم الإدارة والتخطيط التربوي في كلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على قادرون على إدارة أوقاتهم بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بإلحاق طلاب الدراسات العليا بالدورات التدريبية التي تساعد على إدارة وقتهم بكفاءة

وفاعلية، وإقامة ندوات داخل الكلية التوعية الدارسين بأهمية إدارة الوقت، والأساليب التي تساهم في تنظيمهم لأوقاتهم، وضرورة اهتمام الدارسين بالأعمال التي تسهم في تفعيل إدارة الوقت لديهم مثل زيادة مستوى الانضباط الذاتي، وعدم التردد في اتخاذ القرارات بعد توفر المعلومات الكافية، ووضع أهداف تتصف بالوضوح والتحديد والواقعية والمرونة.

2. دراسة ميا وأحمد (2018م). بعنوان "نموذج مقترح لتقييم مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي في سوريا (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)".

هدفت الدراسة إلى تعرف إمكانية تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات الإدارية هذه المؤسسات بما يحسن من مستوى أدائها في جامعة تشرين في سوريا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين، من عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام، ورؤساء شعب الذاتية في الكليات وعددهم 188 فردًا، وتم جمع بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة بأنه لا يوجد استخدام وتطبيق لمفهوم إدارة الوقت في كليات الجامعة، حيث تبين أن هناك انخفاض في مستوى التخطيط، والتنظيم، والتوجيه في الكليات محل الدراسة في الجامعة. وقد أوصت الدراسة بالعمل على اعتماد مفهوم إدارة الوقت في الهياكل التنظيمية الإدارية في الجامعة كمفهوم إداري هام جدًا يجب تطبيقه على مستوى واسع النطاق في كافة كليات الجامعة؛ وذلك للفوائد الكبيرة المترتبة على تطبيق هذا المفهوم.

3. دراسة المهيرات والبياتي (2018م). بعنوان "مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة ومعلماتها في محافظة عمان والبالغ عددهم (31721) معلم ومعلمة منهم (18022) في التعليم الحكومي و(13699) في التعليم الخاص، وقد تم اختيار عينة عنقودية عشوائية من مديري المدارس، وعينة طبقية عشوائية تناسبية للمعلمين بلغ عددها (630) معلم ومعلمة، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. أن مستوى إدارة الوقت لدى أفراد الدراسة كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لصالح مديري المدارس الثانوية، كما أظهرت وجود فرق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري

المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعة للسلطة المشرفة لصالح المدارس الحكومية، ولصالح الإناث فيما يخص متغير الجنس، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية للمديرين وورش للارتقاء بمستوى إدارتهم للوقت. وإجراء دراسات لمعرفة الأسباب والاهتمام بمديري المدارس بشكل أفضل.

4. دراسة المؤمني (2017م). بعنوان "فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة كلية العلوم بالجامعة الهاشمية في الأردن، والبالغ عددهم (2833) طالباً وطالبة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (386) طالباً وطالبة في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم في الجامعة الهاشمية متوسطة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على فاعلية إدارة الوقت بسبب اختلاف مستوى الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على فاعلية إدارة الوقت بسبب اختلاف المرحلة الدراسية (بكالوريوس، دراسات عليا) لصالح طلبة الدراسات العليا. وقد أوصت الدراسة بعقد دورات وورش تدريبية للطلبة حول أهمية الوقت في حياة الطالب الجامعي، وتوجيه الطلبة إلى أهمية الوقت واستثماره بفاعلية لتحقيق تحصيل دراسي متميز.

5. دراسة إسماعيل (2017م). بعنوان "استراتيجية إدارة الوقت وعلاقته بمستوى أداء منتسبي وحدة الرياضة الجامعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استراتيجية إدارة الوقت وعلاقته بمستوى أداء منتسبي وحدة الرياضة الجامعية في جامعة بغداد، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة منتسبي وحدة الرياضة الجامعية في جامعة بغداد، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 73 فرداً منهم، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة الوقت لدى منتسبي الوحدة الجامعية في جامعة بغداد جاء بدرجة مرتفعة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير إدارة الوقت وتحسين مستوى الأداء لدى منتسبي الوحدة

الجامعية في جامعة بغداد، ومن المهم الاستعانة بالمتخصصين الأكاديميين والاستفادة منهم في تطوير الموارد البشرية التي تتولى قيادة الوحدة الجامعية في الجامعات.

3.3.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Adams & Blair (2019). بعنوان " تأثير سلوكيات إدارة الوقت على أداء طلبة البكالوريوس في الهندسة".

Impact of Time Management Behaviors on Undergraduate Engineering Students' Performance

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت على أداء الطلبة في بكالوريوس الهندسة في الجامعات الأمريكية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تم اختيار عينة عشوائية من طلبة الهندسة في بعض الجامعات الأمريكية عددها (120) طالبًا وطالبة، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة الوقت لدى الطلبة جاء بدرجة كبيرة جداً، كما أوصت الدراسة بأن يتم تعزيز سلوكيات إدارة الوقت الإيجابية لدى الطلبة ودعمها من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل تستهدف عملية تنمية إدارة الوقت لدى الطلبة.

2. دراسة (Tauhed et al., (2019). بعنوان "تأثير الشبكات والجهود الفردية وإدارة الوقت على الأداء البحثي للأكاديميين في الجامعات الماليزية".

The Influence of Networking, Individual Effort, and Time Management on Research Performance of Academics at Malaysian Research Universities

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعرف على أثر بعض العوامل في الأداء البحثي للأكاديميين في الجامعات الماليزية وتمثلت هذه العوامل في (الشبكات، والجهود الفردية، وإدارة الوقت)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 377 عضو هيئة تدريس من عدة جامعات ماليزية، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن إدارة الوقت لها أثر إيجابي كبير في الأداء البحثي للأكاديميين في الجامعات الماليزية. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعات الماليزية وممارسي تنمية الموارد البشرية بتحديد العوامل وتحديد الاستراتيجيات والتدخلات الفعالة لتعزيز أداء البحث الأكاديمي.

3. دراسة (2019) Soleimani. بعنوان "دراسة العلاقة بين مهارات إدارة الوقت وتقليل ضغوط العمل واللامبالاة لدى موظفي الجامعة الطبية".

Study Relationship between Time Management Skills with Job Stress Reduction and Indifference in Employee of Medical University

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين مهارات إدارة الوقت والضغوط الوظيفي واللامبالاة لدى موظفي جامعة أردبيل للعلوم الطبية في إيران، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جامعة أردبيل للعلوم الطبية وعددهم 320 فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 175 منهم، وجمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مهارات إدارة الوقت لدى العاملين جاءت بدرجة عالية كما أن مستوى ضغوط العمل منخفض. الخلاصة، وتبين وجود علاقة عكسية كبيرة بين مهارات إدارة الوقت (الاستهداف، ترتيب الأولويات) والضغوط المهنية واللامبالاة لدى موظفي جامعة أردبيل للعلوم الطبية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز مهارات إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعة من خلال عقد دورات وورش عمل تدريبية لهم بشكل دوري.

4. دراسة (2019) Lualhati. بعنوان "ممارسات إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الولاية: وجهات النظر والتداعيات".

Time Management Practices of Educators in a State University: Views and Implications .

هدفت الدراسة إلى تعرف ممارسات إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ولاية باتانجاس في الفلبين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 22 عضو هيئة تدريس، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة يمارسون إدارة الوقت المتمثلة في (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، والرقابة على الوقت) بدرجة مرتفعة جداً. وقد أوصت الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية بالعمل على تعزيز ممارسات إدارة الوقت عن طريق الاعتماد على الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في توفير الوقت وإدارته بالشكل اللازم.

5. دراسة (Ethelmary et al., 2019). بعنوان "إدارة الوقت والفعالية الإدارية في الجامعة".

Time management and administrative effectiveness at university

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على الفعالية الإدارية من وجهة نظر العاملين في جامعة أنامبرا في نيجيريا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الجامعة وعددهم (1599) فرداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (320) فرداً منهم، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة الوقت بأبعاده (التخطيط للوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، والرقابة على الوقت) لدى العاملين في الجامعة جاء بدرجة منخفضة، كما تبين أن إدارة الوقت لها تأثير سلبي معنوي على الفعالية الإدارية. وقد أوصت الدراسة بحاجة الموظفين إلى إدراك أهمية إدارة الوقت فهي أفضل مفتاح يستخدم في التغلب على التسويف، كما أوصت بقيام الجامعة بتحديد خطة تساهم في تقليل الانحرافات إلى الحد الأدنى، ويجب التخلص من المهام التي لا توفر قيمة للمؤسسة، ويجب أيضاً اعتبار سياسة الجامعة وقواعدها ولوائحها جزءاً من تحديد الفعالية الإدارية.

3.4 جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

3.4.1 من حيث هدف الدراسة

اتفقت الدراسة من حيث تناولها لموضوع القيادة الملهمة مع بعض الدراسات مثل دراسة الفراني (2020م)، ودراسة دحام وآخرون (2019م)، ودراسة كمونة وآخرون (2019م)، ودراسة الحلبي (2017م)، ودراسة الرميدي (2016م)، ودراسة (Qardaku 2019)، ودراسة Poojomjit et al., (2018).

وافقت مع بعض الدراسات في تناولها لموضوع إدارة الوقت مثل دراسة المحرج (2019م)، ودراسة ميا وأحمد (2018م)، ودراسة المهيترات والبياتي (2018م)، ودراسة المؤمني (2017م)، ودراسة إسماعيل (2017م)، ودراسة (Adams & Blair 2019)، ودراسة (Tauhed et al., 2019)، ودراسة (Soleimani 2019).

وافقت مع بعض الدراسات في تناولها لموضوع ضغوط العمل مثل دراسة محمد والإبراهيم (2020م)، ودراسة الطوال وعليمات (2020م)، ودراسة مزيد (2015م)، ودراسة

النجار (2012م) ودراسة رحمة (2012م)، ودراسة Farrastama et al., (2019)، ودراسة Ekienabor (2019)، ودراسة Vijayan (2017)، ودراسة Hoboubi et al., (2017).

3.4.2 من حيث منهجية الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة الفراني (2020م)، ودراسة دحام وآخرون (2019م)، ودراسة كمونة وآخرون (2019م)، ودراسة الحلبي (2017م)، ودراسة الرميدي (2016م)، ودراسة ميا وأحمد (2018م)، ودراسة المؤمني (2017م)، ودراسة محمد والإبراهيم (2020م)، ودراسة النجار (2012م) ودراسة رحمة (2012م).

واختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة Hasija et al., (2019)، ودراسة Qardaku (2019) ودراسة المهيرات والبياتي (2018م) ودراسة Poojomjit et al., (2018) ودراسة المحرج (2019م) ودراسة Adams & Blair (2019) ودراسة Soleimani (2019) ودراسة Farrastama et al., (2019)، ودراسة Ekienabor (2019)، ودراسة Vijayan (2017)، ودراسة Hoboubi et al., (2017) التي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع دراسة إسماعيل (2017م) التي اعتمدت المنهج الوصفي، واختلفت مع دراسة Tauhed et al., (2019) ودراسة الطوال وعليمات (2020م) التي اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت مع دراسة مزيد (2015م) التي اعتمدت المنهج التجريبي.

3.4.3 من حيث مجتمع الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية بيئة الجامعات واتفقت بذلك مع دراسة الفراني (2020م)، ودراسة المحرج (2019م)، ودراسة ميا وأحمد (2018م)، ودراسة المؤمني (2017م)، ودراسة Adams & Blair (2019)، ودراسة Tauhed et al., (2019)، ودراسة الطوال وعليمات (2020م).

واختلفت مع دراسة دحام وآخرون (2019م) التي أجريت في المشافي، ودراسة كمونة وآخرون (2019م) ودراسة Poojomjit et al., (2018) ودراسة المهيرات والبياتي (2018م) ودراسة محمد والإبراهيم (2020م) ودراسة النجار (2012م) ودراسة رحمة (2012م) التي أجريت في المدارس، ودراسة الحلبي (2017م) التي أجريت في المؤسسات الحكومية، ودراسة الرميدي (2016م) التي أجريت في شركات السياحة، ودراسة Hasija et al., (2019) التي أجريت في المنظمات الصناعية.

3.4.4 من حيث أداة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات عدا دراسة Farrastama et al., (2019) التي اعتمدت المقابلة إلى جانب الاستبانة.

3.5 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف الدور الوسيط لإدارة الوقت في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بفلسطين، حيث أن الجامعات اليوم لكي تتمكن من تقديم خدماتها المتعددة وتسويقها، وتحقيق الميزة التنافسية، فإنه يجب عليها تبني أساليب ونماذج عمل حديثة، ووضع الخطط والاستراتيجيات والوسائل اللازمة لها، بالإضافة إلى توفر الخبرة الإدارية والإمكانات اللازمة التي تعد أداة في يد المؤسسات التعليمية نحو تحسين أدائها.

وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة، كما تم إعداد استبانة خصيصاً لجمع البيانات اللازمة، مما أعطي الدراسة الحالية عمقاً علمياً في وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها. كما أن الدراسة الحالية -على حد علم الباحث- لا توجد دراسة محلية أو عربية سلطت الضوء عليها، إذ إن الدراسة الحالية تتناول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بفلسطين.

3.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).
2. إثراء الجانب النظري للدراسة.
3. دعم مشكلة الدراسة.
4. مقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية.
5. عدم تكرار أي من الدراسات السابقة.
6. الاستفادة من المراجع التي لجأ إليها الباحثون الآخرون.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسًا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصًا لهذا الغرض.

4.2 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يتناولها البحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتمثل مجتمع الدارسة بالعاملين الذين يشغلون وظائف إدارية في الجامعة الإسلامية- غزة، من كلا الجنسين للعام 2020-2021م، والبالغ عددهم (375) فرداً، حيث حصل الباحث على أعداد العاملين الإداريين من دائرة شؤون الموظفين في الجامعة (عام 2021م).

4.3 عينة الدراسة

1. العينة الاستطلاعية: تكونت من 30 موظف، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وتم إدخالهم في التحليل النهائي للدراسة في حالة لم يُجرى أي تعديلات على الاستبانة.
2. العينة الفعلية: تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore et al., 2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $Z=1.96$ لمستوى دلالة $\alpha=0.05$).
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$\frac{nN}{N+n-1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N=375$ ، فإن حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعدّل}} = \frac{384 \times 375}{375 + 384 - 1} \cong 190$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 190 على الأقل، وسيتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. تم توزيع 205 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 190 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 92.7%.

4.4 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية-فلسطين" حيث تتكون من أربعة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: عبارة عن درجة تبني القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة.
- القسم الثالث: عبارة عن مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة.
- القسم الرابع: عبارة عن مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة.

تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.1) يوضح ذلك:

جدول (1.4): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	موافق بدرجة منخفضة جداً									موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.5 خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية-فلسطين"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عددًا من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص. ملحق رقم (2).
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (2).

4.6 صدق الاستبانة

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والنتجي، 2014م، ص 14)، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1. **صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"**: يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاي، 2010م، ص 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 متخصصين من ذوي الاختصاص كما هو موضح في الملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (2).

2. صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (العلي، 2020م، 85)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لمجال "الثقة بالنفس":

جدول (2.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الثقة بالنفس"

م	الفقرة	الارتباط بـ معامل	(Sig.) الاحتمالية القيمة
1.	يسعى رئيسك المباشر لتطوير نفسه من خلال مواكبته لكل جديد في مجال العمل.	0.720*	0.000
2.	يمتلك رئيسك المباشر رؤية واضحة في القيادة تستند إلى فلسفة محددة.	0.754*	0.000
3.	يتقبل رئيسك المباشر ملاحظات الموظفين حول مدى تأثير أفعاله على	0.666*	0.000

م	الفقرة	الارتباط معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	سير العمل.		
4.	يعالج رئيسك المباشر المشكلات التي تواجهه أثناء العمل بطرق مناسبة.	*0.574	0.000
5.	يثق رئيسك المباشر بقدراته الشخصية وقوة تأثيره في المجتمع بشكل كبير.	*0.641	0.000
6.	يعتبر رئيسك المباشر قدوة في سلوكه وأفعاله.	*0.698	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الثقة بالنفس" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

– الاتساق الداخلي لمجال "التوجه الاستراتيجي":

جدول (3.4): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "التوجه الاستراتيجي"

م	الفقرة	الارتباط معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم ترجمة أهداف الجامعة إلى أهداف قابلة للتنفيذ من قبل رئيسك المباشر.	*0.587	0.000
2.	يشرك رئيسك المباشر في صياغة أهداف الجامعة كافة الأطراف والمسؤولة عن تحقيقها.	*0.654	0.000
3.	يوفر رئيسك المباشر آليات واضحة لكيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها مستقبلاً.	*0.774	0.000
4.	يحلل رئيسك المباشر نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للعمل.	*0.620	0.000
5.	يستثمر رئيسك المباشر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للعمل.	*0.731	0.000
6.	يهتم رئيسك المباشر بصياغة خطط استراتيجية بديلة تماشيًا مع التغيرات البيئية المتوقعة.	*0.654	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التوجه الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمجال "إدارة التحول":

جدول (4.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "إدارة التحول"

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يؤمن رئيسك المباشر بقدرات العاملين وخبراتهم.	*0.741	0.000
2.	يضع رئيسك المباشر استراتيجيات لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة.	*0.635	0.000
3.	يوظف رئيسك المباشر عناصر الثقافة التي تتماشى مع إدارة التحول بدلاً من تغيير الثقافة السائدة.	*0.711	0.000
4.	يدرس رئيسك المباشر سلوكيات الموظفين بهدف دمجهم في مراحل التغيير.	*0.601	0.000
5.	يعترف رئيسك المباشر بإنجازات وتجارب السابقين سواء كانت جيدة أو سيئة.	0.745	0.000
6.	يسعى رئيسك المباشر لبناء قناعات لدى الموظفين تسهم في التغيير نحو الأفضل بدلاً من مقاومته.	*0.554	0.000
7.	يشعر رئيسك المباشر الموظفين معه بأنهم قادة عند مواجهة أي مشكلة.	*0.727	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة التحول" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمجال "تمكين العاملين":

جدول (5.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تمكين العاملين"

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يشرك رئيسك المباشر الموظفين في عملية صنع القرار.	*0.587	0.000
2.	يهيئ رئيسك المباشر مناخاً تنظيمياً يتيح للموظفين إنجاز أعمالهم بسهولة.	*0.544	0.000

م	الفقرة	معامل ارتباط للايرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
3.	يهتم رئيسك المباشر بتدريب العاملين وتنميتهم مهنيًا.	*0.754	0.000
4.	يناقش رئيسك المباشر مع الموظفين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.	*0.657	0.000
5.	يفوض رئيسك المباشر الموظفين في الكثير من المهام المناسبة وفقًا لقدراتهم.	*0.733	0.000
6.	يشجع رئيسك المباشر الإجراءات والأفكار التطويرية المدروسة من قبل الموظفين.	*0.741	0.000
7.	يحفز رئيسك المباشر العاملين على طرح أفكار لتطوير العمل بين الجامعات بشكل منافس.	*0.784	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمجال "التحدي":

جدول (6.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "التحدي"

م	الفقرة	معامل ارتباط للايرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتحمل رئيسك المباشر الصعوبات التي تواجهه أثناء العمل.	*0.654	0.000
2.	يشجع رئيسك المباشر الموظفين لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز أعمالهم.	*0.711	0.000
3.	يحرص رئيسك المباشر على توفير بيئة عمل مستقرة رغم التحديات والمخاطر المتوقعة.	*0.534	0.000
4.	يضع رئيسك المباشر أهداف قابلة لمواجهة التغيرات المستقبلية.	*0.657	0.000
5.	يواجه رئيسك المباشر الفرص الصعبة التي من شأنها اختبار مهاراته وقدراته الخاصة.	*0.774	0.000
6.	يضع رئيسك المباشر سيناريوهات محتملة لمواجهة التحديات من أجل التغلب عليها.	*0.748	0.000
7.	يستشرف رئيسك المباشر المخاطر المترتبة على عمليات التغيير ويضع حلولاً لها.	*0.697	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التحدي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمجال "التعامل مع الفشل":

جدول (7.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "التعامل مع الفشل"

م	الفقرة	معامل للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يعترف رئيسك المباشر بإخفاقاته دون اللجوء لتحميل الموظفين أسباب فشله.	*0.652	0.000
2.	يحلل رئيسك المباشر أسباب الفشل بشفاافية ويتداركها.	*0.547	0.000
3.	يتمتع رئيسك المباشر بذكاء عاطفي يجنبه من الإخفاقات بكل ثقة.	*0.748	0.000
4.	يطلع رئيسك المباشر على التجارب الناجحة ويستفيد منها.	*0.690	0.000
5.	يدشن رئيسك المباشر لبداية جديدة وقوية دون أن يفقد عزيمته.	*0.544	0.000
6.	ينظر رئيسك المباشر إلى الفشل بأنه بداية للنجاح القادم وملهم لتجارب جديدة.	*0.634	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعامل مع الفشل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمجال "مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة":

جدول (8.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة"

م	الفقرة	معامل للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أقوم بالتخطيط المسبق للأعمال والأنشطة الموكلة لي مع بداية العام الدراسي.	*0.654	0.000
2.	أقوم بتحديد الأولويات المطلوب تنفيذها خلال وقت محدد.	*0.687	0.000
3.	أخصص وقتًا لإعداد جدول للمهام المراد إنجازها.	*0.574	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
4.	أنظم وقتي بناء على درجة الأولوية في جدول أعمالي اليومية.	*0.777	0.000
5.	أقوم بتنظيم مهامتي وأنشطتي حسب أولويات العمل.	*0.635	0.000
6.	أقوم بتقسيم مهام العمل وفقًا لأولويات التنفيذ.	*0.625	0.000
7.	أنجز كافة الأعمال في الأماكن الخاصة بالعمل.	*0.578	0.000
8.	أنفذ كافة المعاملات المتشابهة في وقت واحد لاختصار الوقت.	*0.690	0.000
9.	أميز بين الأنشطة القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل وأضع أولويات لها.	*0.634	0.000
10.	أعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات حياتي الشخصية والعملية.	*0.748	0.000
11.	أعمل على مراقبة وقتي لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له مسبقًا.	*0.745	0.000
12.	أحرص على الانضباط الذاتي في أداء مختلف مهامتي.	*0.667	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمجال "مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة":

جدول (9.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة "

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أشعر بصعوبة وتعقيد المهام المُسندة لي.	*0.747	0.000
2.	أخطئ في أداء عملي بسبب كثرة الأعباء الإدارية.	*0.501	0.000
3.	أعجز عن إنجاز الكثير من أعمالي خلال ساعات الدوام الإداري.	*0.564	0.000
4.	أتضايق من قلة الصلاحيات الممنوحة لي لتنفيذ المسؤوليات.	*0.604	0.000
5.	أتضايق من قلة فترات الراحة أثناء العمل.	*0.741	0.000
6.	أشعر بطغيان عملي على حياتي الخاصة.	*0.754	0.000
7.	أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام الإداري.	*0.665	0.000
8.	أعاني من قلة وجود مساعدين مؤهلين يعينونني في تحمل أعباء العمل.	*0.548	0.000
9.	أجد صعوبة في تطوير قدراتي بسبب حجم العمل الذي أقوم به.	*0.587	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
10.	أشكو من مقومات الأمن والسلامة في مكتبي.	*0.660	0.000
11.	تتوفر الإضاءة في مكتبي بصورة غير كافية.	*0.632	0.000
12.	أشعر بالتوتر والضغط العصبي أثناء العمل.	*0.748	0.000
13.	أعاني من ضعف علاقات المودة والألفة بيني وبين زملائي بالعمل.	*0.728	0.000
14.	أشعر أن زملائي يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد.	*0.735	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (10.4): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
درجة تبني القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة		
0.000	*0.775	المجال الأول: الثقة بالنفس
0.000	*0.791	المجال الثاني: التوجه الاستراتيجي
0.000	*0.734	المجال الثالث: إدارة التحول
0.000	*0.680	المجال الرابع: تمكين العاملين
0.000	*0.754	المجال الخامس: التحدي
0.000	*0.749	المجال السادس: التعامل مع الفشل
0.000	*0.737	مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة
0.000	*0.758	مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (4.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018: 3)، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول (11.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
درجة تبني القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة	39	0.791
المجال الأول: الثقة بالنفس	6	0.741
المجال الثاني: التوجه الاستراتيجي	6	0.768
المجال الثالث: إدارة التحول	7	0.821
المجال الرابع: تمكين العاملين	7	0.811
المجال الخامس: التحدي	7	0.852
المجال السادس: التعامل مع الفشل	6	0.734
مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة	12	0.761
مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة	14	0.784
جميع فقرات الاستبانة معًا	65	0.787

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.787)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

4.7 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.12).

جدول (4.12): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.154	المجال الأول: الثقة بالنفس
0.214	المجال الثاني: التوجه الاستراتيجي
0.325	المجال الثالث: إدارة التحول
0.425	المجال الرابع: تمكين العاملين
0.198	المجال الخامس: التحدي
0.200	المجال السادس: التعامل مع الفشل
0.247	مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة
0.097	مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة
0.114	جميع مجالات الاستبانة.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Multiple Linear Regression-Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	141	74.2
أنثى	49	25.8
المجموع	190	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 74.2% من عينة الدراسة ذكور، بينما 25.8% إناث. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تتفق مع نتيجة الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن نسبة القوى العاملة لصالح الذكور وليس الإناث.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	1.6
من 30-أقل من 40 سنة	80	42.1
من 40-أقل من 50 سنة	75	39.5
50 سنة فأكثر	32	16.8
المجموع	190	100

يبين جدول رقم (5.2) أن ما نسبته (42.1%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 30-أقل من 40 سنة، و(39.5%) أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، و(16.8%) أعمارهم 50 سنة فأكثر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإداريين في الجامعة الإسلامية هم من الفئات العمرية المختلفة والتي تتنوع ما بين الشباب وأصحاب الخبرة الكافية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	44	23.2
بكالوريوس	70	36.8
ماجستير	69	36.3
دكتوراه	7	3.7
المجموع	190	100

يبين جدول رقم (5.3) أن ما نسبته (36.8%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(23.2%) مؤهلهم دبلوم، في حين أن (36.3%) مؤهلهم العلمي ماجستير. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل في الجامعة الإسلامية تعليمي أي بيئة تعليمية مما يشجع الموظف على تطوير ذاته وإكمال دراسته العليا.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	2.1
من 5 - أقل من 10 سنوات	9	4.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	44	23.2
من 15 فأكثر	133	70.0
المجموع	190	100

يبين جدول رقم (5.4) أن ما نسبته (2.1%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و(4.7%) سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين أن (23.2%) سنوات خدمتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، و(70.0%) سنوات خدمتهم 15

سنة فأكثر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية بغزة هم من الأفراد ذوي الخبرة الكافية والتي تمكنهم لأداء المهام الإدارية المختلفة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
7.9	15	مدير / قائم بأعمال مدير
49.5	94	رئيس قسم/ مشرف (موظف إداري)
35.8	68	سكرتير
6.8	13	فني حاسوب/ شبكات
100	190	المجموع

يبين جدول رقم (5.5) أن ما نسبته (49.5%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي (رئيس قسم/ مشرف (موظف إداري)، و(35.8%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي (سكرتير)، في حين أن (6.8%) مساهم (فني حاسوب/ شبكات). ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية حيث إن الدراسة الحالية قد طبقت على الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.

5.2 المحك المعتمد في الدراسة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة (مركز الاحصاء-أبو ظبي، 2017: 27): كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5.6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 2.80	من 10% - 28%	منخفضة جدا
أكبر من 2.80 - 4.60	أكبر من 28% - 46%	منخفضة
أكبر من 4.60 - 6.40	أكبر من 46% - 64%	متوسطة
أكبر من 6.40 - 8.20	أكبر من 64% - 82%	كبيرة
أكبر من 8.20 - 10	أكبر من 82% - 100%	كبيرة جدا

5.3 تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات مجال "الثقة بالنفس"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "الثقة بالنفس"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يسعى رئيسك المباشر لتطوير نفسه من خلال مواكبته لكل جديد في مجال العمل.	7.15	1.94	71.50	5	8.17	0.000
2.	يملك رئيسك المباشر رؤية واضحة في القيادة تستند إلى فلسفة محددة.	6.97	2.11	69.70	6	6.33	0.000
3.	يتقبل رئيسك المباشر ملاحظات الموظفين حول مدى تأثير أفعاله على سير العمل.	7.45	1.88	74.50	2	10.64	0.000
4.	يعالج رئيسك المباشر المشكلات التي تواجهه أثناء العمل بطرق مناسبة.	7.23	1.98	72.30	4	8.59	0.000
5.	يثق رئيسك المباشر بقدراته الشخصية وقوة تأثيره في المجتمع بشكل كبير.	7.46	2.02	74.60	1	10.00	0.000
6.	يعتبر رئيسك المباشر قدوة في سلوكه وأفعاله.	7.44	2.17	74.40	3	9.13	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.28	1.66	72.83		10.66	0.000

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التي تنص على "يثق رئيسك المباشر بقدراته الشخصية وقوة تأثيره في المجتمع بشكل كبير" يساوي (7.46) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.60%)، وقيمة الاختبار (10.00)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية التي تنص على "يملك رئيسك المباشر رؤية واضحة في القيادة تستند إلى فلسفة محددة" يساوي (6.97)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.70%)، وقيمة الاختبار (6.33)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الثقة بالنفس" يساوي (7.28)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (72.83%)، وقيمة الاختبار (10.66)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "الثقة بالنفس" دالة احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإداريين في الجامعة الإسلامية في غزة هم من الأفراد الذين يمتلكون مستوى كافٍ من الثقة بالنفس وهذا ناتج عن الكفاءة والفاعلية في الأداء لهم، بالإضافة إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية هم من الأفراد حملة المؤهلات العلمية، كما أن الجامعة الإسلامية تعقد العديد من الدورات التدريبية التي تنمي لدى الموظفين عنصر الثقة بالنفس، وذلك من أجل الرقي بالخدمات التعليمية والإدارية في الجامعة وجعلها في مصاف الجامعات المتطورة.

ثانياً: تحليل فقرات مجال "التوجه الاستراتيجي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التوجه الاستراتيجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتم ترجمة أهداف الجامعة إلى أهداف قابلة للتنفيذ من قبل رئيسك المباشر.	7.16	1.88	71.60	1	8.49	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
2.	يشرك رئيسك المباشر في صياغة أهداف الجامعة كافة الأطراف والمسؤولة عن تحقيقها.	6.92	2.10	69.20	4	6.02	0.000
3.	يوفر رئيسك المباشر آليات واضحة لكيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها مستقبلاً.	6.89	1.92	68.90	6	6.44	0.000
4.	يحل رئيسك المباشر نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للعمل.	7.14	1.98	71.40	2	7.92	0.000
5.	يستثمر رئيسك المباشر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للعمل.	6.96	2.05	69.60	3	6.44	0.000
6.	يهتم رئيسك المباشر بصياغة خطط استراتيجية بديلة تماشيًا مع التغيرات البيئية المتوقعة.	6.90	2.07	69.00	5	6.00	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	6.99	1.82	69.94		7.53	0.000

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى التي تنص على "يتم ترجمة أهداف الجامعة إلى أهداف قابلة للتنفيذ من قبل رئيسك المباشر" يساوي (7.16) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (71.60%)، وقيمة الاختبار (8.49)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة التي تنص على "يوفر رئيسك المباشر آليات واضحة لكيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها مستقبلاً" يساوي (6.89)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.90%)، وقيمة الاختبار (6.44)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "التوجه الاستراتيجي" يساوي (6.99)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (69.94%)، وقيمة الاختبار (7.53)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "التوجه الاستراتيجي" دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تمتلك توجه استراتيجي لديها وذلك من خلال خططها الاستراتيجية التي تحدد من خلالها رؤيتها ورسالتها وتطلعاتها المستقبلية، بالإضافة إلى أن الجامعة تعمل على تطوير الخطة الاستراتيجية من خلال مختصين في التخطيط الاستراتيجي، كما تعمل الجامعة على موائمة عملياتها وأنشطتها وأهدافها التي تسعى إليها مع خططها الاستراتيجية بشكل مناسب.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال "إدارة التحول":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "إدارة التحول"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يؤمن رئيسك المباشر بقدرات العاملين وخبراتهم.	7.68	1.89	76.80	1	12.30	0.000
2.	يضع رئيسك المباشر استراتيجيات لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة.	7.22	2.03	72.20	5	8.28	0.000
3.	يوظف رئيسك المباشر عناصر الثقافة التي تتماشى مع إدارة التحول بدلاً من تغيير الثقافة السائدة.	7.06	1.91	70.60	7	7.64	0.000
4.	يدرس رئيسك المباشر سلوكيات الموظفين	7.11	1.98	71.10	6	7.73	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	بهدف دمجهم في مراحل التغيير .						
5.	يعترف رئيسك المباشر بإنجازات وتجارب السابقين سواء كانت جيدة أو سيئة.	7.56	1.97	75.60	2	10.89	0.000
6.	يسعى رئيسك المباشر لبناء قنوات لدى الموظفين تسهم في التغيير نحو الأفضل بدلاً من مقاومته.	7.34	2.01	73.40	4	9.20	0.000
7.	يشعر رئيسك المباشر الموظفين معه بأنهم قادة عند مواجهة أي مشكلة.	7.36	2.14	73.60	3	8.79	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	7.33	1.85	73.34		9.95	0.000

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى التي تنص على "يؤمن رئيسك المباشر بقدرات العاملين وخبراتهم" يساوي (7.68) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.80%)، وقيمة الاختبار (12.30)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة التي تنص على "يوظف رئيسك المباشر عناصر الثقافة التي تتماشى مع إدارة التحول بدلاً من تغيير الثقافة السائدة" يساوي (7.06)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (70.60%)، وقيمة الاختبار (7.64)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "إدارة التحول" يساوي (7.33)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (73.34%)، وقيمة الاختبار (9.95)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "إدارة التحول" دالة احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية بغزة تمتلك العديد من الكفاءات البشرية والإدارية والتي تعمل بشكل مستمر على تحول وتميز الجامعة نحو الأفضل من خلال غرس قيم التحول والتغيير الإيجابي نحو الأفضل، وهذا يتضح من خلال مواكبة الجامعة للبرامج التعليمية في الجامعات المتقدمة، والعمل على توفير البيئة الجامعة الآمنة والمستقرة للموظفين والطلاب.

رابعاً: تحليل فقرات مجال "تمكين العاملين":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يشرك رئيسك المباشر الموظفين في عملية صنع القرار .	7.25	2.26	72.50	4	7.63	0.000
2.	يهيئ رئيسك المباشر مناخاً تنظيمياً يتيح للموظفين إنجاز أعمالهم بسهولة.	7.34	2.19	73.40	3	8.43	0.000
3.	يهتم رئيسك المباشر بتدريب العاملين وتنميتهم مهنيًا.	6.93	2.16	69.30	7	5.94	0.000
4.	يناقش رئيسك المباشر مع الموظفين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.	7.25	2.05	72.50	4	8.41	0.000
5.	يفوض رئيسك المباشر الموظفين في الكثير من المهام المناسبة وفقاً لقدراتهم.	7.53	1.98	75.30	1	10.69	0.000
6.	يشجع رئيسك المباشر الإجراءات والأفكار التطويرية المدروسة من قبل الموظفين.	7.43	2.04	74.30	2	9.66	0.000
7.	يحفز رئيسك المباشر العاملين على طرح أفكار لتطوير العمل بين الجامعات بشكل منافس.	7.07	2.34	70.70	6	6.29	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.26	1.99	72.58		8.72	0.000

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التي تنص على "يفوض رئيسك المباشر الموظفين في الكثير من المهام المناسبة وفقاً لقدراتهم" يساوي (7.53) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.30%)، وقيمة الاختبار (10.69)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة التي تنص على "يهتم رئيسك المباشر بتدريب العاملين وتنميتهم مهنيًا" يساوي (6.93)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.30%)، وقيمة الاختبار (5.94)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "تمكين العاملين" يساوي (7.26)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (72.58%)، وقيمة الاختبار (8.72)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "تمكين العاملين" دالة احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية بغزة لديها إيمان بثقافة تمكين العاملين وهذا يتضح من خلال تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات على الموظفين، ومشاركة المعلومات داخل الهيكل التنظيمي في الجامعة، حيث يعمل التمكين على بث الثقة بالنفس والتفاؤل وحب العمل في نفوس الموظفين، بالإضافة إلى تنمية الالتزام التنظيمي وتطويره لدى الموظفين، حيث تطمح الجامعة من خلال تبني أبعاد القيادة الملهمة إلى تحقيق التميز والرقى بجودة خدماتها المقدمة.

خامساً: تحليل فقرات مجال "التحدي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التحدي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتحمل رئيسك المباشر الصعوبات التي تواجهه أثناء العمل.	7.38	2.11	73.80	1	9.05	0.000
2.	يشجع رئيسك المباشر الموظفين لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز أعمالهم.	7.31	2.21	73.10	2	8.19	0.000
3.	يحرص رئيسك المباشر على توفير بيئة عمل مستقرة رغم التحديات والمخاطر المتوقعة.	7.24	2.23	72.40	3	7.67	0.000
4.	يضع رئيسك المباشر أهداف قابلة لمواجهة التغيرات المستقبلية.	7.12	2.08	71.20	4	7.45	0.000
5.	يواجه رئيسك المباشر الفرص الصعبة التي من شأنها اختبار مهاراته وقدراته الخاصة.	7.06	2.08	70.60	6	7.02	0.000
6.	يضع رئيسك المباشر سيناريوهات محتملة لمواجهة التحديات من أجل التغلب عليها.	7.07	2.17	70.70	5	6.81	0.000
7.	يستشرف رئيسك المباشر المخاطر المترتبة على عمليات التغيير ويضع حلولاً لها.	7.05	2.13	70.50	7	6.80	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.18	2.06	71.77		7.87	0.000

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى التي تنص على "يتحمل رئيسك المباشر الصعوبات التي تواجهه أثناء العمل" يساوي (7.38) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (73.80%)، وقيمة الاختبار (9.05)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة التي تنص على "يستشرف رئيسك المباشر المخاطر المترتبة على عمليات التغيير ويضع حلولاً لها" يساوي (7.05)، أي أن المتوسط الحسابي

النسبي (70.50%)، وقيمة الاختبار (6.80)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "التحدي" يساوي (7.18)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (71.77%)، وقيمة الاختبار (7.87)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "التحدي" دالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية بغزة هي من الجامعات المتميزة في فلسطين، وبالتالي فإن التحدي هي سمة من سمات الكوادر الإدارية في الجامعة الإسلامية، وهذا يدل على أن موظفي الجامعة هم من الأفراد الذين يؤمنون بمواجهة التغيرات وتطوير الواقع وتحسينه، والرقى بالخدمات الجامعية والإدارية المقدمة، بالإضافة إلى تبني ثقافة التغيير الإيجابي والتطوير نحو الأفضل.

سادساً: تحليل فقرات مجال "التعامل مع الفشل":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التعامل مع الفشل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يعترف رئيسك المباشر بإخفاقاته دون اللجوء لتحميل الموظفين أسباب فشله.	6.92	2.18	69.20	6	5.80	0.000
2.	يحلل رئيسك المباشر أسباب الفشل بشفافية ويتداركها.	6.94	2.24	69.40	5	5.77	0.000
3.	يتمتع رئيسك المباشر بذكاء عاطفي يجنبه من الإخفاقات بكل ثقة.	7.03	2.25	70.30	4	6.32	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
4.	يطلع رئيسك المباشر على التجارب الناجحة ويستفيد منها.	7.13	2.05	71.30	2	7.58	0.000
5.	يدشن رئيسك المباشر لبداية جديدة وقوية دون أن يفقد عزيمته.	7.21	2.12	72.10	1	7.89	0.000
6.	ينظر رئيسك المباشر إلى الفشل بأنه بداية للنجاح القادم وملهم لتجارب جديدة.	7.06	2.14	70.60	3	6.80	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.05	2.00	70.46		7.21	0.000

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التي تنص على "يدشن رئيسك المباشر لبداية جديدة وقوية دون أن يفقد عزيمته" يساوي (7.21) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.10%)، وقيمة الاختبار (7.89)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى التي تنص على "يعترف رئيسك المباشر بإخفاقاته دون اللجوء لتحميل الموظفين أسباب فشله" يساوي (6.92)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.20%)، وقيمة الاختبار (5.80)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "التعامل مع الفشل" يساوي (7.05)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (70.46%)، وقيمة الاختبار (7.21)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "التعامل مع الفشل" دالة احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تعمل من خلال كوادرها الإدارية على التعامل مع حالات الفشل المختلفة، بالإضافة إلى تصحيح الانحرافات الموجودة في النتائج المحققة من خلال خطط وبرامج تم صياغتها لتتلائم مع أهداف الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية، كما أن الجامعة الإسلامية هي من الجامعات الأولى عربياً ومحلياً التي تنافس على الصدارة، وبالتالي فإنها تعمل على تقليل حالات الفشل التي قد تحدث في بيئة العمل في الجامعة.

سابعاً: تحليل فقرات مجال "مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	أقوم بالتخطيط المسبق للأعمال والأنشطة الموكلة لي مع بداية العام الدراسي.	7.67	1.63	76.70	12	14.08	0.000
2.	أقوم بتحديد الأولويات المطلوب تنفيذها خلال وقت محدد.	8.14	1.38	81.40	8	21.33	0.000
3.	أخصص وقتاً لإعداد جدول للمهام المراد إنجازها.	7.86	1.49	78.60	11	17.24	0.000
4.	أنظم وقتي بناء على درجة الأولوية في جدول أعمالي اليومية.	8.29	1.44	82.90	5	22.03	0.000
5.	أقوم بتنظيم مهامي وأنشطتي حسب أولويات العمل.	8.36	1.47	83.60	3	22.08	0.000
6.	أقوم بتقسيم مهام العمل وفقاً لأولويات التنفيذ.	8.31	1.34	83.10	4	23.68	0.000
7.	أنجز كافة الأعمال في الأماكن الخاصة بالعمل.	8.13	1.59	81.30	9	18.48	0.000
8.	أنفذ كافة المعاملات المتشابهة في وقت واحد لاختصار الوقت.	8.28	1.17	82.80	6	26.77	0.000
9.	أميز بين الأنشطة القابلة للتأجيل وغير القابلة	8.45	1.35	84.50	1	25.04	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	للتأجيل وأضع أولويات لها.						
10.	أعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات حياتي الشخصية والعملية.	8.28	1.30	82.80	6	24.25	0.000
11.	أعمل على مراقبة وقتي لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له مسبقاً.	8.00	1.34	80.00	10	20.55	0.000
12.	أحرص على الانضباط الذاتي في أداء مختلف مهامتي.	8.42	1.43	84.20	2	23.40	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	8.18	1.16	81.82		25.91	0.000

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة التي تنص على "أميز بين الأنشطة القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل وأضع أولويات لها" يساوي (8.45) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.50%)، وقيمة الاختبار (25.04)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى التي تنص على "أقوم بالتخطيط المسبق للأعمال والأنشطة الموكلة لي مع بداية العام الدراسي" يساوي (7.67)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.70%)، وقيمة الاختبار (14.08)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة" يساوي (8.18)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (81.82%)، وقيمة الاختبار (25.91)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة" دالة احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية هم من الموظفين الذين يمتلكون القدرة على إدارة الوقت من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الوقت، حيث إن

الوقت هو عنصر أساسي من عناصر النجاح في العملية الإدارية، وبالتالي فإن أي نشاط يقوم به الموظف لا بد أن يصاحبه عملية إدارة للوقت، حيث إن الوقت من الموارد الأساسية والثمينة لأي فرد في مؤسسة.

ثامناً: تحليل فقرات مجال "مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	أشعر بصعوبة وتعقيد المهام المُسندة لي.	4.54	2.54	45.40	10	-7.93	0.000
2.	أخطئ في أداء عملي بسبب كثرة الأعباء الإدارية.	3.79	2.49	37.90	11	-12.26	0.000
3.	أعجز عن إنجاز الكثير من أعمالي خلال ساعات الدوام الإداري.	3.69	2.64	36.90	12	-12.05	0.000
4.	أتضايق من قلة الصلاحيات الممنوحة لي لتنفيذ المسؤوليات.	5.32	2.79	53.20	3	-3.38	0.001
5.	أتضايق من قلة فترات الراحة أثناء العمل.	5.24	2.73	52.40	6	-3.83	0.000
6.	أشعر بطغيان عملي على حياتي الخاصة.	5.26	2.68	52.60	5	-3.82	0.000
7.	أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام الإداري.	5.50	2.61	55.00	1	-2.64	0.009
8.	أعاني من قلة وجود مساعدين مؤهلين يعينونني في تحمل أعباء العمل.	5.27	2.92	52.70	4	-3.45	0.001
9.	أجد صعوبة في تطوير قدراتي بسبب حجم العمل الذي أقوم به.	5.39	2.58	53.90	2	-3.24	0.001
10.	أشكو من مقومات الأمن والسلامة في مكتبي.	4.93	2.92	49.30	7	-5.04	0.000
11.	تتوفر الإضاءة في مكتبي بصورة غير	4.84	3.01	48.40	8	-5.32	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	كافية.						
12.	أشعر بالتوتر والضغط العصبية أثناء العمل.	4.76	2.69	47.60	9	-6.37	0.000
13.	أعاني من ضعف علاقات المودة والألفة بيني وبين زملائي بالعمل.	3.53	2.82	35.30	14	-12.07	0.000
14.	أشعر أن زملائي يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد.	3.58	2.92	35.80	13	-11.44	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.69	2.00	46.88	4.69	-9.05	0.000

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة التي تنص على "أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام الإداري" يساوي (5.50) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (55.00%)، وقيمة الاختبار (-2.64)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.009) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر التي تنص على "أعاني من ضعف علاقات المودة والألفة بيني وبين زملائي بالعمل" يساوي (3.53)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (35.30%)، وقيمة الاختبار (-12.07)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة" يساوي (4.69)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (46.88%)، وقيمة الاختبار (-9.05)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة" دالة احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية تعمل على تبني العديد من المعايير والمتطلبات التي تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل التي تقع على كاهل الموظفين مثل تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات وتوزيع الأدوار على الموظفين، كما أن الجامعة تعمل على توفير بيئة عمل آمنة قائمة على حب العمل والعمل بروح الفريق والالتزام التنظيمي المرتفع لدى الموظفين.

5.4 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة القيادة الملهمة ومستوى إدارة الوقت.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لقياس درجة الارتباط بين درجة القيادة الملهمة ومستوى إدارة الوقت، والنتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول (5.15): معامل الارتباط بين درجة القيادة الملهمة ومستوى إدارة الوقت

مستوى إدارة الوقت		
0.694	معامل الارتباط	درجة القيادة الملهمة
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	

تبين من النتائج الواردة في جدول (5.15) أن قيمة معامل الارتباط بين درجة القيادة الملهمة ومستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة يساوي 0.694 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الملهمة ومستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية في غزة لديهم مستوى مناسب من إدارة الوقت وهذا ناجم عن القيادة الملهمة في الجامعة والتي تعمل على توزيع الأدوار والمسؤوليات بين العاملين وتبني ثقافة الإدارة بكافة أشكالها في الخطط الاستراتيجية للجامعة وتنمية الانسجام ما بين أهداف الجامعة والأنشطة الإدارية فيها.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة القيادة الملهمة ومستوى ضغوط العمل.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لقياس درجة الارتباط بين درجة القيادة الملهمة ومستوى ضغوط العمل، والنتائج موضحة في جدول (5.16).

جدول (5.16): معامل الارتباط بين درجة القيادة الملهمة ومستوى ضغوط العمل

مستوى ضغوط العمل		
-0.749	معامل الارتباط	درجة القيادة الملهمة
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	

تبين من النتائج الواردة في جدول (5.16) أن قيمة معامل الارتباط بين درجة القيادة الملهمة ومستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة يساوي 0.749 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة القيادة الملهمة ومستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية من خلال كوادرها الإدارية الملهمة تعمل على تخفيف ضغوط العمل التي قد تقع على كاهل الموظفين من خلال تبني استراتيجيات تمكين العاملين والالتزام التنظيمي والتعاون والعمل بروح الفريق وتنمية المحبة والألفة بين الموظفين في الجامعة مما يسهم في تخفيض ضغوط العمل المختلفة.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الوقت وضغوط العمل.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لقياس درجة الارتباط بين إدارة الوقت وضغوط العمل، والنتائج موضحة في جدول (5.17).

جدول (5.17): معامل الارتباط بين مستوى إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل

ضغوط العمل		إدارة الوقت
-0.527	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	

تبين من النتائج الواردة في جدول (5.17) أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الوقت وضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة يساوي -0.527 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قيام الموظفين في الجامعة الإسلامية في فلسطين بتبني أنشطة ومعايير إدارة الوقت من خلال التخطيط للوقت وتنظيمه وتوجيهه والرقابة عليه، سوف تسهم هذه الأمور في تخفيض ضغوط العمل التي تقع على عاتق الموظفين في الجامعة.

الفرضية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الملهمة وضغوط العمل بتوسيط إدارة الوقت من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة؟

لبحث دور متغير إدارة الوقت في العلاقة بين القيادة الملهمة وضغوط العمل؟ وأثر المتغير الوسيط في هذه العلاقة فقد تم استخدام الانحدار المتعدد على ثلاث مراحل كما حددها (Kenny & Baron, 1986): المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وفي المرحلة الثانية: يتم قياس أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط، والمرحلة الثالثة: يتم قياس أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع. وفي المرحلة الرابعة: ثم يتم إدخال المتغير الوسيط في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس أثر الوساطة التي يقوم بها على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع. وأخيراً، فإنه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع إما أن يختفي تماماً أو يقترب من الصفر ويصبح الارتباط غير دال إحصائية ويسمى توسط كامل (Perfect Mediation)، أو ينخفض الارتباط ولكن يظل دال إحصائياً فيعتبر توسط جزئي (Partial Mediation).

جدول (5.18): العلاقة بين القيادة الملهمة وضغوط العمل: إدارة الوقت كمتغير وسيط

إدارة الوقت

القيادة الملهمة

ضغوط العمل

خطوات الوسيط	B	T	Sig	R2	
1	0.452	2.584	0.000	0.4525	
2	0.478	3.554	0.000	0.2547	
3	0.471	8.57	0.000	0.4178	
4	0.374	5.85	0.000		
Sobel test result					
نوع التوسط	Z Score	Direct effect	Indirect effect	Total effect	Sig
جزئي	4.527	0.401	0.349	0.750	0.000

يتبين من جدول (5.18) أن القيادة الملهمة تؤثر إيجابية في ضغوط العمل $\beta = 0.452$ $P \leq 0.05$ وكذلك تؤثر القيادة الملهمة في إدارة الوقت تأثيراً موجباً جوهرياً $\beta = 0.478$ $P \leq 0.05$ كما أن إدارة الوقت له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على ضغوط العمل $\beta = 0.471$ $P \leq 0.05$

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الملهمة في ضغوط العمل.

لاختبار هذا الفرض تم اجراء الانحدار الخطي لمعرفة أثر للقيادة الملهمة في ضغوط العمل، والنتائج موضحة في جدول (5.19):

جدول (5.19): نتائج تحليل الانحدار الخطي

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	T	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	الحد الثابت	5.670	9.345	*0.000
	القيادة الملهمة	0.452	2.584	*0.000
معامل التحديد = 45.25% قيمة الاختبار $F = 19.37$ القيمة الاحتمالية = 0.000				

من خلال النتائج الواردة في جدول (5.19) تبين أن القيادة الملهمة تؤثر بصورة جوهريّة على مستوى ضغوط العمل، حيث القيمة الاحتمالية للمتغيرات المستقلة أقل من 0.05، كما أن

معامل التحديد يساوي 45.25% وهذا يعني أن 45.25% من التغير في مستوى ضغوط العمل يمكن تفسيره من خلال معادلة الانحدار الخطي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ضغوط العمل تتجم عن البيئة السيئة التي تقوم عليها العديد من المؤسسات، إلا أن الجامعة الإسلامية من خلال القيادة الملهمة تعمل على تخفيف ضغوط العمل التي تقع على عاتق الموظفين، من خلال توزيع الصلاحيات والأدوار وتفويض السلطة والمسؤولية وغرس ثقافة العمل ضمن الفريق في نفوس الموظفين.

الفرضية السادسة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T-لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5.20): نتائج اختبار (T - لعينتين مستقلتين) الجنس

المجالات	الجنس	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig
درجة تبني القيادة الملهمة	ذكر	7.26	1.74	0.901	0.369
	أنثى	6.99	1.90		
مستوى إدارة الوقت	ذكر	8.15	1.22	0.737	0.462
	أنثى	8.29	0.98		
مستوى ضغوط العمل	ذكر	4.67	1.99	0.213	0.831
	أنثى	4.74	2.03		
جميع المجالات	ذكر	6.86	1.21	0.595	0.553
	أنثى	6.75	1.18		

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T-لعينتين مستقلتين) لجميع المجالات أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً فإنهم يعملون في نفس بيئة العمل وبالتالي فإن لديهم إدراكاً لأهمية القيادة الملهمة والأنشطة والمعايير التي تتبناها.

2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.21): نتائج اختبار التباين الأحادي - العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
درجة تبني القيادة الملهمة	بين المجموعات	4.319	3	1.44	0.449	0.718
	داخل المجموعات	595.937	186	3.204		
	المجموع	600.256	189			
مستوى إدارة الوقت	بين المجموعات	4.958	3	1.653	1.231	0.300
	داخل المجموعات	249.727	186	1.343		
	المجموع	254.684	189			
مستوى ضغوط العمل	بين المجموعات	44.931	3	14.977	3.926	0.010
	داخل المجموعات	709.53	186	3.815		
	المجموع	754.46	189			
جميع المجالات	بين المجموعات	7.067	3	2.356	1.657	0.178
	داخل المجموعات	264.365	186	1.421		
	المجموع	271.432	189			

من النتائج الموضحة في جدول (5.21)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" لجميع المجالات أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية مهما اختلفت أعمارهم إلا أنهم يدركون بشكل موحد أهمية القيادة الملهمة ودورها في تخفيف ضغوط العمل في الجامعة.

3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.22): نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
درجة تبني القيادة الملهمة	بين المجموعات	9.208	3	3.069	0.966	0.410
	داخل المجموعات	591.048	186	3.178		
	المجموع	600.256	189			
مستوى إدارة الوقت	بين المجموعات	2.233	3	0.744	0.548	0.650
	داخل المجموعات	252.451	186	1.357		
	المجموع	254.684	189			
مستوى ضغوط العمل	بين المجموعات	7.676	3	2.559	0.637	0.592
	داخل المجموعات	746.784	186	4.015		
	المجموع	754.46	189			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.887	3	0.629	0.434	0.729
	داخل المجموعات	269.544	186	1.449		
	المجموع	271.432	189			

من النتائج الموضحة في جدول (5.22)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" لجميع المجالات أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية هي شيء واضح وراسخ لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية في غزة، كما أنهم يدركون أهميتها بالنسبة لهم والمزايا التي تتحقق من خلالها.

4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.23): نتائج اختبار التباين الأحادي - المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
درجة تبني القيادة الملهمة	بين المجموعات	19.973	3	6.658	2.134	0.097
	داخل المجموعات	580.284	186	3.12		
	المجموع	600.256	189			
مستوى إدارة الوقت	بين المجموعات	10.957	3	3.652	2.787	0.042
	داخل المجموعات	243.728	186	1.31		
	المجموع	254.684	189			
مستوى ضغوط العمل	بين المجموعات	11.015	3	3.672	0.919	0.433
	داخل المجموعات	743.445	186	3.997		
	المجموع	754.46	189			
جميع المجالات	بين المجموعات	9.726	3	3.242	2.304	0.078
	داخل المجموعات	261.706	186	1.407		
	المجموع	271.432	189			

من النتائج الموضحة في جدول (5.23)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" لجميع المجالات أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية مهما اختلفت مسمياتهم الوظيفية إلا أنهم يتمتعون بسنوات خبرة أدت إلى تفهمهم لبيئة العمل في الجامعة وفهمها بشكل عميق.

5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.24): نتائج اختبار التباين الأحادي - سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
درجة تبني القيادة الملهمة	بين المجموعات	1.333	3	0.444	0.138	0.937
	داخل المجموعات	598.923	186	3.22		
	المجموع	600.256	189			
مستوى إدارة الوقت	بين المجموعات	1.647	3	0.549	0.404	0.751
	داخل المجموعات	253.038	186	1.36		
	المجموع	254.684	189			
مستوى ضغوط العمل	بين المجموعات	27.628	3	9.209	2.357	0.073
	داخل المجموعات	726.832	186	3.908		
	المجموع	754.46	189			
جميع المجالات	بين المجموعات	3.311	3	1.104	0.766	0.515
	داخل المجموعات	268.121	186	1.442		
	المجموع	271.432	189			

من النتائج الموضحة في جدول (5.24)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" لجميع المجالات أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية بغزة مهما اختلفت سنوات خبرتهم إلا أنهم يدركون بشكل واضح أهمية القيادة الملهمة، بالإضافة إلى أن هؤلاء الموظفين يتمتعون بسنوات خبرة أدت إلى تفهمهم لبيئة العمل في الجامعة وفهمها بشكل عميق.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، حيث بعد قيام الباحث بتغطية الجوانب النظرية والعملية لموضوع الدراسة وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة المتعلقة بموضوع إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية-فلسطين، تم التوصل إلى التالي:

6.1 النتائج

يلخص الباحث النتائج على النحو الآتي:

1. جاءت أبعاد القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية على النحو الآتي: مجال إدارة التحول في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (73.34%)، وقد جاء مجال الثقة بالنفس في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (72.83%)، وقد جاء مجال تمكين العاملين في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (72.58%)، وقد جاء مجال التحدي في المرتبة الرابعة وبوزن نسبي (71.77%)، وقد جاء مجال التعامل مع الفشل في المرتبة الخامسة وبوزن نسبي (70.46%)، وقد جاء مجال التوجه الاستراتيجي في المرتبة السادسة والأخيرة وبوزن نسبي (69.94%) ونسبة تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع كانت (0.349).
2. جاء محور إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة بوزن نسبي (81.82%).
3. جاء محور ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة بوزن نسبي (46.88%).
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة القيادة الملهمة ومستوى إدارة الوقت.
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة القيادة الملهمة ومستوى ضغوط العمل.
6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وضغوط العمل.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الملهمة في ضغوط العمل.

8. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

6.2 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز إدارة الجامعة الإسلامية بغزة للممارسات والأنشطة التي تسهم في تنمية الثقة لدى الموظفين وتعزيز الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بحرية.
2. أن تعقد إدارة الجامعة لقاءً دوريًا للموظفين الإداريين لحثهم على طرح أفكارهم وآرائهم المبدعة التي من شأنها التجديد والتطوير والابتكار، والارتقاء بالمستوى التعليمي والإداري.
3. أن يولي متخذي القرار في الجامعة والتعليم القيادة الملهمة وإدارة الوقت ما تستحقه من أهمية.
4. تعزيز تدريب الإداريين من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول فاعلية إدارة الوقت.
5. تعزيز القيادة الملهمة في الجامعة، من خلال تفعيل دور الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة الاهتمام بالموظفين، من خلال تحفيزهم، وتعزيز روح انتمائهم لعملمهم.
6. زيادة فرص الترقية وذلك عن طريق توسيع المسار الوظيفي وزيادة الدرجات الوظيفية على أن تكون الترقية مبنية على الكفاءة وليس الشواغر.
7. توفير وسائل تكنولوجية وبرامج متطورة وكافية تلائم احتياجات الموظفين في الجامعة لإنجاز العمليات الإدارية بالسرعة المطلوبة.
8. تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل وزيادة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة للموظفين بكافة مستوياتهم.
9. عقد الدورات التدريبية وخاصة للعاملين في المجال الإداري والإشرافي والتي تهدف إلى التعرف بأهمية تنظيم الوقت وكفاءة الأداء مما ينجم من فوائد تعود عليهم وعلى جامعتهم بالنفع الكبير.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، شذى. (2017م). استراتيجية إدارة الوقت وعلاقته بمستوى أداء منتسبي وحدة الرياضة الجامعية، مجلة علوم التربية والرياضة، 10(8)، 119-136.
- الأكرمي، عبد الله . (2014م). هندسة الوقت. المملكة العربية السعودية: مدار الوطن للنشر والتوزيع.
- البارودي، منال. (2019). علم استشراف المستقبل. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البحر، غيث والتنجي، معن (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics. ط1. سوريا: مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات.
- البحراوي، سيد. (2018م). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج. ط1. مصر: الدار الجامعية.
- البخاري، محمد بن اسماعيل. (6412). صحيح البخاري. بيروت: دار الاحياء.
- بشرى، سيلفيا. (2017). فوائد التحدي كيف تصبح التحديات ذات قيمة للشخص. تاريخ الاطلاع: 2021/12/25م، الموقع: www.ts3a.com
- بشماتي، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (1)، 85-100.
- بلال، محمد . (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. ط1. مصر : دار الجامعة الجديدة.
- بوحجي، محمد. (2015). التحول في زمن التقلبات. ط1. البحرين: نشر خاص.
- التطوير . (2017). خمس مفاتيح لقيادة ملهمة. تاريخ الاطلاع: 2021/12/25م، الموقع: <https://attatwir.com>
- الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- الجزراوي، والمدهون موسى. (1995م). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

جلدة، وحريز سامي. (2007م). فن ادارة الوقت والاجتماعات. ط1. الاردن: دار دجلة ناشرون وموزعون.

حافظ، و أحمد حافظ. (2003م). ادارة المؤسسات التربوية. ط1. القاهرة: عالم الكتب.

حسن، راوية . (2004م). السلوك التنظيمي. ط1. مصر: الدار الجامعية .

حسين، سحراء . (2013م). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (1).

الحلبي، محمود (2017م). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطن الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. ط1. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر حميد، وعلوان قاسم. (2009م). ادارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات . الاردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

خرموش، منى. (2015م). ادارة الوقت بين المهارات واهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 1، 303-315.

الخضر، عثمان . (2005م). علم النفس التنظيمي. ط1. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الخضيري، محسن. (2000م). الادارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

الخضيري، محمد. (1991م). الضغوط الادارية الظاهرة الاسباب والعلاج. القاهرة: مكتبة مدبولي.

ابو الخير، احمد. (1998م). ادارة الوقت لدى القائد الاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية. جامعة الجزيرة.

داوي، وعابر، سعد. (2010م). ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 11.

دحام، دحام وعطية، طارق وخضر، رعد. (2019م). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة كلية المعارف الجامعة، 28 (1)، 517-534.

الدوري، سعاد. (2014م). دراسات في الصحة النفسية والارشاد النفسي. مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

دي اندرو، و سيزلافي. (1991م). السلوك التنظيمي والأداء . السعودية : معهد الادارة العامة.
 ربابعة، ابراهيم علي. (2015م). مهارة ادارة الوقت . المملكة العربية السعودية : شبكة الألوكة.
 رحمة، محمد. (2012م). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين
 بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
 الرشيد، جهاد. (2003م). ادارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل دراسة تطبيقية على مديري
 الادارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام. اكااديمية نايف العربية
 للعلوم الامنية.
 الرميدي، بسام (2016م). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم
 التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3
 (1)، 340-357.
 ريجيو، رونالد. (1999م). المدخل إلى العلم النفس الصناعي والتنظيمي. الاردن: دار الشروق
 للنشر والتوزيع.
 زايد، عادل . (2006م). الاداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. مصر:
 المنظمة العربية للتنمية البشرية.
 زهران، حامد . (1978م). الصحة النفسية في العلاج النفسي. القاهرة : عالم الكتب .
 سرحان، سليمان. (2018م). القيادة الملهمة والأزمات مفاهيم معاصرة. الاردن: دار وائل
 للنشر.
 أبو سلطان، نوال. (2014م). درجة توافر متطلبات الإدارة الشبكية في وزارة التربية والتعليم
 العالي بمحافظات غزة وسبل تعزيزها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية،
 فلسطين.
 الشمري، مي. (2018م). ادارة الوقت وضغوط العمل وعلاقتها في القيادة الادارية دراسة حالة
 في المعهد العالي للتطوير الامني والاداري. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية
 المستهلك، 1-16.
 شهاب، فادية. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عماد:
 الأكاديميون للنشر والتوزيع.
 الشباب، و ابو حمور عنان. (2014). مفاهيم ادارية معاصرة. الاكاديميون للنشر والتوزيع .
 ابو شيخة، احمد . (2009). ادارة الوقت. ط1. الاردن : دار المسير.
 الصرن، رعد. (2000). فن وعلم ادارة الوقت. مصر: دار الرضا للنشر والتوزيع.

الصرن، رعد. (2002). صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين. سوريا: دار الرضا للنشر.

الصيرفي، محمد. (2003م). ادارة الوقت . مصر: مؤسسة حورس الدولية .
طه، نهلاء. (2016م). دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة. كلية العلوم الادارية جامعة الباحة. تاريخ الاطلاع: 2020/10/15، الموقع: <http://scientificjournal.sustech.edu>

طه، نهلاء. (2016م). دور ادارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل دراسة تطبيقية على كلية العلوم الادارية والمالية بجامعة الباحة . مجلة العلوم الاقتصادية، 78-98.
الطوال، سهام وعليمات، صالح (2020م). ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالاكنتاب التنظيمي لدى القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، 5 (2)، 237-260.
عامر، وعبد الوهاب محمد . (1998م). الفكر المعاصر في التنظيم والادارة. القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري.
عبد الباقي، صلاح الدين. (2001م). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الباقي، صلاح. (2005م). مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
عبوي، وجدة سليم. (2006م). ادارة الابداع والابتكار. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عبيدات، سهيل. (2004م). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت. الاردن: عالم الكتب الحديث.

العجمي، محمد . (2007م). القيادة التربوية . الاردن : دار المسيرة.
العدل، أميرة. (2006م). ادارة الوقت وعلاقتها بالفعالية الذاتية والضغط لدى المرأة القيادية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة المنصورة.

العطية، ماجد. (2003م). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة . مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع .

العلاق، بشير. (2010م). القيادة الادارية. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
العلاق، بشير. (2020م). اساسيات ادارة الوقت. الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلي، إبراهيم. (2020م). أسس التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات، اللاذقية، سورية

علي، عالية. (2019م). اثر القيادة الملهمه في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية. جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد.

عليان، ربحي . (2005م). ادارة الوقت النظرية والتطبيق. مصر: دار التحرير للنشر والتوزيع.

عمار، تغريد . (2006م). أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغوط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. الجامعة الاسلامية، 1-276.

العميان، محمود. (2005م). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الاردن : دار وائل للنشر.

عنيم، محمد. (2010م). مهارات ادارة الوقت. مصر: المكتبة العصرية.

الفراني، سوزان (2020م). القيادة الملهمه وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.

الفراني، سوزان محمد. (2020م). القيادة الملهمه وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية.

فرح، ياسر. (2008م). ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفقهي، ابراهيم. (2008م). سحر القيادة. القاهرة : دار اليقين.

قاسم، وراضي جواد. (2018م). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة لمحافظة الوسط والجنوب. جامعة القادسية.

القريوتي، و ابو شيخة نادر. (1993م). ادارة الوقت لدى الاجهزة الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية . مجلة دراسات .

الكتاني، عبد الحق. (2013م). المغني. دار الكتب العلمية المكتبة.

الكردي، احمد. (2011م). مفهوم ادارة الوقت. مجلة التدريب والتقنية.

كمونة، كامل، و مهدي. (2019م). القيادة الملهمه ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة.

اللوح، سمير. (2016م). دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بوزارة الأشغال العامة والإسكان (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.

ماهر، احمد. (1986م). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.

المحرج، عبد الكريم. (2019م). إدارة الوقت لدى طلاب الدراسات العليا في قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 20(1)، 329-418.

محمد موسى. (1983م). مؤشرات تقييم الادارة في قطاع الأعمال . القاهرة : دار النهضة العربية.

محمد، علي. (2009م). استخدام ادارة الوقت في التعامل مع المشاكل الادارية. مجلة الاقتصاد الخليجي، 241.

محمد، يوسف والإبراهيم، أسماء (2020م). مستوى ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى معلمي الديكور في المدارس المتوسطة في دولة الكويت، مجلة المنارة للبحوث والاستشارات، 26 (1)، 469-494.

المرسي، وادريس ثابت. (2007م). الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .

مركز الاحصاء-أبو ظبي. (2017م). دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى.

مزيد، سمر (2015م). فاعلية الإشراف الإرشادي في تخفيف ضغوط العمل لدى المرشدين التربويين في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين. المغربي، كامل. (1994). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

مقابلة، عواطف. (2003). ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات. مجلة القراءة والمعرفة، 85.

المقرئ، أحمد. (1996). المصباح المنير. لبنان: المكتبة المصرية .

منصور، و وزان روان. (2016). مستوى ضغوط العمل الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للدراسات والأبحاث، 3، الصفحات 389-417.

ابن منظور، محمد. (1900م). لسان العرب. لبنان: دار صادر للطباعة والنشر.

المهيرات، نورا والبياتي، عبد الجبار. (2018م). مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، 45(1)، 1-19.

المؤمن، خالد. (2017م). فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي، مجلة التربية، 23(2)، 1-38.

ميا، علي وأحمد، عمار. (2018م). نموذج مقترح لتقييم مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي في سوريا (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)، مجلة جامعة تشرين، 40(6)، 313-331.

النجار، والسالم مؤيد. (2002). العلاقة بين وضوح المفهوم للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة دراسة ميدانية في محافظة اربد. مجلة دراسات العلوم الادارية.

النجار، أمل. (2012م). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.

أبو النصر، مدحت. (2015). ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ياسين، وعسكر، والموسوي حسن. (2008م). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق. الكويت: مكتبة الفلاج.

يمينة، عالم. (2016م). ضغوط العمل وتأثير على الصحة النفسية للعامل. مجلة آفاق الفكرية، 163.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Accelerated, A. (2014). *Three Dimensions of Successful Time Management*. accelachv.
- Adams, R. V., & Blair, E. (2019). Impact of Time Management Behaviors On Undergraduate Engineering Students' Performance. *Sage Open*, 9(1), 2158244018824506.
- Aiken, C., & Keller, S. (2007). The CEO's role in leading transformation. *McKinsey Quarterly*. Retrieved.
- Al-Jeraisy, R. (2001). *Time Management from Islamic and Administrative Perspective*. Saudi Arabia: Distribution, Publishing and Advertising.
- Al-melhem, W. (2007). The Pressures of Work and Its Relation to The Direction of Work Toward Career Leakage. *Naif Arab Academy for Security Sciences*.
- ALshamary, A. (2018). 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. *Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection*, 1, (1), 1-16.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, pp. 19-31.
- Boyatzis, R., Smith, M., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 17-24.
- Burke, R. (2016). Human resource management applications in the developing world: Empowering employees. *Iranian Journal of Management Studies*, 795-800.
- Carlyle, T. (2011). *On heroes, hero-worship and the heroics in history*. Create Space Independent Publishing Platform.
- Claessens, B., Van Eerde, W., Rutte, C., & Roe, R. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*, 22-31.
- Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 31-45.
- Dahl, J. (2018). *9 Core Time Management Principles Everyone Should Know*. medium.
- Dean, J. (2018). Demography, environment, and subsistence stress. In *Evolving complexity and environmental risk in the prehistoric Southwest*. CRC Press.
- Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, A., McNamara, G., & Kim, B. (2005). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill/Irwin.
- Downton, J. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Drucker, P. (1966). The effective manager. *Organization*, p. 2.

- Dudovskiy, J. (2013). *The Importance of Time Management*. research-methodology.
- Eilam, B., & Aharon, I. (2003). Students' planning in the process of self-regulated learning. *Contemporary educational psychology*, pp. 304-334.
- Ekienabor, E. E. (2016). Impact Of Job Stress On Employees' Productivity And Commitment. *International Journal For Research In Business, Management And Accounting*, 2(5), 124-133.
- El Shobaky, A., Al Shobaki, M., El Talla, S., & Abu-Naser, S. (2020). Job Engagement level Among the Administrative Employees in Palestinian Universities.
- Ethelmary, D., Chizoba, E. H., & Emomotimi, S. (2019). Time Management And Administrative Effectiveness Of Chukwuemeka Odumegwu Ojukwu University, Igbariam Campus. *International Journal Of Management And Entrepreneurship*, 1(1), 35-52.
- Farrastama, D. N., Asmony, T., & Hermanto, H. (2019). Effect Of Emotional Intelligence On Counterproductive Work Behavior With Job Stress As An Intervening Variable. *International Journal Of Social Sciences And Humanities*, 3(1), 14-25.
- Farson , R., & Keyes , R. . (2002). The Failure-Tolerant Leader. *Harvard Business*.
- Forsyth, P. (2010). *Successful Time Management*. Kogan Page.
- Freshbooks. (2020). *The Importance of Time Management: Tips for Boosting Your Productivity*. Retrieved from freshbooks: <https://www.freshbooks.com/hub/productivity/importance-of-time-management>
- Gamelearn. (2019). *The Great Leadership Challenge: 9 Ideas To Inspire Your Employees*. Retrieved from gamelearn: <https://www.gamelearn.com/leadership-challenge-ideas-to-inspire-employees/>
- Garton, E. (2017). *How to Be an Inspiring Leader*. hbr. Retrieved from <https://hbr.org/2017/04/how-to-be-an-inspiring-leader>
- Goleman , D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Press.
- Goodstadt, B., & Kipnis, D. (1970). Situational influences on the use of power. *journal of Applied Psychology*, p. 201.
- Greenberg , G., & Baron, R. (2004). *Behavior In Organizations*. Prenhce-Hall, N.J.
- Harris, J. (2008). *Time Management 100 Success Secrets: The 100 Most Asked Questions on Skills, Tips, Training, Tools and Techniques for Effective Time Management*. Lulu Publications.
- Hasija, K. G., Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019). A Study Of Inspirational Motivation By Leader On Employee Engagement.

- Hesson, M., & Olpin, M. (2012). *Stress Management for Life: A Research – Based Experiential Approach*. Cengage Learning.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The Impact Of Job Stress And Job Satisfaction On Workforce Productivity In An Iranian Petrochemical Industry. *Safety And Health At Work*, 8(1), 67-71.
- Huber, H. (2005). *Leadership and nursing care management*. 2nd ed. Philadelphia. W.B. Saunders Co.
- Huq, R. (2015). *The psychology of employee empowerment: concepts, critical themes and a framework for implementation*. Gower Publishing, Ltd.
- Huq, R. (2017). The impact of participative decision-making with regards to empowering employees. *International Journal of Business Administration and Management Research* (Issn Online: 2412 4346), pp. 6-8.
- Jackson, K., & Bell, S. (2020). *What Is Time Management? Working Smarter to Enhance Productivity*. Emerald Works. Retrieved from https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm
- Judith, L.-J. (2012). *Inspirational manager: how to build relationships that deliver results*. Pearson UK.
- Kleitman, S., & Stankov, L. (2007). Self-confidence and metacognitive processes. *Learning and individual differences*, pp. 161-173.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, pp. 60-67.
- Kristan, P. (2010). *Awakening in Time: Practical Time Management for Those on a Spiritual Path*. Dog Ear Publishing.
- Kruse, K. (2013). *What is leadership?* Forbers. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership>
- Kusuma, A. (2018). WORK STRESS (CAUSES, IMPACTS AND SOLUTIONS): A CASE STUDY ON THE NET. YOGYAKARTA EMPLOYEES. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 7.
- Lakein, A. (1993). *How to get control of your time and your life*. New York: New American Library. New York: New American Library.
- Lakein, A., & Leake, P. (1973). *How to get control of your time and your life*. New American Library New York.
- Latham, G., & Locke, E. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, pp. 212-247.
- Lazarova, M., Joshi, A., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, pp. 24-252.
- Lualhati, G. P. (2019). Time Management Practices Of Educators In A State University: Views And Implications. *International Journal Of Recent Innovations In Academic Research*, 3(4), 222-227.

- MacCann, C., Fogarty, G., & Roberts, R. (2012). Strategies for success in education: Time management is more important for part-time than full-time community college students. *Learning and Individual Differences*, 5, pp. 618-623.
- Machiavelli, N. (1992). *The Prince*. Dover Publications.
- Mancini, M. (2007). *Time Management: 24 Techniques to Make Each Minute Work*. McGraw-Hill.
- Marquis, B., & Huston, C. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: theory and application*. Wolters Kluwer Health.
- Marquis, B., & Huston, J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Marriner, T. (2009). Guide management and leadership. 8th Mosby Inc., an Affiliate of Elsevier Inc. *Library of Congress Control Number*, pp. 46-60.
- Morgan, N., Vorhies, D., & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, 8, pp. 909-920.
- Morsy, S. (2010). Relationship between time management skills and effective delegation among the head nurses at Assuit university hospitals. *AAMJ*, pp. 27-43.
- Motie, M., & Balaghat, S. (2018). The Relationship between Workplace Stress with Burnout and Quality of Work Life among Managers and Staffs of the University of Medical Sciences (with an Emphasizing on the Mediating Role of Job Burnout and Workplace Stress). *International Journal of Health Studies*.
- Najwa, R., & Alwan, N. (2009). *Time Management Concepts Operations Applications Tripoli*. Lebanon: House of Culture.
- Noe, R., & Daft, R. (2001). *Organizational Behavior*. Harcourt collage publishers.
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators Of Inspirational Leadership For Primary School Principals: Developing And Testing The Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 11(12), 149-158.
- Prachi, J. (2015). *Time Management - Meaning and its Importance*. Management Study Guide Content Team. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/time-management.htm>
- Qardaku, N. G. (2019). The Impact Of Charismatic (Inspirational) Teachers In Building Positive Relationships With Their Students. *European Journal Of Multidisciplinary Studies*, 4(3), 7-12.
- RAMANUJAM, V., & RANI, M. (2018). INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS, MANAGEMENT AND ALLIED SCIENCES (IJBMAS). *A Peer Reviewed International Research Journal*, pp. 356-367.

- Rasouli, Z. (2012). Investigating the relationship between job stress and burnout with productivity of pilots. *Journal of Army University of Medical Sciences of the Islamic Republic of Iran*, pp. 7-133.
- Roberts, F. (20019). *7 Essential Traits of Inspirational Leadership*. people development magazine.
- Rouse, M. (2018). *Time Management*. Retrieved from WhatIs: <https://whatis.techtarget.com/definition/time-management>
- Ruth , A. H. (2017). Leadership and Self-Confidence. In *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*,. CHAP.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, pp. 162-171.
- Seaward, B. (2011). *Essentials of Managing Stress*. Jones and Bartlett Learning.
- Sh, M., & Soleimani, T. (2019). Study Relationship Between Time Management Skills With Job Stress Reduction And Indifference In Employee Of Medical University. *Journal Of Health*, 9(5), 565-575.
- Shenhar, A. (2015). What is strategic project leadership? *Open Economics and Management Journal*, pp. 29-37.
- Shulman, L. (2017). *7 SUCCESSFUL LEADERS INSPIRE YOU WITH STORIES OF FAILURE AND REJECTION*. medium.
- Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018). Investigating Inspirational Leader Communication In An Elite Team Sport Context. *International Journal Of Sports Science & Coaching*, 13(2), 213-224.
- Soewondo, S. (2010). Manajemen Stress dengan Relaksasi Progresif. *Depok: Tidak Diterbitkan*.
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, pp. 1-14.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Tampoe, m., & Macmillan, H. (2000). *strategic management*. UK: oxford university press.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization behavioral science approach*. New York: McGraw- Hill Company.
- Tauhed, S. Z., Rasdi, R. M., & Ibrahim, R. (2019). The Influence Of Networking, Individual Effort, And Time Management On Research Performance Of Academics At Malaysian Research Universities. *Revista Publicando*, 6(19), 100-114.
- The Practice of Business Statistics, 2003, Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.

- Turhan, S. (2019). A Research on the Characteristics of the Inspiring Teacher. *International Journal of Educational Methodology*.
- Turner, M. (2017). *6 Reasons Why Successful Leaders Overcome Failure*. leadx.
- Vancevich, J., & Mattevson, M. (2002). *Organization Behavior & Management*. McGraw-Hill Irwin.
- Victor, A. (2017). Time Management Strategies as a Panacea for Principals' Administrative Effectiveness in Secondary Schools in Enugu State, Nigeria. *Online Submission*, pp. 22-31.
- Vijayan, M. (2017). Impact Of Job Stress On Employees Job Performance In Aavin, Coimbatore. *Journal Of Organisation And Human Behaviour*, 6(3), 21.
- Volckmann, R. (2012). Fresh perspective: Barbara Kellerman and the leadership industry. *Integral Leadership*.
- Walumbwa, F., Hartnell, C., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, pp. 14-23.
- Weiskittel, P. (1999). The concept of leadership. *Nephrology Nursing Journal*, p. 467.
- Yunita, I., & Saputra, H. (2019). Millennial generation in accepting mutations: Impact on work stress and employee performance. *International journal of social sciences and humanities*, 1, pp. 102-114.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014). The inspiring leader: unlocking the secrets of how extraordinary leaders motivate. *white paper*.
- Zulkifly, N., Ismail, I., & Asimiran, S. (2020). Collegial and distributed leadership: two sides of the same coin? *International Journal of Leadership in Education*, pp. 1-14.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين

ر.م	الاسم	جهة العمل
1.	د. إسماعيل قاسم	الجامعة الإسلامية
2.	د. خلود الفليت	الجامعة الإسلامية
3.	د. صديق نصار	الجامعة الإسلامية
4.	د. محمد بربخ	الجامعة الإسلامية
5.	د. جلال شببات	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. خليل ماضي	جامعة الأقصى
7.	د. منصور منصور	جامعة الأقصى
8.	د. أيمن راضي	جامعة الأقصى
9.	د. سليمان الطلاع	جامعة الأزهر
10.	د. إبراهيم عابدين	جامعة القدس المفتوحة وجامعة الأزهر

ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

أخي الموظف/ أختي الموظفة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع / استبانة لدراسة علمية

يشرفني أن أضع بين أيديكم استبانة لجمع البيانات حول دراسة بعنوان "إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية-فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لإيماننا العميق بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة، كونكم أهل خبرة واختصاص، ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع وتطوره، لذا توجهنا إليكم لتعبئة هذه الاستبانة وكلنا أمل أن نجد التعاون المطلق من قبلكم ونأمل من سيادتكم التكرم بقراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة والإجابة عما جاء فيها بموضوعية وذلك بوضع درجة من (1-10) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرکم.

أشكر لكم حسن تعاونكم ...

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

الجزء الأول: معلومات عامة

ضع/ي إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:-

1	الجنس	() ذكر () أنثى
2	العمر	() أقل من 30 سنة () 30 إلى أقل من 40 سنة () 40 - أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر
3	المسمى الوظيفي	() مدير/ قائم بأعمال مدير (موظف إداري) () سكرتير () رئيس قسم/ مشرف () فني حاسوب/ شبكات
4	المؤهل العلمي	() دبلوم متوسط () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
5	سنوات الخبرة	() أقل من 5 سنوات () 5 - أقل من 10 سنوات () 10 إلى أقل من 15 سنة () 15 فأكثر

الجزء الثاني / درجة تبني القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة:

يرجى التعبير عن مدى موافقتك للأسئلة التالية، ونأمل منكم استخدام المقياس من 1 إلى 10، فكلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل ذلك على أن الموافقة كبيرة جداً على ما ورد في الفقرات المذكورة وتقل بالتدرج.

م	الفقرات	-1) (10
المجال الأول: الثقة بالنفس: تتمثل في قدرة القائد في السيطرة على المشكلات.		
1	يسعى رئيسك المباشر لتطوير نفسه من خلال مواكبته لكل جديد في مجال العمل.	
2	يمتلك رئيسك المباشر رؤية واضحة في القيادة تستند إلى فلسفة محددة.	
3	يتقبل رئيسك المباشر ملاحظات الموظفين حول مدى تأثير أفعاله على سير العمل.	
4	يعالج رئيسك المباشر المشكلات التي تواجهه أثناء العمل بطرق مناسبة.	

م	الفقرات	-1) (10
5	يثق رئيسك المباشر بقدراته الشخصية وقوة تأثيره في المجتمع بشكل كبير.	
7	يعتبر رئيسك المباشر قدوة في سلوكه وأفعاله.	
المجال الثاني: التوجه الاستراتيجي: تتمثل في القدرة على التوقع واستشراف المستقبل		
1	يتم ترجمة أهداف الجامعة إلى أهداف قابلة للتنفيذ من قبل رئيسك المباشر.	
2	يشرك رئيسك المباشر في صياغة أهداف الجامعة كافة الأطراف والمسؤولة عن تحقيقها.	
3	يوفر رئيسك المباشر آليات واضحة لكيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها مستقبلاً.	
4	يحلل رئيسك المباشر نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للعمل.	
5	يستثمر رئيسك المباشر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للعمل.	
6	يهتم رئيسك المباشر بصياغة خطط استراتيجية بديلة تماشياً مع التغيرات البيئية المتوقعة.	
المجال الثالث: إدارة التحول: العمل بشكل دوري للتحويلات في الأداء للحصول على قيمة أفضل.		
1	يؤمن رئيسك المباشر بقدرات العاملين وخبراتهم.	
2	يضع رئيسك المباشر استراتيجيات لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة.	
3	يوظف رئيسك المباشر عناصر الثقافة التي تتماشى مع إدارة التحول بدلاً من تغيير الثقافة السائدة.	
4	يدرس رئيسك المباشر سلوكيات الموظفين بهدف دمجهم في مراحل التغيير.	
5	يعترف رئيسك المباشر بإنجازات وتجارب السابقين سواء كانت جيدة أو سيئة.	
6	يسعى رئيسك المباشر لبناء قنوات لدى الموظفين تساهم في التغيير نحو الأفضل بدلاً من مقاومته.	
7	يشعر رئيسك المباشر الموظفين معه بأنهم قادة عند مواجهة أي مشكلة.	
المجال الرابع: تمكين العاملين: يتمثل في تقديم الموظف مساهمة ذات مغزى تنعكس في الرضا		

م	الفقرات	-1) (10
والفخر بالمؤسسة		
1	يشرك رئيسك المباشر الموظفين في عملية صنع القرار.	
2	يهيئ رئيسك المباشر مناخًا تنظيميًا يتيح للموظفين إنجاز أعمالهم بسهولة.	
3	يهتم رئيسك المباشر بتدريب العاملين وتنميتهم مهنيًا.	
4	يناقش رئيسك المباشر مع الموظفين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.	
5	يفوض رئيسك المباشر الموظفين في الكثير من المهام المناسبة وفقًا لقدراتهم.	
6	يشجع رئيسك المباشر الإجراءات والأفكار التطويرية المدروسة من قبل الموظفين.	
7	يحفز رئيسك المباشر العاملين على طرح أفكار لتطوير العمل بين الجامعات بشكل مناس.	
المجال الخامس: التحدي: القادة الملهمون لديهم ما يكفي من القدرة لمواجهة التحديات والمواقف الصعبة والتعامل معها بمصادقية وشفافية عالية.		
1	يتحمل رئيسك المباشر الصعوبات التي تواجهه أثناء العمل.	
2	يشجع رئيسك المباشر الموظفين لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز أعمالهم.	
3	يحرص رئيسك المباشر على توفير بيئة عمل مستقرة رغم التحديات والمخاطر المتوقعة.	
4	يضع رئيسك المباشر أهداف قابلة لمواجهة التغيرات المستقبلية.	
5	يواجه رئيسك المباشر الفرص الصعبة التي من شأنها اختبار مهاراته وقدراته الخاصة.	
6	يضع رئيسك المباشر سيناريوهات محتملة لمواجهة التحديات من أجل التغلب عليها.	
7	يستشرف رئيسك المباشر المخاطر المترتبة على عمليات التغيير ويضع حلولاً لها.	
المجال السادس: التعامل مع الفشل: القادة الملهمون متواضعين وصادقين يركزون على حل واحد غالبًا ما يكون هو القادر على تحول الفشل إلى نجاح وذلك وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم وخبرتهم المتراكمة.		

م	الفقرات	-1) (10
1	يعترف رئيسك المباشر بإخفاقاته دون اللجوء لتحميل الموظفين أسباب فشله.	
2	يحلل رئيسك المباشر أسباب الفشل بشفافية ويتداركها.	
3	يتمتع رئيسك المباشر بذكاء عاطفي يجنبه من الإخفاقات بكل ثقة.	
4	يطلع رئيسك المباشر على التجارب الناجحة ويستفيد منها.	
5	يدشن رئيسك المباشر لبداية جديدة وقوية دون أن يفقد عزيمته.	
6	ينظر رئيسك المباشر إلى الفشل بأنه بداية للنجاح القادم وملهم لتجارب جديدة.	

الجزء الثالث/ مستوى إدارة الوقت في الجامعة الإسلامية بغزة:

م	الفقرات	-1) (10
1	أقوم بالتخطيط المسبق للأعمال والأنشطة الموكلة لي مع بداية العام الدراسي.	
2	أقوم بتحديد الأولويات المطلوب تنفيذها خلال وقت محدد.	
3	أخصص وقتاً لإعداد جدول للمهام المراد إنجازها.	
4	أنظم وقتي بناء على درجة الأولوية في جدول أعمالي اليومية.	
5	أقوم بتنظيم مهامي وأنشطتي حسب أولويات العمل.	
6	أقوم بتقسيم مهام العمل وفقاً لأولويات التنفيذ.	
7	أنجز كافة الأعمال في الأماكن الخاصة بالعمل.	
8	أنفذ كافة المعاملات المتشابهة في وقت واحد لاختصار الوقت.	
9	أميز بين الأنشطة القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل وأضع أولويات لها.	
10	أعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات حياتي الشخصية والعملية.	
11	أعمل على مراقبة وقتي لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له مسبقاً.	
12	أحرص على الانضباط الذاتي في أداء مختلف مهامي.	

الجزء الرابع / مستوى ضغوط العمل في الجامعة الإسلامية بغزة:

م	الفقرات	(10) -1)
1	أشعر بصعوبة وتعقيد المهام المُسندة لي.	
2	أخطئ في أداء عملي بسبب كثرة الأعباء الإدارية.	
3	أعجز عن إنجاز الكثير من أعمالي خلال ساعات الدوام الإداري.	
4	أتضايق من قلة الصلاحيات الممنوحة لي لتنفيذ المسؤوليات.	
5	أتضايق من قلة فترات الراحة أثناء العمل.	
6	أشعر بطغيان عملي على حياتي الخاصة.	
7	أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام الإداري.	
8	أعاني من قلة وجود مساعدين مؤهلين يعينونني في تحمل أعباء العمل.	
9	أجد صعوبة في تطوير قدراتي بسبب حجم العمل الذي أقوم به.	
13	أشكو من مقومات الأمن والسلامة في مكتبي.	
14	تتوفر الإضاءة في مكتبي بصورة غير كافية.	
15	أشعر بالتوتر والضغوط العصبية أثناء العمل.	
16	أعاني من ضعف علاقات المودة والألفة بيني وبين زملائي بالعمل.	
17	أشعر أن زملائي يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد.	

شكراً لحسن اهتمامكم وتعاونكم،