



جمهورية السودان
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين

**Impact of Leadership Styles on the relationship
between time management and Employees
Performance**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الدارس :

أحمد ناصر سالم مندل

إشراف الدكتور :

صديق بلل إبراهيم بلل

1437هـ - 2016م

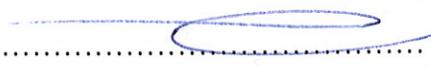


صفحة الموافقة

اسم الباحث : أحمد ناصر سالم مندك
عنوان البحث : أثر أنظمة القيادة في العلاقة بين إدارة الوقت
وأداء العاملين - دراسة على عينة من المنشآت الصناعية
السعودية -

موافق عليه من قبل :

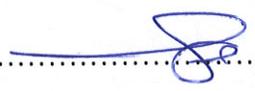
الممتحن الخارجي

الاسم : د. سارة زيت العابدين سيد أحمد
التوقيع : 
التاريخ : ٢٠١٣ / ١٢ / ١٦ م

الممتحن الداخلي

الاسم : د. سارة زين العابدين سيد أحمد
التوقيع : 
التاريخ : ٢٠١٣ / ١٦ / ١٦ م

المشرف

الاسم : د. محمد عبد الله راسم
التوقيع : 
التاريخ : ٢٠١٥ / ٢ / ٢١ م

الاستهلال

قال تعالى: (وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا)

صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية 13

الاهداء

تبعثرت أوراقى فأخذت أجمع أشاتها لأضمنها بكلمات إهداء ومحبة فوجدت أطياف جميلة تتراءى أمام ناظرى وفي مخيلتي أناس أفاضل يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي، وخاصة والدي الحبيب العظيمان وأخوتي الأعرء وأساتذتي الفضلاء .

ومن منطلق الوفاء بالعهد والتقدير بالعرفان أقدم أول ثمرات حصادي العلمي إلى نبع الحنان ورمز الأمان إلى اللذين يقفان إلى جوارى يمداني بعونهما ودعواتهما ويشجعاني على المضي قدما في سبيل البحث والعلم إلى اللذين شهد الله لهما بحسن رعايتهما لي وبوجوب برهما والإحسان إليهما وتقدير جهودهما ... إلى أبي وأمي.

إلى زوجتي الغالية التي كانت خيرا عون لي وأعطت من وقتها وجهدها وأبنائي الأعرء وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء .

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا
ونبينا مُحَمَّدٍ وعلى آله وصحبه أجمعين.

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي منَّ عليَّ بِإِتِّمَامِ هذه الرسالة وأسأله سبحانه
وتعالى أن يَنْفَعَ بها وتكون عوناً لي على طاعته .

يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا ممثلة في كلية الدراسات العليا ، وأخص بالشكر الأستاذ القدير
الدكتور/ صديق بلل ابراهيم ، أستاذ الإدارة المشارك والمشرف العلمي على هذه
الرسالة ، والذي كان خير عوناً لي طوال مدة إعدادها فقد أعطاني من وقته
وعلمه وخبرته الكثير فجزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر الجزيل لأصحاب السعادة عضوي لجنة
المناقشة لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها والاستفادة
من توجيهاتهما السديدة والمفيدة

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المستخلص

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية. وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها لذا تأتي هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين وأنماط القيادة كمتغير معدل في المنشآت الصناعية السعودية حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة العينات غير الاحتمالية والبالغ عددها (150) استبانة شملت القطاعات الصناعية السعودية وقد أظهرت الدراسة أن هناك دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين ، وكما أكدت دعم إيجابية العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين وبين أنماط القيادة كمعدل. وتوصلت الدراسة إلى عدة مضامين نظرية وتطبيقية إلى متخذي القرار والقيادات وخاصة في المنشآت السعودية تمثلت في ضرورة اهتمام المنشآت الصناعية السعودية بعامل الوقت وتطبيقه وفق مقاييس علمية مما يساعد في أداء العاملين بكفاءة عالية. وكذلك تنمية وتطوير أنماط القيادة لدى المدراء ، والتدريب والتنمية المستمر و إتاحة الفرصة لدى العاملين لتنمية القدرات الابداعية والتي تنعكس إيجاباً على أداء المنشأة .

الكلمات المفتاحية : إدارة الوقت ، أداء العاملين ، الأنماط القيادية .

Abstract

All Business Firms in a different kinds, sizes and Business activities Requires kind of leaders holding the main responsibility to achieves the objectives and carry out the business activities in efficiently and effectively manner, Without those responsible leaders the firms will not be able to practice their desired business activities and even floundering in their seeking of achieving objectives and vision. Therefor this study investigate the relationship between time management and the employees performance : the moderating role of leadership styles in Saudian Industrialfirms, descriptive methodology was used for testing non probability samples consist of (150)respondent covered all Saudia Industrial Sectors , and the finding reveal out that there is a partial positive relationship between time management and employees performance, and also supported the positive effect of leadership styles on the relationship between time management and the employees performance .and the study has reached a several implications, theoretical and managerial implications for decisions makers specially in saudia Firms such as the significance of giving attention by saudia industrial firms towards the time factor and applying it based on scientific criteria therefor increasing the employees efficiency of performance thus improving the leadership styles of the managers as well as training – continual and providing the opportunities to the employees in order to improve their innovative competencies which positively reflect on the firm performance.

Key words: Time Management, employees performance, leadership styles

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	
أ	الآية	
ب	الاهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	المستخلص	
هـ	Abstract	
و	قائمة الفهرس	
ز	قائمة الجداول	
ح	قائمة الأشكال	
الفصل الأول الاطار العام للدراسة		
1	المقدمة	0.1
1	تمهيد	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
4	تساؤلات الدراسة	3.1
4	أهداف الدراسة	4.1
5	أهمية الدراسة	5.1
6	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة	6.1
7	تنظيم الدراسة	7.1
الفصل الثاني : الاطار النظري		
المبحث الأول : إدارة الوقت		
8	مقدمة	0.1.2
8	مفهوم الوقت	1.1.2
10	خصائص الوقت	2.1.2
18	فاعلية الوقت	3.1.2
19	مكونات الإدارة الفعالة للوقت	4.1.2
19	أهمية الوقت من الناحية الادارية	5.1.2
22	مشكلة الوقت	6.1.2
23	إستراتيجيات إدارة الوقت	7.1.2
25	المنظور المستقبلي لإدارة الوقت	8.1.2

المبحث الثاني : أداء العاملين		
26	أداء العاملين	0.2.2
26	مفهوم أداء العاملين	1.2.2
27	الكفاءة	2.2.2
27	الفاعلية	3.2.2
30	تقييم الأداء	4.2.2
30	مفهوم تقييم الأداء	5.2.2
32	طرق قياس الأداء	6.2.2
32	المقاييس التقليدية للأداء	7.2.2
33	أهمية تقييم الأداء	8.2.2
34	أهداف تقييم الأداء	9.2.2
34	الأهداف الإدارية لتقييم الأداء	10.2.2
36	عناصر إدارة الأهداف	11.2.2
36	تحليل الأداء	12.2.2
37	مفهوم تحسين الأداء	13.2.2
39	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	14.2.2
المبحث الثالث : الأنماط القيادية		
41	القيادة	0.3.2
42	عناصر القيادة	1.3.2
43	صنع القرار بالمنظمة	2.3.2
43	تعريف صنع القرار	3.3.2
43	القيادة الديمقراطية	4.3.2
47	القيادة الأوتوقراطية	5.3.2
50	القيادة البيروقراطية	6.3.2
المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة		
53	: العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين	0.4.2
المبحث الخامس: علاقة الأنماط القيادية بمتغيرات الدراسة		
57	أثر القيادة في العلاقة بين إدارة الوقت واداء العاملين	0.5.2

61	أهمية أداء العاملين	1.5.2
62	أداء العاملين وأسباب انخفاضه	2.5.2
الفصل الثالث: نموذج وفرضيات الدراسة		
66	مقدمة	0.2.3
66	الأساس النظري للدراسة	1.2.3
67	نظريات القيادة	2.2.3
71	نموذج الدراسة	3.2.3
72	فرضيات الدراسة	4.2.3
المبحث الثاني : منهجية الدراسة		
73	مقدمة	0.2.3
73	منهج الدراسة	1.2.3
74	مجتمع وعينة الدراسة	2.2.3
75	أداة الدراسة	3.2.3
الفصل الرابع : تحليل البيانات		
81	المقدمة	1.4
81	معدل الاستجابة	2.4
82	تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين	3.4
83	التحليل العاملي	4.4
84	التحليل العاملي لإدارة الوقت	5.4
85	التحليل العاملي لأنماط القيادة	6.4
85	التحليل العاملي لأنماط القيادة (المعدل)	7.4
86	التحليل العاملي لأداء العاملين	8.4
87	التحليل العاملي لأداء العاملين (التابع)	9.4
87	اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	10.4
88	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	11.4
89	نموذج وفرضيات الدراسة (المعدل)	12.4
91	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	13.4
91	اختبار العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين (الفاعلية)	14.4

92	اختبار العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين (الكفاءة)	15.4
93	اختبار أثر القيادة الديمقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية	16.4
95	اختبار أثر القيادة الاوتوقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية	17.4
97	اختبار أثر القيادة البيروقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية	18.4
99	اختبار أثر القيادة الديمقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة	19.4
101	اختبار أثر القيادة البيروقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة	20.4
103	اختبار أثر القيادة الاوتوقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة	21.4

الفصل الخامس : مناقشة النتائج

106	مقدمة	1.5
106	ملخص النتائج	2.5
106	مناقشة النتائج	3.5
106	الفرضية الاولى علاقة الوقت بأداء العاملين	1.3.5
107	الفرضية الثانية علاقة أنماط القيادة بأداء العاملين	2.3.5
108	النتائج	4.5
109	تأثيرات الدراسة	5.5
110	جوانب القصور	6.5
111	مقترحات البحوث المستقبلية	7.5
112	الخاتمة	8.5
113	المصادر والمراجع	9.5
115	الدراسات السابقة	10.5
122	الملاحق	11.5
165	الاستبيان	12.5

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
1.2	أغراض استخدام نتائج تقييم الأداء في مجموعة من الشركات الأمريكية	35
1.3	قياس متغيرات محور القيادة	75
2.3	قياس متغيرات محور الوقت	76
3.3	قياس متغيرات محور الأداء	77
4.3	مصادر قياس متغيرات الدراسة	78
1.4	جدول معدل الاستجابة	81
2.4	جدول تحليل البيانات الشخصية	82
3.4	التحليل العاملي لإدارة الوقت (المعدل)	84
4.4	التحليل العاملي لأنماط القيادة (المستقل)	86
5.4	التحليل العاملي لأداء العاملين (التابع)	87
6.4	جدول الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	88
7.4	جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	91
8.4	جدول الارتباطات بين المتغيرات	91
9.4	جدول الانحدار المتعدد لأبعاد البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي	91
11.4	الانحدار المتعدد لإدارة الوقت (الكفاءة)	92
12.4	جدول نتيجة اختبار الفرضية الثانية	93
13.4	جدول اختبار اثر القيادة الديمقراطية والفاعلية	93
14.4	جدول اختبار اثر القيادة الأوتوقراطية والفاعلية	95
15.4	جدول اختبار اثر القيادة البيروقراطية والفاعلية	97
16.4	جدول اختبار اثر القيادة الديمقراطية والكفاءة	99
17.4	جدول اختبار اثر القيادة البيروقراطية والكفاءة	101

103	جدول اختبار اثر القيادة الاوتوقراطية والكفاءة	18.4
105	جدول نتيجة اختبار الفرضية الثانية :	19.4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
70	نموذج الدراسة	1.2
89	نموذج الدراسة المعدل	1.4
94	رسم اختبار اثر الديمقراطية والفاعلية	2.4
96	رسم اختبار اثر الاوتوقراطية والفاعلية	3.4
98	رسم اختبار اثر البيروقراطية والفاعلية	4.4
100	رسم اختبار اثر الديمقراطية والكفاءة	5.4
102	رسم اختبار اثر الاوتوقراطية والكفاءة	6.4
104	رسم اختبار اثر البيروقراطية والكفاءة	7.4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

0-1 المقدمة :

تم في هذا الفصل عرض مقدمة للبحث تناولت مشكلة الدراسة والتي تم عرضها من خلال فجوات بحثية مدعمة بالدراسات السابقة ، ومن ثم أسئلة الدراسة والتي تمت صياغتها على ضوء خلفية مشكلة الدراسة ، في محاولة للوصول إلى اجابات لهذه الأسئلة ، وبعد ذلك عرض أهداف الدراسة ، ثم سرد لأهمية الدراسة والتي تنقسم إلى أهمية نظرية وأخرى تطبيقية ، كذلك في هذا الفصل تم تناول متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية وأخيرا تنظيم الدراسة والذي قسم فيه الباحث الدراسة إلى خمسة فصول هي كل ما تحتويه الدراسة .

1.1 تمهيد:

تناولت الدراسة أثر أنماط القيادة في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين حيث أن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية .
وتعد القيادات ذات المهارات التنموية قطب الرحى في كفاءة و فعالية إدارة التنمية، وبدونها تصبح ككل الاجتهادات في بلورة الأهداف ووضع الهياكل الوظيفية والتنظيمية توفير الإمكانيات جهدا مبددا و كما عرضيا زائلا .

لذا فإن جهود أنماط القيادة تعطي أسبقية مميزة لانتقاء القيادات الإدارية وتنمي النظم التي توفر لها أساليب التأهيل و التدريب الذي يصقل المهارات و يعمق القيم والاتجاهات الإيجابية القائمة على الانتماء المجتمعي و معنى المسؤولية المهنية في إطارها الرسمي و الاجتماعي.

وتعد القيادة الإدارية من أهم الموضوعات التي غزتها و فرضتها حركة التطوير الإنساني للدراسات الإدارية الحديثة إذ أضحت الأخيرة كمؤثر في سلوك الأفراد والجماعات محور دراسات علماء النفس و الاجتماع على حد سواء فشغلت الجنس البشري منذ فجر التاريخ فهي تمثل

أحدى وظائف المدراء الذين يتعاملون يوميا مع المشاكل اليومية المتعلقة بالسلطة و تفويضها و المسؤولية و الرقابة و الإنجاز حتى أضحي أوفر القادة خطأ لا يقف حراكا على اختيار أحسن أنماط القيادة ملائمة لما يواجهونه باعتبار أن الفشل المحقق في كثير من الأعمال يعزى إلى عدم فعالية القيادة.

وكذلك فإن الأداء (performance) والذي يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة من عمل معين حيث يجسد السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية ومن المهم عند قيامنا بدراسة الأداء أن نأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأفراد الذين عنينا بدراسة مستوى أدائهم ولا نغفل الدور الكبير لتأثير هذه الظروف المحيطة بهم ونقوم بعملية تقييم الأداء ونتعرف على العناصر المؤثرة في الأداء .

فمن خلال ما تقدم نجد مدى أهمية تطبيق مفاهيم الإدارة في جميع شؤون حياتنا، والنجاح و الإبداع لا يُعتد به إلا إذا تم في حدود الوقت المحدد لتحقيق تلك الأهداف، أي إدارة فعّالة للوقت، لذا وجب علينا مراعاة أن الوقت المحدد لتحقيق هذه الأهداف لا يقل أهمية عن الأهداف. وتأتي هذه الدراسة لاستعراض الموضوع ليطمئن من خلاله التنبه على أهمية هذا الموضوع وكيفية تشخيص واقعنا لنتعرف على الخلل لدينا ، ومن ثم الإرشاد إلى كيفية تطبيق الأنماط القيادية الملائمة وكذلك التعرف على عنصر الوقت وأثره المباشر في الأداء وذلك من خلال الاستعراض بالشرح والتحليل لأثر أنماط القيادة في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

2.1 مشكلة الدراسة:

حظي الأداء بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنشأة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، ويأتي الاهتمام بالأداء لأنه العامل الذي به يقاس مدى تحقيق المنشأة لأهدافها ، ونظرا لارتباط الأداء بعوامل ومؤثرات داخلية وخارجية ومنها إدارة الوقت فقد تم تناول إدارة الوقت في العديد من الدراسات الأجنبية (Whyte William 1959 _ Keith Davis 2005) وقليل من الدراسات في الدول النامية (عبير الخطيب 2009 إسماعيل حنفي 2003) وأما الدراسات العربية بصفة عامة والسعودية على وجه الخصوص (عبد الوهاب علي 1982 _ علاقي مدني 1985) ورغم ما

ذكر من دراسات سابقة فإن هناك ندرة في مثل هذه الدراسات لذا سوف تتناول هذه الدراسة قياس إدراك العاملين لإدارة الوقت ، وبجانب دراسة مستوى أداء العاملين لإدارة الوقت في المنشآت الصناعية السعودية تتناول هذه الدراسة، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المنشآت الصناعية السعودية وبالمقارنة بين الدراسات السابقة قد تبين أن هناك علاقة بين أداء العاملين بحسب دراسة (عبير الخطيب 2009) والتي كانت بعنوان " إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين" والتي بينت أن أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

وبحسب دراسة (راوية تيسير 2012) إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات تبين وجود علاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين لذا فسوف تبحث هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين .

بالإضافة إلى ما سبق ستبحث الدراسة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بعد دخول متغير معدل حيث ستختبر الدراسة دور النمط القيادي في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين فمن خلال الدراسات السابقة وجد أن العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين غير متفق عليها فهناك دراسات أجمعت على وجود علاقة، بينما بعض الدراسات بينت عدم وجود علاقة وعليه فإنه وبناء على دراسة بارون وكين (1986) في حالة عدم اتفاق الدراسات السابقة من وجود علاقة بين متغيرين فهذا يعني وجود متغير معدل في هذه العلاقة وعليه نجد أن أنماط القيادة قد تم تناولها في العديد من الدراسات السابقة (piccolo, 2006) وذلك بدراسة أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي وبحثت الدراسات أهمية النمط القيادي وتأثيره على أداء المنشأة والأفراد وعليه فإن اختيار النمط القيادي يعتبر متغير معدل .

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بشكل مباشر دون إدخال أي متغير معدل ، وهناك دراسات تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء دون ادخال أي متغير مستقل، وهو ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة بإدخال الأنماط القيادية واختبار مدى وجود علاقة بينها وبين إدارة الوقت وأداء العاملين نظرا لأهمية هذه المتغيرات في تحقيق أهداف المنشأة .

ويمكن بعد ذلك بلورة مشكلة الدراسة في الآتي ((هل إدارة الوقت تؤثر على أداء العاملين في المنشآت السعودية وهل النمط القيادي يعدل هذه العلاقة))

3.1 تساؤلات الدراسة :

تتبع تساؤلات الدراسة من مشكلتها السابق ذكرها، ولذلك يمكن تحديد هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى إدراك العاملين لتطبيق إدارة الوقت في المنشآت السعودية؟
2. ما هو مستوى أداء العاملين في المنشآت السعودية؟
3. ما هو أكثر الأنماط القيادية تطبيقاً في المنشآت السعودية من وجهة نظر العاملين ؟
4. ما هي العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المنشآت السعودية؟
5. هل النمط القيادي يؤثر في طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المنشآت السعودية؟

4.1 أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. معرفة مستوى إدراك العاملين لتطبيق إدارة الوقت في المنشآت السعودية.
2. التعرف على مستوى أداء العاملين في المنشآت السعودية.
3. قياس أكثر الأنماط القيادية تطبيقاً في المنشآت السعودية.
4. دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المنشآت السعودية.
5. اختبار أثر النمط القيادي في طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المنشآت السعودية.

5.1 أهمية الدراسة :

يمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي:

1.5.1 الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها مفاهيم ومداخل أثر أنماط القيادة في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والأداء وفعالية ذلك في تحقيق الدور المنوط به.

كذلك إلقاء مزيد من الضوء على أهمية أنماط القيادة حيث يعد الاهتمام بتقديم ذلك دليلاً على الاهتمام بالإدارة وكفاءتها وتطويرها وتنميتها وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية. وتعود أهمية أنماط القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القيادات القادرة نسبياً "فالقدره على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع

2.5.1 الأهمية التطبيقية:

المساعدة على الوقوف على عوامل أنماط القيادة التي تؤثر على فعالية الأداء الإداري في القيام بدوره، وفي ضوء ذلك يمكن التعرف على الجوانب الإيجابية في هذا المناخ وكذلك التعرف على الصعوبات أو المعوقات التي تحول دون تقديم ذلك ، ويمكن النظر إلى هذه الدراسة كخطوة يمكن أن تسهم في حث الإدارات والهيئات في رسم السياسات والخطط الإدارية التي تساعد على تحسين البيئة الإدارية وإدارتها بالشكل المطلوب.

ومن المتوقع من هذه الدراسة أيضا أن تسد ثغرة في مجال إدارة الأعمال كما يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد الإدارات على اتخاذ الأدوار المساعدة لتحقيق روح العمل الجماعي ورفع كفاءة أداء العاملين.

6.1 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

1.6.1 إدارة الوقت:

هو الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد (نهلة طه 1996 ص 32).

2.6.1 أداء العاملين:

"هو قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدّمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجر (زهير ثابت -87 2001).

3.6.1 الكفاءة :

هي القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة (محمد سعيد 1979- ص 20).

4.6.1 الفاعلية :

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحدودة المتاحة (شهيب 1982- ص 80).

5.6.1 القيادة:

هي عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم. (عباس، 2004، ص 11).

7.1 تنظيم الدراسة :

تم تقسيم الدراسة كما يلي: **الفصل الأول: مقدمة الدراسة**، ويتناول مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري، ويحتوي على إدارة الوقت، أداء العاملين، الأنماط القيادية في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، أثر أنماط القيادة في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج الدراسة الذي اتبع ، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراد الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

الفصل الرابع: تحليل الدراسة ويحتوي على مقدمة وإجراءات الدراسة الميدانية ، التحليل العاملي لأنماط القيادة ، التحليل العاملي للوقت ، التحليل العاملي لأداء العاملين ، الاعتمادية لمتغيرات الدراسة ويتم إلقاء الضوء بشكل مفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة الدراسة (أثر الأنماط القيادية في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين) (1436، 2015م)) ، ،

كما تهدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الفصل الخامس: ، ويتضمن مناقشة النتائج ، توصيات الدراسة ، المقترحات ببحوث مستقبلية ،الخاتمة .

المراجع والمصادر: مراجع الدراسة، الكتب، الرسائل الجامعية والأوراق العلمية ، الأوراق العلمية الأجنبية، المراجع الأجنبية، مخرجات التحليل، الاستبانة.

الفصل الثاني

الاطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

0.1.2 مقدمة :

تم في هذا الفصل تناول الإطار النظري والذي تضمن سرد للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة ، ثم تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها، من واقع الدراسات السابقة التي تناولت تلك العلاقات .

1.1.2 الوقت :

يحتل الوقت في الحضارة العربية والإسلامية مكانة بالغة الأهمية فقد أشار القرآن الكريم لهذه الأهمية في كثير من آياته الشريفة المباركة ولعل هذه الأهمية تتجلى من حيث أقسم الله سبحانه وتعالى في أوائل عدد من السور المباركة بوحدات زمنية تمثل الوقت حيث ربط العبادات اليومية وغير اليومية على مدار السنة بأوقات معينة ومحددة تذكر الإنسان وترشده إلى ضرورة متابعتها والالتزام بها.

وأيضاً أشارت السنة والأحاديث النبوية الشريفة إلى التأكيد على أهمية الوقت .

كما تفخر الإدارة الإسلامية بإنجازاتها فيما أرسته من مبادئ ترشد سلوك القادة في الاستخدام الفعال لوقت العمل يجد مبدئين هامين في إدارة الوقت وهما:-

أ- النهي عن التسويف والتأجيل وما يدل على ذلك ما جاء في نص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

ب- التقليل من تكرار مقاطعة العاملين:-

حيث أن تكرار مقاطعة المدير للعاملين خلال اليوم تعتبر أحد مصادر ضياع الوقت في العمل ولتفادي أسباب الضياع الناتج عن هذا المصدر .

لقد اهتم الإنسان بالوقت من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية وفي تنظيم أموره المختلفة فكان الوقت ولا يزال يشكل موضوعاً حيويًا يشغل فكر الإنسان عامة ذلك أن الأمم المتحضرة

اهتمت بالوقت منذ قديم الزمان ووظفت ذلك الاهتمام لأغراض الزراعة والتجارة وغيرها من مجالات الحياة اليومية.

ويعتبر الماضي والحاضر والمستقبل عمر الإنسان والأمم وهو دورة حياة الدنيا، ولا شك في أننا ندرك الزمن عن طريق إدراكنا للماضي والحاضر والمستقبل ثلاثية الزمن هذه سلسلة متفاعلة لا يمكن الفصل بين حلقاتها ، فالماضي هو التاريخ وهو البداية والحاضر جزء من الماضي وامتدادا له والمستقبل هو تطوير الحاضر (ابو النصر: 2009 ص 26).

وشغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور.

إن من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، غير أنه يمكن إدراك بعضا من خصائصه، إذ بالإمكان التعبير عنه بصيغ الماضي أو الحاضر أو المستقبل .(الخطيب: 1992 ص 23) وقد وصف أرسطو طاليس (384-332 ق.م) الوقت بأنه تعداد الحركة ، وفي القرون الوسطى جاء إسحق نيوتن (1642-1727) وعرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية ، وقال أبراهام لنكولن(1808-1865): إذا كان لدي تسع ساعات لأقطع شجرة كنت أصرف ست ساعات أسن الفأس .

ويقول الكاتب والفيلسوف الفرنسي فولتير في كتابه (غموض القدر): سألت ماغي الكبير زاديغ : ما الشيء الوحيد في العالم ، والأطول والأقصر ، الأسرع والأبطأ، القابل للقسمة والقابل للجمع ، الأكثر تجاهلا له والأكثر ندما عليه ، والذي بدوننا لا نستطيع عمل أي شيء ؟ قال زاديغ بدون تردد : الوقت.

وذكر ميريل ودونا أن الوقت يعتبر من المصادر الهامة والجاهزة للاستعمال، ولكنه ليس ككل المصادر إذ لا يمكن أن نشترى الوقت أو نبيعه أو نستأجره أو حتى نسرقه، أو أن نعيه أو نستعيه أو أن نخزنه أو نوفره أو نضاعفه أو حتى أن نصنعه أو نغييره، وكل ما نستطيع عمله هو أن تقضي الوقت (عليان 2010) ويعتقد جنيترميتار أن الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة. (القبيسي2006 ص 18) .وعرف (عبدالله 2006، ص39)الوقت أنه أحد الموارد المتاحة للمسؤول لتحقيق أهداف العمل، وتقاس فاعلية هذا الوقت بمدى كفاءة المسؤول في الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية وعينية.

- ووفقا لـ (القبيسي:2006) فإن للوقت تعريفات عدة هي :
- القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية.
 - القدرة على انجاز الأعمال خلال وقت الدوام الرسمي.
 - الاختيار الصحيح والتخطيط والترتيب والتنظيم للأعمال بما يحقق الهدف المنشود.
 - مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية.

2.1.2 خصائص الوقت:

ومن بين خصائص الوقت التي ذكرتها دراسات ، (القرضاوي:2000،ص8) (الصرن:2000 ص176) ومنها ما يلي :

- ❖ التساوي والملكية للجميع .
 - ❖ السير بخط مستقيم.
 - ❖ سرعة الانقضاء والمرور.
 - ❖ لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل.(علوان واحمد:2009)
- وأضاف (القبيسي 2006،ص15) أن من صفات الوقت أيضاً أنه يتحرك بموجب نظام معين ومحكم لا يمكن تغييره أو إيقافه أو إعادة تنظيمه ، ولا يمكن تراكمه أو تغييره أو سرقة.

1.3.2 أبعاد إدارة الوقت :

يشتمل الوقت على عدة ابعاد تلعب دورا أساسيا في التأثير فيه مبينة كالتالي:

1.1.3.2 أولا : التنظيم :

يوجد عدة تعريفات لتنظيم الوقت منها تعريف الخضيرى(2000) الذي قال أنه "توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد انجازها يوميا، بحيث لا يطغى زمن فالية على زمن فعالية اخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له (الخضيرى2000-ص98).

وكلمة تنظيم تستخدم في كثير من الكتابات الإدارية بمعنى منظمة والمنظمة قد تكون تجارية، صناعية، تعليمية، سياسية، رياضية ... الخ ، وبناء عليه فإن استخدام كلمة تنظيم تعني: "جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية ، لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة"1. ولكن هناك تعريفات كثيرة للتنظيم اختلفت من حيث اللفظ باختلاف نظرة ورؤية المعرف للتنظيم ولكن جميع التعريفات تؤدي إلى نفس المعنى وفيما يلي نسوق عدة تعريفات للتنظيم لعدة باحثين في مجال الإدارة.

يقول ليندال ايروييك " أن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص "

ويقول شيبستر برنارد " التنظيم نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل.

وعرف سايمون " التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة. إذا فالتنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد بمارس الاعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود.

وهذا يوضح لنا أن " التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤديون هذه الخدمات "

وهكذا فإن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاولة السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين .

2.1.3.2 أهمية التنظيم :

لا أحد يستطيع أن ينكر أن التنظيم له أهمية كبيرة في نجاح المشروع بالوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:-
1- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره.

2- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب اتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.

3- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا ومد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.

4- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.

5- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة، وهكذا فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ومما لا شك فيه أن المدير في أي منشأة اقتصادية يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة وتعمل الخريطة التنظيمية السليمة على توضيح ما يلي:-

ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة، وهكذا فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ومما لا شك فيه أن المدير في أي منشأة اقتصادية يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة وتعمل الخريطة التنظيمية السليمة على توضيح ما يلي:-

أ- تقسيم العمل على إدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.

ب- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.

ج- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة ومن ثم المسؤوليات المترتبة عليهم نتيجة هذه الصلاحيات.

وهنا يجب أن نراعي أن التنظيم يهتم بالضرورة بكل من الهيكل الإداري والعنصر الإنساني معاً.

3.3.1.2 : ثانيا : التخطيط :

عرف بارتريديكر(1985-Dracker) توجيه الوقت بأنه " إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم، في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة، على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعية في المنظمة ، لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه(Dercker,1985,33)

والتخطيط هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحديد هذه الأهداف.

التخطيط .. أساس نجاح العمل ورسم خطة العمل من مقومات الأعمال، ومن الواضح أن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الرئيسية والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى، وتتناول هذه الوظيفة تحديد ما يجب إنجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين، ولذلك فالتخطيط يربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

وحتى يستطيع المشروع القيام بهذه المهمة فإن عليه أن يتعرف على التغيرات التي تحدث في البيئة والتي لها أثر على ظروف العمل في المستقبل، ثم تبدأ عملية التخطيط بوضع الأهداف، فالتنبؤ ثم وضع الخطة، ثم ممارسة التأثير على المراكز الإدارية المختلفة لاتباع الخطة، ثم متابعة الخطة للتعرف على أية انحرافات قد تحدث، والتعرف على أسبابها من أجل معالجتها، أو الاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

ويجب علينا جميعاً أن نعلم أن العصر الذي نعيشه هو عصر التنظيم والتخطيط لنجاح كل عمل يريده الإنسان في حياته، وهو زمان حسن الضبط والتدبير للأمور والأعمال أكثر من أي وقت مضى، والدولة الناهضة هي الدولة التي ترصد التوقعات الاجتماعية وتخطط لها بحسن النظر والتدبير.

يقول فايول أن: ((الإدارة تعني النظر إلى المستقبل)) ويستطرد قائلاً: الحقيقة أن النظر إلى المستقبل ليس كل الإدارة إلا أنه جانباً أساسياً فيها)).

ويقصد فايول بالنظر إلى المستقبل أي التخطيط له، وتتضمن عملية التخطيط عنصرين رئيسيين: التنبؤ ووضع الخطة، والتنبؤ يعني عنده تقييم للمستقبل والإعداد له.

تعتمد خطة العمل للمستقبل في نظر فايول على ثلاث نقاط:

(1) موارد المنشأة (الموارد المالية والمادية والبشرية).

(2) طبيعة العمل وأهميته.

(3) اتجاهات المستقبل.

وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

[1] التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

[2] وضع سياسيات نسترشد بها في اختيار أسلوب تحقيق الهدف.

[3] وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

[4] تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.

[5] تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.

[6] وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:.

1. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

2. يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

3. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

4. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

5. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
6. يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.
7. يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
8. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

لذا تعد عملية التخطيط من أهم وظائف المدير في أي منظمة من خلال التخطيط يتم تحديد أهداف المنظمة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف بيئية قائمة. والتخطيط عمل فكري حيث يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنشأة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنشأة سواء كانت هذه الظروف خارجية أو داخلية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها.

4.3.1.2 ثالثا : الرقابة :

هو النشاط الذي تمارسه الإدارة في (المنظمة) للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقا للسياسات، والخطط الموضوعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، والكشف عن الانحرافات والعمل على إصلاحها (الحبيبي 1990- ص231).

والرقابة وظيفة إدارية، وعملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

يقول د. كامل محمد المغربي: " كثيرا ما تقارن الرقابة الإدارية بأداة التيرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة في المباني، ويعمل التيرموستات على قياس درجة حرارة البيت ومقارنتها بدرجة الحرارة المطلوبة، فإذا كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم التيرموستات بفصل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب، ويمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتائج

الفعلية ومقارنتها بالخطط المرسومة ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء حتى تقترب النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب".

ويرى هنري فايول وهو أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أن الرقابة هي: (التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة)، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

ويقول د. فايز الزغبى: "لقد ادرجت النظريات الإدارية جميعها وظيفية الرقابة ضمن الوظائف الإدارية التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة، وقد عرف (Moore) الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف مرغوبة، كما عرفها كل من (Gigliani) و (Bedeian)) بالعملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه، وعرفت أيضاً بقياس وتصحيح أداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، أو هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.

وتعرف وظيفة الرقابة بأنها "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت"، وكما يعرفها بيتر دراكر: " بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما يجب أن يكون".

ويعرف الدكتور محمد ماهر عليش وظيفة الرقابة بأنها " عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه"، وأما الدكتور صلاح الشنواني فهو يعرف الرقابة بأنها " وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت".

ويقول د. زكي محمود هاشم: " الرقابة . شأنها شأن وظائف الإدارة الأخرى . وظيفة يمارسها المدير أيًا كان مستواه الإداري في المشروع، من الرئيس الأعلى حتى رئيس القسم أو رئيس

الشعبة أو المكتب وذلك في حدود الخطط والسياسات التي له سلطة وضعها وتقريرها، وإن كان تدرج السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة وما يتبعه من تدرج المسؤولية عن الأداء يؤدي إلى اختلاف طبيعة ونطاق ممارسة وظيفة الرقابة وكذلك اختلاف أساليب وطرق ممارستها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر".

تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداءً بالمدير العام وانتهاءً بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم، وتمارس على كل شيء في التنظيم ابتداءً بالأفراد، والأموال والأجهزة والمعدات والآلات، وعلى كيفية القيام بالعمل، وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والاستثمار ... إلخ، ومن هذا المنطلق تعتبر العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات الشركة".

و يجب أن نكرر تحذيرنا السابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة، وبنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه، غير أن فصل الرقابة هنا عن غيرها من الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها".

ولم تعد الرقابة في السنوات الأخيرة وبصفة خاصة في الدول المتقدمة قاصرة على أداء دورها المالي الذي يتمثل في كونها مجرد أداة للتحقق من مدى سلامة التصرفات المالية التي تقوم بها الوحدات والأجهزة الحكومية المختلفة، والتأكد من مدى شرعية هذه التصرفات ومدى مطابقتها للقوانين واللوائح المنظمة لها للكشف عن أي مخالفات مالية تمت، بل امتداد دور الرقابة ليعطي جوانب فحص وتقييم عناصر الكفاءة والفاعلية لمختلف الأنشطة التي تمارسها هذه الوحدات والأجهزة، وأصبح هذا الاتجاه أمرًا حتميًا وهامًا وضروريًا ولا يقل أهمية عن فحص النواحي المالية إن لم يزيد، ويرجع السبب في ذلك إلى أننا يجب أن ننظر إلى النتائج النهائية التي تحققت من وراء انفاق الاعتمادات المالية المختلفة بنفس الدرجة التي ننظر بها فحص مدى سلامة وقانونية عملية انفاق هذه الاعتمادات، ولو أن أجهزة الرقابة والمراجعة في مصر وغيرها من الدول النامية تأخذ في اعتبارها تقييم عناصر الاقتصاد والكفاءة والفاعلية إلى جانب النواحي المالية، لأصبحت عملية الرقابة والمراجعة ذات مدلول وفائدة كبيرة في مجال تحقيق أهداف الرقابة الشاملة " المالية والإدارية " على السواء وفي مجال تطوير تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولاها الأجهزة والوحدات الإدارية الحكومية على مستوى الدولة.

ومن خلال أبعاد عناصر الوقت فإننا نحصل على الفاعلية القصوى للوقت فماذا يعني فاعلية الوقت :

3.1.2 فاعلية الوقت:

أصبح مصطلح الفاعلية من المصطلحات المهمة في علم الإدارة الحديثة ، حيث يركز القطاعان - العام والخاص - على هذا المفهوم في إنجاز الأعمال للحصول على أفضل نتائج بأقل موارد متاحة وأقل تكاليف، وبالتالي فإن فاعلية الوقت أمر ضروري في الإدارة، وذلك بسبب الحاجة لكل ثانية من الوقت لإنجاز الأعمال الموكلة لكل موظف لتحقيق مستوى جيد من الخدمة المقدمة في القطاع الصناعي.(المنشآت الصناعية السعودية) ،عبر (عبدالله:2006،ص 100)عن الفاعلية بأنها تتعلق بفعل الأشياء الصحيحة في وقتها المحدد، أي أنها تحدد أولاً ما إذا كان ينبغي عمل الأشياء والأعمال أم لا ، ثم تحدد أولويات إنجازها ضمن الوقت المتاح ، للحصول على أعلى إنتاجية ممكنة ، بحيث عرفها على أنها : الأداء المتميز للفرد الذي يؤدي زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف ، وتشير فاعلية الوقت إلى النتائج المحققة من إدارة الوقت، في الوقت الذي تشير فيه كفاءة الوقت إلى المدخلات المستخدمة في إدارة الوقت.(نجار: 2009 ص93).

لا يستطيع المرء إدارة الوقت، ولكنه يستطيع معرفة كيفية استخدامه، ويمكن القول أن إدارة الوقت هي عبارة عن إدارة الذات (Spidal, 2009).

ترجع جذور مصطلح إدارة الوقت بشكل عام إلى أعمال وجهود) أبو الإدارة العلمية (Taylor:1856-1915) في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن، التي بدأت عام 1920 من خلال تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل . ،إن دمج كلمتي الإدارة والوقت معا في مصطلح إداري وأحد، سمي بإدارة الوقت، تم الجمع فيه بين عنصرين من عناصر النجاح لأي منظمة في إدارتها لعملها، وفي تحقيق أهدافها المنشودة(الصريرية: 2010 ص88)

4.1.2 مكونات الإدارة الفعالة للوقت:

أشار كوفي (2001) إلى أن هناك ثلاث خصائص للتعامل مع الوقت هي ما تشير في مجملها إلى ضرورة توافر المؤثرات الثلاثة "The 3 Effects" ويجب مراعاتها في النظر للوقت والتعامل معها وهي (الكفاءة ، الفعالية ، الارتياح)

5.1.2 أهمية الوقت من الناحية الإدارية:

لعل أول بدايات الاهتمام بالوقت في الممارسات الإدارية الحديثة وبأسلوب علمي ومنطقي كانت مع دراسات فردريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين من خلال دراساته المعروفة بدراسات الوقت والحركة واستطاع من خلالها أن يحقق ما كان يمثل مدخلاً جديداً في الإدارة وفي إدارة المنشآت الصناعية على وجه التحديد بعد أن أوضح أن ضياعاً وهدراً كبيراً في طاقات العاملين بسبب سوء استخدام الوقت وأن ما كان ينتج بيوم وأحد يمكن أن ينتج بساعة وأحدة إذا ما أخضعت الأنشطة للتحليل العلمي للعمل من خلال البحث التجريبي لاكتشاف أفضل طريقة لإنجازه واختيار العمال المؤهلين الذين نقدم لهم التوجيهات ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة والتخلص من الأفعال والحركات الزائدة وغير الضرورية وجعل تلك الحركات موجهة نحو أغراض محددة تصل إلى نهايات معلومة.

إن اتجاهات تايلور في دراسة الوقت قد استدعت انتباه المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والمهندسين والفنيين وأصحاب العمل. وقد نظمت عدة مؤتمرات أشرفت عليها جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) والمعهد الأمريكي للمهندسين الصناعيين (AIIE) إضافة إلى الجهات الأخرى التي كانت تهدف جميعاً إلى وضع أسس علمية لدراسة الوقت أثناء العمل ووضع معايير ومقاييس لأوامر الأفراد ارتباطاً بالوقت اللازم وانجاز الأعمال والأنشطة [Barnes,1991,27].

بعد ذلك شهدت الدراسات الإدارية التي تدور جميعها حول محور أهمية الوقت وضرورة التعمق بفهمه والتعامل معه كمتغير مهم في حياة الأفراد والمنظمات مجالاً خصباً للتعمق في دراسة الوقت وتبيان أهميته للمنظمات بشكل عام والمنشآت الصناعية على وجهه التحديد بشكل خاص ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر دراسات (باركنسون) الذي صاغ قانون سماه باسمه (قانون باركنسون) والذي نص على أن العمل يمتد لمجرد ملئ الوقت المخصص وعلية فإن الموظف المشغول أو المنشغل هو الذي لديه فائض من الوقت وعلية فإن الانشغال والتشاغل

من قبل الموظفين ليس فنياً ولا يمثل حرصاً أو إصلاحاً وإنما هو أحد مظاهر سوء استغلال الوقت المحدد بطريقة جيدة [Borkinson,1957,181].

أما (بيتر دروكر) الذي عاش في أواسط ونهايات القرن العشرين فقد اعتبر الوقت أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة باعتباره أحد الموارد النادرة والهامة والثمينة [Drucker,1975,32].

في حين أن (واين مور) اعتمده كمؤشر من مؤشرات قياس العمل والإدارة داخل المنظمات. ولعل من المناسب أن نشير هنا إلى أن هناك قلة قليلة جداً من الكتب باللغة العربية التي تناولت موضوع إدارة الوقت حيث ركزت على المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة والتي ليس لها القدرة على التحكم فيها زياداً أو نقصاناً تقديماً أو تأخيراً [Whitmore,1980,77]

إن هذه الدراسات رغم قلتها في أدبيات إدارة الأعمال وملاحظة المهندسين العاملين في هذا المجال لفتت أنظار الدارسين إلى خطورة هذه الظاهرة المتمثلة بسوء استخدام الوقت وعدم توظيفه من قبل المنظمات بشكل سليم فضلاً عن النظرة القاصرة والضيقة إلى طبيعة وأثر هذا المتغير الهام في حياة المنظمات عامة ومنشآت الأعمال بشكل خاص.

إذ يعد الوقت عنصر هاماً من عناصر الإنتاج والأداء وأن حسن توظيفه واستخدامه واستثماره يعتبر أحد مؤشرات نجاح المنظمات الإدارية المعاصرة وهذا ما حاولت هذه الدراسة التأكيد عليه وعلى أهميته.

إن الوقت يمثل قيمة حضارية ومجتمعية متعددة المضامين في جانبه الاعتباري والمادي فضلاً عن كونه يمثل قيمة اقتصادية عالية إذا ما أحسن استثماره خاصة بالنسبة للبلدان النامية التي لا تزال تنظر إلى الوقت نظرة لا ترتقي إلى ما هو مطلوب منها مقارنة بالبلدان الصناعية المتقدمة.

إن أهمية التعامل مع الوقت (وقت العمل) يجب أن لا يقل بأي حال من الأحوال من التعامل مع أي مورد آخر من الموارد التي تستخدمها المنظمات لإنجاز عملياتها ونشاطاتها المختلفة كالموارد البشرية والمالية والنقدية والتكنولوجية.

وهذا لا يقتصر فقط على نشاطات الأعمال ذات الطبيعة الإنتاجية وإنما يمتد ليشمل جميع المنظمات الإنتاجية والخدمية.

ولعل (فردريك تايلور) والمساهمين الآخرين لحركة الإدارة العلمية أمثال Bendaux, Gilbreth, Gantt, وغيرهم ضمن مدخلهم المعروف بالمدخل التقليدي كانوا يستندون إلى فلسفة تحسين أية عملية عن طريق تجزئتها إلى مكونات ودراسة محتوى العمل لكل من مكونات تحسين مناهج العمل وقد انبثق حقلان ومجالان منفصلان عن بعضهما البعض هما دراسة الطريقة (طريقة العمل) وقياس العمل إذ تعد دراسة طريقة العمل أسلوب علمي منظم بهدف استنباط حالة أفضل من خلال دراسة واقع حالة معينة (Case) والتي تعتمد على تجزئة الحالة وعرض أجزائها بأسلوب منظم وواضح ومن ثم اختبار تلك الأجزاء اختباراً (انتقادياً).

أما قياس العمل فيعرف بأنه "مجموعة أساليب تستخدم لتحديد الوقت الذي بموجبه يتم انجاز العمل ومن بين أهم الأساليب والخطوات التي يتضمنها قياس العمل في تحديد الأوقات القياسية ما يلي :

- ❖ اختيار العمل المراد قياسه - حيث يتم من خلاله تحديد نوع النشاط المراد قياسه.
- ❖ تعريف الطريقة المختارة - وفيه يتم تعيين الطريقة المناسبة من بين عدد من الطرق.
- ❖ تجزئة العملية إلى عناصرها - حيث يتم تحليل العملية إلى الأجزاء والمكونات التي تتألف منها.
- ❖ قياس كمية العمل المستغلة لكل عنصر والتي بدورها تنبثق منها الأمور التالية :-

1. الملاحظة المباشرة ودراسة الوقت

2. الأوقات المحددة مسبقاً والتخمين.

- ❖ التركيب من بيانات قياسية.
- ❖ تحديد المساحات اللازمة
- ❖ استخراج الوقت القياسي.
- ❖ تحديد الوقت المخصص للطريقة المعروفة.

وذلك لغرض الوصول إلى:

- ❖ أسس للمقارنة بين الطرق البديلة المتاحة تحت تصرف المنشأة المعنية.
- ❖ تخطيط مؤشر الإنتاج .
- ❖ تحديد كلف العاملين.
- ❖ معيار لوضع الحوافز.

مما تجدر الإشارة إليه أن المدخل (التقني -المادي) الذي اصطلح عليه بهندسة العمل يستمر استخدامه بصورة ناجحة في أغلب الأحيان خاصة عندما يندمج مع السياق الاجتماعي الذي تؤدي به الأعمال. وأن ما كان يهدف إليه فردريك تايلور هو تقليص لحركات العامل وتجنب الحركات غير الضرورية والاقتصار على الحركات الضرورية فقط وتحديد الأوقات القياسية لهذه الحركات لغرض زيادة إنتاجية العامل وكفاءته وزيادة إنتاجية الماكينة وكفاءتها.

فالموضوعية في الزمن تكمن في عدالته وكونه، ذو معيار لإيضاحه تفسير ضمني أو تأويل فكري وهذه العدالة الكامنة في جوهر الزمن هي التي تجعله معياراً مقبولاً للحكم على نوعية الأداء تأكيداً لحقيقة أنه يمتنع عن التطويع ويرفض التحيز (البستاني، 82، 1987)

6.1.2 مشكلة الوقت:

تنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين والعاملين على حد سواء في المستويات المختلفة حيث تواجههم غالباً مشكلة انجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد أو المتاح أمامهم. والملاحظ أن هناك ازدياد دائم ومستمر في مهامهم وواجباتهم.

ومن الطبيعي ألا يستطيع العامل زيادة عدد ساعات العمل اليومي حتى يواجه متطلبات المهام والواجبات الجديدة التي تضاف إليه ، ولكنه يستطيع إعادة تقييم هذه المهام والمتطلبات ، ويقوم بأداء ما يتطلبه موقعه الجديد دون الإصرار على الاحتفاظ بالقديم.

ويفتقد أيضاً الكثير من رجال الإدارة هذه القدرة مما يؤدي إلى تداخل الأعمال وتراكمها وتعطل الكثير منها ، مما ينعكس أثره في العمل والعاملين، وبالتالي النتائج النهائية للمنظمة، ويستعين بعض المديرين بالمستشارين أو الخبراء المتخصصين لمساعدتهم في الدراسة وإبداء الرأي والمشورة التي تساعد على اتخاذ القرار السليم، بحيث يتوفر لديهم الوقت المناسب لدراسة

القرارات المطلوبة وإصدارها . إلا أنهم يعجزون في كثير من الأحيان عند وضع أسلوب ناجح لاستثمار خبرات هؤلاء المستشارين وتوجيهاتهم.(إبراهيم، 1985، 77).

ويتضح مما سبق أن الوقت يمثل بالفعل مشكلة ، وأهم مظاهرها التي أوضحها (ديكان، 1991، ص24-23) موضحة كما يلي :

- الحقائق المنتقاة بالأوراق والمستندات والتقارير والموضوعات التي تحتاج إلى البحث والدراسة واتخاذ القرار ، والتي غالبا ما يحملونها معهم إلى مكاتبهم ومنازلهم في الصباح والمساء .
- ارتفاع هرم الملفات والأوراق على المكاتب التي غالبا ما تتحرك ببطء شديد ، وتتمثل دائما في أحداث ضغطا عصبيا ونفسيا كبيرا عليهم.
- استخدام تعبيرات : هام - عاجل - عاجل جدا- وهكذا ... وهذا يعني الاعتراف بأن هناك أعمالا أهم من الأخرى ، دون الوضع في الاعتبار تسلسل هذه الأعمال وترتيبها مما يؤثر في كفاءة العمل الإداري .
- تقادم الكثير من الموضوعات الذي يؤدي في بعض الأحيان خسائر مباشرة أو غير مباشرة نظرا لعدم بحثها أو دراستها في الميعاد المحدد لها والحاجة إلى جهد إضافي لمعالجة الأضرار الناشئة عن هذا التأخير.

7.1.2 استراتيجيات إدارة الوقت.

1-لا تختلف وسائل ووظائف إدارة الوقت عن غيرها من وسائل ووظائف إدارة عناصر الإنتاج الأخرى إذ تتطلب تحضير وتخطيط وتنظيم ومتابعة لطريقة استثمارنا للوقت المتاح إلا ان أهمية إدارة الوقت تبرز عن طريق ادارتنا للوقت وتؤثر بشكل مباشر في ادارتنا لبقية عناصر الإنتاج . (حمامي، 1992:ص8).

2-وتعتمد كفاءة إدارة الوقت على عدة عناصر أهمها:-

أ- إدراك المدير لقيمة الوقت وأهميته وتحديد الوقت الضائع منه.

ب- معرفة المدير بالوسائل والمهارات اللازمة لإدارة الوقت.

ج- استخدام المدير لهذه الوسائل والمهارات في إدارة الوقت (Brook & William)

(Terry 1989:P 4

1- كما أوردت دراسة (يوسف حمامي، 1992) مقارنة لتوزيع الوقت الاسبوعي للفرد العربي والفرد الامريكي من عدة نشاطات هي:-

أ- الامور الشخصية

ب-وقت الراحة

ج-وقت العائلة

د-وقت العمل

2-وقد اشار فيرنر (Fernner) إلى ان خطوات إدارة الوقت هي:-

أ- تحديد كيفية استخدام الوقت (تسجيل الوقت).

ب-تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة واسبابها والحلول المقترحة لها.

ج-اجراء عمليات التقييم الدوري للإمكانيات والمتطلبات.

د-تحديد الأهداف والأولويات فيها.

هـ-وضع الخطط لتحقيق الأهداف .

و-تنفيذ الخطط من خلال برنامج العمل اليومي.

ز-العمل على تطوير الخطط المتبعة في إدارة الوقت.

ح-المتابعة والتحليل الدوري للنتائج .

ط-اعادة التخطيط مرة اخرى ويمكن اعتبار ان هذه الخطوات متكاملة لتحقيق إدارة الوقت

ولكن أهمها الخطوة الأولى (Ferner ,Jack-,1989:P64).

3-إن استراتيجية استغلال الوقت ستؤدي إلى:

أ- تحقيق المنظمة لأهدافها .

ب- الالتزام بالقضايا الإدارية طويلة الامد والمهمة بدلاً من القضايا قصيرة الامد.

ج- تطوير قدرات المديرين .

د- تخفيف الضغط والقلق والتوتر عند المديرين (warren – kschilit1991:p199+200).

4-هناك أساليب إدارية اخرى لاستراتيجية استغلال الوقت ويقصد باستغلال الوقت هو

تحقيق أكبر عائد ممكن منه أو استخدامه بشكل يحقق أكبر كمية من الانجازات والأعمال

وأهمها:-

أ- الإدارة بالاستثناء: Management by Exception وهي تعني تركيز القائد الإداري

أو المدير على النشاطات الرئيسية وتفويض النشاطات الثانوية التي يمكن للمرؤوسين القيام

بها بفاعلية ومن فوائدها تطوير العاملين وتحسين الإنتاج واستغلال الوقت بشكل جيد .

ب- الإدارة بالأهداف : Management by Objectives وهي تعني التركيز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوسين، كما يحقق الرقابة الذاتية (Self Control) من أجل تحقيق الأهداف وأن جوهر هذا النوع من الإدارة يعتمد على وضع الأهداف المراد تحقيقها، ووضع مقاييس للنتائج ثم وضع أهداف للمناصب الإدارية بحيث تكون مناسبة مترابطة مع بعضها البعض في جميع المستويات التنظيمية.

ج- الإدارة الذاتية: Personal Management يتمثل هذا النوع من الإدارة بوجود فلسفة متطورة ومنهج متقدم لدى المدير يمكن من خلالهما تطوير الامكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات وفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام وهذا يعتمد على مستوى واقعية الافراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية مع توفير البيئة المناسبة لذلك(عصفور،1989:ص140).

8.1.2 المنظور المستقبلي لإدارة الوقت:

إن تسارع الاهتمام بأدبيات وتقنيات إدارة الوقت وحرص المنظمات الحديثة الناجحة على تطبيق مهارات إدارة الوقت ، يعطي دلالات واضحة على أن المنظمات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد.

ونشير هنا إلى الانتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المنظمة من خلال وفورات الحجم التي تستفيد منه المنظمة والناجحة عن الإنتاج بكميات كبيرة ، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبارا بل إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف ، وخاصة أن المنظمات التي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق ، باعتبار أن الحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت ووفق عالم دائم الحركة وسريع التغير ، وفيه تبحث المنظمات بشكل دؤوب عن طرق وأساليب جديدة للمنافسة والتطور والنمو، لذا ستلعب إدارة الوقت دورا حاسما في المستقبل ، وإهدار يوم للمنظمة سيعني في القادم إهدار شهر ، وهذا بدوره يقود إلى ضياع سنة.

المبحث الثاني

اداء العاملين

0.2.2 - أداء العاملين:

حظي الأداء بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنشأة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها. وتوسعي المنشآت بشتى أنواعها إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين إلى أقصى المستويات وذلك لضمان بقائها واستمرارها في مزاوله نشاطها . ولعل من أبرز ما توليه المنظمات اليوم أكبر درجات الأهمية الأداء وكيفية تحسينه والحفاظ عليه حيث يعتبر أداء العاملين أداة المنظمات العملية لتحقيق أهدافها والوسيلة الفعالة لإنجاز الغايات والرسالة التنظيمية فيها .

1.2.2 مفهوم الأداء :

في تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للمقاييس (الأيزو 9000) إصدار 2000 تم تعريفه بأنه "يشمل الكفاءة والفاعلية، فالفاعلية هي مدى بلوغ النتائج ، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة (ISO 9000, 2000) . كما عرف عبد الرزاق : بأنه ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة ، وبناء على ما سبق يمكن القول أن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد ، وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا ، فإنه يتطلب اتباع مسيرة التحسين المستمر، كما أنه العمليات المتعددة المعايير كالتكلفة والوقت والجودة . (عبدالرزاق : 2007-19)

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث تداخل بين الجهد والأداء ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ، فمثلا قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجة منخفضة وفي هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما يكون الأداء منخفضا.(حسن 2000-ص209).

وبالإشارة أعلاه إلى أن الأداء يعني الكفاءة والفاعلية فيمكننا أن نشير إلى الكفاءة والفاعلية من خلال الإطار الفلسفي التالي :

2.2.2 الكفاءة :

الكفاءة (Efficiency) هي اصطلاح إداري متعلق بالمصادر المتوفرة لدى المنظمة، أو الطاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف. وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة. "ويقصد بالكفاءة القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة" (Robbin,1995:134).

• مقياس الكفاءة Efficiency :

إن مقياس الكفاءة يصف، كيفية استخدام الموارد في الأجهزة الحكومية وصولاً للأهداف المحددة (Marilyn,1999). وتعنى الكفاءة بتقييم الإنتاج على المستوى الجزئي . وتعرف بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات . وتحسب الكفاءة باستخدام العلاقة الآتية

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

أي أن هذا المقياس يتناول المؤشرات المالية للجهاز ، وبالتالي يقيس مستوى تحقيق النتائج من خلال العلاقة بين المخرجات والمدخلات ، ولا يتطرق إلى كفاءة الإدارة أو الجوانب غير المالية في الجهاز ، فمثلا في المجال الصحي فإن الكفاءة تعني الخدمات المقدمة مع استخدام أقل ما يمكن من التكاليف أو الحصول على أقصى خدمات مع استخدام ميزانية محددة.

3.2.2 الفاعلية :

أما الفاعلية (Effectiveness) فهي المتعلقة في مدى تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، وتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته، وإعطاء العملاء والزبائن ما يقدرونه". أي مدى تحقيق أهداف المنظمة وسبب وجودها". (ويكيبيديا)
ويقصد بالفاعلية درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة (Daft,2001:64).

. مقياس الفاعلية Effectiveness :

تعرف الفاعلية بأنها درجة تحقيق الاهداف المرغوبة (السلمي ، 1992:22) ، وتصف اثر إجراء أو عملية ، وهي عنصر قياس . مثلا الفاعلية في نظام بحوث الصحة هي عنصر قياس يقيم قوة تأثير إجراءات أو أساليب الرعاية الصحية ، وهذا يشمل أيضا التكاليف ، تكرار الزيارات ، الوقت الضائع والإجراءات ، والعناصر التي تندرج تحت مفهوم جودة الحياة (Martin,1990).

وتشير المراجع المختصة في قياس إنتاجية الأجهزة الحكومية إلى أن مصطلح الفاعلية في الأجهزة الحكومية يشير إلى مدلولات عديدة ، ويعرف بأشكال مختلفة وكما يلي:

1. الفاعلية مؤشر يركز على النتائج ، باعتباره يتناول الإجراءات ، والطرائق المناسبة للوصول إلى الحد الأعلى من المخرجات ، والمنفعة لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية (الهواري ، 2000).

2. الفاعلية مؤشر يقيس كفاءة العملية الإدارية للجهاز في استغلال الموارد المتاحة (عبد الفتاح ، 2000).

3. الفاعلية هي القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة ، على أن يتم تقييم الإنتاج على المستوى الكلي (Macro)-Level () . وتحسب من خلال مقارنة المخرجات مع المعايير أو التوقعات (Balk, 1996) ، كما تعرف بأنها الإجراءات والطرائق المناسبة للوصول إلى الحد الأعلى من المخرجات والمنفعة لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية المدروسة (Balk, 1996).

4. تشير الفاعلية في الأجهزة الحكومية إلى الفاعلية التنظيمية للوحدات الإدارية الحكومية (Epestein,1992) وإلى الاستخدام الأفضل للموارد ، أي أن الفاعلية تقيس كيفية الوصول إلى النتائج المتوقعة، ولهذا فان تحليل الفاعلية يتضمن تحليل الكفاية أيضا . وتحسب الفاعلية باستخدام العلاقة الآتية :

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{الهدف المحقق}}{\text{الهدف المتوقع}}$$

1. أن الفاعلية تعبر عن مستوى تحقيق الأهداف من خلال العلاقة بين الاهداف المتحققة والأهداف المتوقعة (Schedler,1996:80). و تعنى مؤشرات الفاعلية بمنجزات المنظمة مقارنة بالأهداف المرسومة . وهدفها تحديد مدى الناتج ، أو مقدار الأداء بالنسبة إلى الهدف المرسوم (جريسات ، 1995: 95). ويشار إليها بنسبة مئوية .

نخلص مما سبق إلى أنه لا يوجد تعريف محدد للفاعلية ولا يوجد مؤشرات متفق عليها لقياسها . وعموماً فإننا نعرف الفاعلية بأنها مقياس يقيس درجة التفاعل بين عناصر النظام تحت تأثير عوامل عديدة ، بالإضافة إلى درجة تطابق المواصفات للمنتج أو الخدمة مع المواصفات المخططة (المحددة) مسبقاً . فكلما ازدادت درجة التطابق ارتفعت درجة الفاعلية . وبهذا فإن الفاعلية تشير فعلاً إلى درجة التفاعل بين عناصر الإنتاج تحت تأثير عوامل عديدة . وهذه الدرجة تمثل النتيجة النهائية للنظام والعملية الإدارية .

ويرى "أحمد السيد كردى مقدمة بحث الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي ص2" انها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف الى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة ومن التعريف نجد أن مصطلح الفعالية والكفاءة مرتبطان بالإدارة، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة . واختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة (Robbins, 1990 ؛ وجاكسون، جون، وآخرون، 1988، ص:53-54).

إدارة الأداء :

يعد مفهوم الأداء: من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجدية في علم الإدارة ككل ، ولقد انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة ومركزة إلى قياس الفعالية بشكل أو بآخر من خلال استثمار نجاحات تطبيق الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج مع مطلع الستينات من القرن الماضي .

أهداف إدارة الأداء :

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف داخل المنظمة ككل من خلال رفع مستوى أداء العاملين لتحسين الإنتاجية ، وذلك كما أوضحها (تيشوري ، 2006؛ 41)
- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات

- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها .
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية .
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن تحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية .
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.

4.2.2 تقييم الأداء :

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة ، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري .

إن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وللتعرف على تقييم الأداء نتناول الآتي:

5.2.2 مفهوم تقييم الأداء :

هناك عدد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء وكذلك بعض المفاهيم المرتبطة به مثل قياس الأداء الذي يعني : الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل ، وكذلك تقدير الكفاءة الذي يعني : تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكاناتهم في وظائف ذات مستويات أعلى(شاويش 2000-ص86)، ولكن (الكبيسي) يعرف تقييم الأداء بأنه : العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق (الكبيسي 2005-ص189)، ويرى (علاقي) تعريفين لتقييم الأداء حيث عرفه أولاً: بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات

خلال فترة التقييم ، كما عرفه أيضاً : بأنه الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً وإمكانية تطويره مستقبلاً.(علاقي 2007-ص278).

وفي ضوء التعريفات السابقة فإن مفهوم تقييم الأداء يشير إلى تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه، ومدى صلاحياتهم في النهوض بأعبائه ، حيث تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي راق مسيرتهم عبر فترة زمنية محددة. كما تشمل عملية تقييم الأداء : الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوك العاملين مع رؤسائهم مرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق.(الكبيسي 2005-ص189).

ويرى (باري) أن عملية تقييم العمل طريقة منهجية منظمة وذلك بالمقارنة بالمنهج التي تتسم بالعشوائية أو تعدد غير منهجية ، ويعني ذلك أنه يتم الحكم على الوظائف بناء على المعايير نفسها في كل مره والذي شأنه أن يضمن حدوث نوعا من التوافق. ويلخص (باري) عمليات التقييم إلى خمس عمليات هي :

- تقييم العمل كعملية عقلية : في بعض الأحيان يتم النظر إلى عملية التقييم بأنها عملية علمية وحقيقة الأمر أنها غير ذلك ، وذلك لأنها في أي خطة للتقييم ، مهما كان مدى تطورها ودقتها ، يتم تحديد العلاقة بين الوظيفة والأخرى بناء على حكم ورأي الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم ، ومع ذلك فإنه ينبغي أن تكون هذه العملية منهجية حيث ينبغي أن يتم تكوين الآراء والأحكام عن الوظائف باستخدام معايير عامة.

- تقييم العمل والحجم النسبي للوظيفة : تقوم عملية التقييم بالمقارنة في المقام الأول ويتمثل الهدف منها في النهاية في المقارنة بين موظف وآخر .

- الاهتمام بالأشخاص وليس بالوظائف : ومن النقاط الرئيسية التي تتعلق بمبادئ تقييم الأداء أن هذه العملية يجب ان تتناول الأشخاص وليس الوظائف وعلى ذلك انه عند القيام بعملية التقييم لابد للمقيم ان ينسى الوظيفة ويركز على الموظف وأدائه.

- عملية تقييم العمل والأداء المرضي : يجب أن يقوم تقييم أي وظيفة على اعتبار الأداء في هذه الوظيفة مرضي تماما ، أو أن يصل مستوى الأداء إلى مائة بالمائة، ومن ثم إن أي عملية تقييم لا تأخذ بالحسبان كل المسؤوليات المطلوب القيام بها.

6.2.2 طرق قياس الأداء :

يرى(ماهر2009-ص307) انه إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها أن تتبع الخطوات التالية :

1. تحديد ما تم وأنشطة العمل: ويتم هذا بالرجوع إلى كل من وصف الوظيفة ، ومراجعة ذلك من خلال العاملين القائمين على هذه الوظيفة ، ونتيجة هذه القائمة الأولى هي التوصل إلى قائمة بالمهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة.
2. تحديد النتائج الواجب قياسها : ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة وإنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها.
3. تحديد المعايير : وهي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.
4. تحديد طريقة قياس المعايير : يكتب أمام المعايير طريقة قياسها بالتفصيل.
5. تحديد المسؤول عن قياس المعايير : يحدد من هو الشخص المسئول عن قياس المعايير هل هو المدير أم رئيس القسم أم قسم ضبط الجودة.
6. جمع بيانات عن قياس معايير الأداء : تجمع البيانات وتسجل في شكل تقرير تجمع كافة المعايير لوظيفة وأحدة.
7. تحليل طريقة التصرف بالمطلوب: وهي كيفية دفع الحواجز ونوعيتها وكميتها ، واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتأهيل أو عقاب من يستحق العقاب ، أو ربما تعديل وتغيير بعض المعايير.

2. 7.2 المقاييس التقليدية للأداء :

الاداء يعتبر غاية في الاهمية لذا سعى الدارسين الى الانتقال به ليكون أكثر إيجابية مع التقدم حيث كان يقاس الاداء حسب ما ذكر(ماهر2009-ص310) تتعدد طرق تقييم الأداء ومن أهم هذه الطرق والأكثر شيوعا ما يلي :

- أ- قائمة معايير التقييم : وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً، وابتسها استخداماً ، وتعتمد على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.
- ب- طريقة الترتيب البسيط : يقوم كل رئيس بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم هنا الاعتماد على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام.
- ج- طريقة المقارنة بين العاملين: هنا يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي أفراد القسم نفسه ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات ، ويتحدد كل مها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.
- د- طريقة التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون رئيس القسم مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي. وهو توزيع يرى أن غالبية العاملين يأخذون درجة وسيطة في المقياس.

8.2.2 أهمية تقييم الأداء:

من المعروف أنه لا يوجد شك في الأهمية ألا محدود والضرورية جداً التي يمثلها تقييم الأداء كونه من ضروريات الإدارة الحديثة ، حيث كان التقييم في السابق يهدف إلى توجيه الموظف إلى الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم ولكن المنشآت الحديثة أصبحت تنظر إلى هذه العملية كأداة هامة تساعد في العديد من المهام التخطيطية المتعلقة بشؤون العاملين.(محمد2000-ص211).

وتتلخص أهمية تقييم الأداء في أنه يمكن خلال هذه العملية التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة ، وتحديد أصحاب الانجازات من العاملين تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيةاتهم وتحفيزهم بالأسلوب المناسب إضافة إلى أن معرفة مستوى أداء الموظف من شأنه تمهيد الطريق فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسينه(علاقي2007-ص278-279).

وفي إطار أهمية تقييم الأداء يوضح (الكبيسي) إلى أن عملية الأداء تهدف بشكل رئيسي إلى الوقوع على مستوى كفاءة وانجاز العاملين لواجباتهم المحددة في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى مما هم عليها(الكبيسي2005-ص188).

9.2.2 أهداف تقييم الأداء :

من جهة أخرى ناقش (تيشوري، 2006، 87) الأهداف الإدارية للأداء حتى يتسنى للإدارة في منظمات الأعمال تحسين الأداء والإنتاجية ، حيث تلخصت الأهداف بالنقاط التالية :

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات
 - تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية .
 - تقويم سياسة التدريب والتطوير .
 - تقويم سياسة الحوافز والأجور .
 - تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي .
 - كشف النقاط الضرورية في الأداء أثناء الاتصال .
 - مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها .
- ويشير علاقي أن النتائج والبيانات المترتبة على عملية تقييم الأداء تخدم عدة أهداف منها :

10.2.2 الأهداف الإدارية : وهي تتمثل في القرارات المتعلقة بالآتي:

8. الترقية والنقل وتخفيض المرتبة الوظيفية .
9. تجديد العقود أو إنهاؤها في حالة العمل بنظام العقود المؤقتة.
10. صرف المكافآت التشجيعية أو عدم صرفها.
11. إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
12. إعادة النظر في عمليات الاستقطاب والاختيار.
- أهداف التوجيه والإرشاد : هي تتمثل في :
 13. إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
 14. إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
 15. استخدام البيانات الناتجة عن الأداء في قيام المؤسسة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.
- أهداف البحث العلمي : حيث يقصد من خلال ذلك أن نتائج تقييم الأداء يمكن الاستفادة منها في أغراض البحوث العلمية في المنظمة في المجالات الآتية:
 16. التحقق من البرامج التدريبية.
 17. تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي.(علاقي2007-ص279-280).

وتوجد مجموعة من الدراسات التي أجريت على (256) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بأهداف عملية تقييم الأداء ، حيث أفادت نتائج الدراسة إلى أن هناك (14) هدفا تم ترتيبها حسب أهميتها كما هو موضح في الجدول التالي:(علاقي 2007-ص281)

جدول رقم (1.2)

أغراض استخدام نتائج تقييم الأداء في مجموعة من الشركات الأمريكية

ترتيب الأهمية	الهدف من التقييم	النسبة المئوية
1	صرف المكافآت التشجيعية	91
2	استخدام المعلومات من نتائج التوجيه والإرشاد	90
3	الترقيات	82
4	إنهاء الخدمات والاستغناء	63
5	اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة في الموظفين	61
6	تخطيط الإحلال	57
7	تخطيط مصادر التقدم الوظيفي	55
8	النقل	50
9	تخطيط الموارد البشرية(الاحتياجات المستقبلية)	38
10	صرف العلاوات	32
11	تقويم وتطوير برامج التدريب	29
12	تأكيد ومصدقية نظم الاستقطاب والاختيار	26
13	الاتصالات الداخلية (زيادة الفعالية)	25
14	الرقابة على المصروفات	7

المصدر (علاقي مدني 2009-ص281) ادارة الموارد البشرية

2. 11.2 عناصر إدارة الأداء :

تتعرض عناصر إدارة الأداء على الموظف بشكل مباشر ، والذي بدوره يقوم باتباع هذه العناصر بغية تحسين مستوى أدائه والذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المنظمة ككل ، وقد أوضح كل من (Adam and jex ,72-77) عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية :

أ- تخطيط الأداء ويتضمن :

- تحديد الأهداف : وهي الخطوة الأولى التي يتم من خلالها وضع أهداف بغية تحقيقها.
- تحليل الأداء الحالي: ويتم من خلالها تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
- تحديد الأداء المطلوب: وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد تحقيقه والوصول إليه.
- تحليل المعايير: ويتم من خلالها تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

ب- تنظيم الأداء ويتضمن :

- المسؤوليات والمهام : حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة وطبيعة الخبرة .
- قنوات الاتصال : تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي .
- اللوائح والقوانين : اتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل .

ج- توجيه الأداء ويتضمن :

- تبسيط الإجراءات : حيث يتم ربط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت
- الإرشاد : ويتم في هذه المرحلة إرشاد الموظفين من قبل مستويات الإدارة العليا والمتوسطة والتي تتسم بالخبرة .

2.2.2 تحليل الأداء :

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما (قنوع، 2008، 13):

- أسلوب العلاج التشخيصي.
- أسلوب العلاج السريع .

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن يتوفر في المدير عدة شروط أهمها كما أوضحها (كوفي 87,2001) :

- أن يكون التنظيم ذو كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق .
- أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم .
- خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل .
- القدرات التنظيمية .
- الكاريزما والأداء للمدير .
- القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة .
- الشجاعة المناسبة .
- القدرة على تبصر الأشياء .

معايير الأداء :

يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة تهتم بالنواتج والأداء وأخرى تهتم بالسلوك الموجود داخل الوظيفة كما يلي ووفقا لما ذكره الهور (73,2006) :

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي .
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
- وضع أولويات ضمن الأولويات .
- استخدام العناصر المتوفرة فيها والوقت والمساهمة في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
- مناقشة المعايير مع المديرين ويشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب ، وتمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتمكنون من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء والتعرف في الوقت نفسه على مواطن الخلل أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه

13.2.2 مفهوم تحسين الأداء :

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في "الجودة ، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة" ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات

واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل" (الخزامي 1999-ص11). يرى (جون فيشر 2003-ص29) انه ثمة ضرورة لتصميم برنامج تحسين الأداء وضرورة لتطوير عنصر الحافز على أمل انه متى تم الترتيب لصرف الحافز، يتم تنفيذ عملية تحسين الأداء بسهولة بالغة ويعد تصنيف الحوافز أسهل المهام المطلوبة لتأسيس نظام مثمر لتحسين الأداء من حيث الصعوبة.

1.13.2.2 تطبيق عملية تحسين الأداء :

يرى(فيشر 2003-ص33)انه يجب ان تكون هناك أربع عناصر رئيسية لتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث وتطوير المهارات والتدريب والاتصال والحوافز وللوصول إلى تحسين الأداء يرى (فيشر) انه يجب مناقشة المتطلبات الخاصة بكل من هذه المجالات.

2.13.2.2 أهداف برنامج تحسين الأداء :

يرى(جون فيشر 2003-ص35)من النقاط الواضحة التي يمكن البدء بها الهدف الذي ترغب المنظمة في تحقيقه من خلال تنفيذ هذا البرنامج، أي تحدد أهدافها ، وليس من السهل صياغة هدف أساسي أو مجموعة من الأهداف الثانوية القليلة ، فهناك العديد من المشكلات المتشابكة التي تتعلق بالعمل والتي يجب حلها في أثناء فترة محددة. ويرى أن على المنظمة هنا أن تفعل مثل الطبيب الذي يميز المرض تبعاً للأعراض فإذا كانت الدراسة التي تم إجرائها على العاملين دقيقة بشكل كاف فيجب أن تكون المنظمة قادرة على وضع أهداف محددة لكل مجموعة من الأفراد.

ومن أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إليها والمتعلقة بالعاملين ما يلي :

- خفض معدل التغيب.
- خفض التكاليف.
- ابتكار افكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة.
- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- تحسين النظام الأمني.
- خفض معدلات الوقت المستغرق في انجاز المهام.

- زيادة الإنتاجية.
- الإبقاء على العاملين الأكفاء.
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة .
- تحسين المهارات العامة للتخاطب.
- مراقبة تطور البرنامج.
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين.
- التأكد من فعالية عمل التدريب.
- تحسين مل التحكم في الميزانية.
- تعيين مجموعة جديد من العاملين.
- يمكن تحقيق المزيد إذا تم ضم كل فرد في المنظمة إلى برنامج تحسين الأداء

3.13.2.2 خطوات تحسين الأداء :

تحدد خطوات تحسين الأداء كما أشار إليها (تيشوري ، 2006، 29) بالآتي :

- ما لمشكلة ؟
- من المرتبط بالمشكلة ؟
- ما الذي يجري الآن ؟
- ما الذي تريده أن يحدث ؟
- ما نتيجة القصور في الأداء ؟
- ما الأسباب والحلول الممكنة ؟
- ما خطة العمل ؟

14.2.2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة ، وقد ذكر الدارسون جوانب وعوامل مختلفة منها ما يؤثر على أداء الفرد بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر ، ولكون الدراسة تبحث في المتغيرات التي تؤثر في مستوى أداء العاملين فلا بد من تناول أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين من وجهات نظر مختلفة .

فقد أجملت الطيان (45,2000) أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد كما يلي:

- 1- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة .
- 2- الحوافز: للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية)

3- القدرات الذهنية والسمات الشخصية .

4- الحوافز .

5- علاقات العمل.

6- التكنولوجيا والتدريب.

وترى حسن (78,2001) إن أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين تكمن فيما يلي:

1- الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة.

2- العوامل المعنوية مثل الإشراف والتصميم التنظيمي والسياسات التنظيمية .

يتضح أن مستوى أداء العاملين يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس في مستوى أدائه ، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تقوم عليه الدراسة ، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة أثرأنماط القيادة (حتى يتسنى الاستعادة من دراسات الدارسين الآخرين ومن نتائج هذه الدراسة في تحديد العوامل المؤثرة في مستوى أداء العاملين من كافة الجوانب بهدف ، الحصول على خلاصة نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع للعمل على تحسين أداء العاملين بالشكل الأفضل بما يعود بالنفع على أداء المنظمة ككل .

المبحث الثالث

الأنماط القيادية

0.3.2 القيادة:

تعد القيادة الحديثة القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وقد تعددت نظريات القيادة التي حاولت تفسير سر تأثير بعض الأشخاص على الآخرين ، وبالتالي تحديد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائداً وتبحث أيضاً فيما إذا كانت القيادة مهارة يمكن تعلمها أو أنها موهبة تولد مع الإنسان . (العمايرة ، 1999 : 84) . وبناء على ما تم ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة واستنادا على مختلف هذه العناصر يمكننا استخلاص أن القيادة بمفهومها العام هي " قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما " (مصطفى 2003-ص 501).

ورغم ما تقدمنا به فإن تعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا التطرق لكل من المفاهيم التالية :

18. القائد : هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه. (ماهر 2004-ص 18).
19. المدير : هو فرد مسؤول ، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله مكلف بممارسة وظائف التخطيط ، التنظيم، التوجيه ، والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنشأة. (jean.luc.2001.P.55)
20. القائد الإداري : هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية. (مصطفى 2003-ص 105).

1.3.2 عناصر القيادة :

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده ، فعلمية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود" ومن يقود" وهدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار " ظرف معين " يمارس القائد فيه " تأثيره على الجماعة" وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية ، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر مضللا قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة . ولأثره فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها :

1-القائد :

يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة م الناس (ضرار واخرون2007-ص164) وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

2-الجماعة :

لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون ، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري ، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

3-الأهداف المشتركة :

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما .

4- ظروف الموقف :

فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.(كلاده1997-ص21).

5-التأثير :

يعتبر التأثير حيز الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.(Jean.luc.2001.P.52).

2.3.2 صنع القرار بالمنظمة :

تعد عملية صنع القرار من السلوكيات الإنسانية المهمة ، وذلك أن الفرد يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ، وفي المقابل فإن عملية صنع القرار تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المنظمة وفي جميع عناصر العملية الإدارية ، من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة . ومن هنا وصفت علمية صنع القرار بأنها جوهر العملية الإدارية والقلب النابض للمنظمة ، إذ يعد النجاح الذي تحققه أي منظمة إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.

3.2.2 تعريف صنع القرار :

هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجمها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ "كلاله مرجع سابق-ص 254).

"يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة أو العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختبار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار".(ماهر. مرجع سابق-ص 22).

ويمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف ، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية، وثالثة بيروقراطية وفيما يلي نبذة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية.

4.3.2 - القيادة الديمقراطية :

أي حكم الأغلبية هو مصدر السلطة وتقوم على المشاركة ويميل القائد على تشجيع الآخرين وتمييزهم واحترامهم وإشباع حاجاتهم وتكوين علاقات معهم . (أوكونر، 1997 : 12).

وتستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة يشركهم في اتخاذ القرار وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض الكثير من سلطاته إلى مرؤوسيه ، ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم (النمر وآخرون 1997-ص328).

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم ، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح التجاوب الحر مع العاملين(باغي1996-ص129).

والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار.(مقلد1973-ص90)، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية الاقتصادية والنفسية للعاملين (كنعان1992-ص177).

والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

أشكال القيادة الديمقراطية:

يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

ب-نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار .

- ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه ، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- د- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه .
- هـ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين(كنعان 1992-ص-184-182).

الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي :

- يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية :-
- أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومؤوسيه.
 - إن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.
 - إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى .
 - أن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم ، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبته وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم (النمر 1997-ص304-305). ويؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سببا في تدني مستوى الإنتاجية.
 - ويتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة لأنها تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية بتوافرها وتكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية.

ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى امكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي :

- 1- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه : فالبيئات إداريا لا تصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل بين المرؤوسين.
- 2- الموقف الذي يعايشه القائد : فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأن أمر لا يمكن تحقيقه.
- 3- نوعية المرؤوسين : قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إحجامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال مما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه وسماتهم.
- 4- نوعية القائد : فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دورا كبيرا في استخدام هذا النمط دون غيره.

الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام النمط الديمقراطي:

- 1- الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية في الإدارة يؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، كما أن المغالاة في التفويض قد يؤدي إلى سحب البساط منه بحيث تدار الأحوال بواسطة المرؤوسين دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه .
- 2- يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة ، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية ولا شك أن في ذلك أثرا سيئا على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرص نشوء الصراعات داخل التنظيم.
- 3- أن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما يناهض به

الفكر الإداري الحديث من العمل على أحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

4- أن بعض القادة قد يسيئ استخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة (النمر 1997-ص307).

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها وأن هذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية . ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط ليس معناه أنه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات (ليكارت 1996-ص-ص354-353).

5.3.2 - القيادة الأوتوقراطية :

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية ، وتدور حول محور واحد هو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر اتخاذ القرار ، ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة ، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (ياغي 1996-ص126).

ويستند هذا النمط إلى أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسة للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (النمر وآخرون 1997-ص327)

أشكال القيادة الأوتوقراطية :

يتميز بعض علماء الإدارة بثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطي على النحو التالي (هاشم 1980-ص248-247):

أ- القائد الأوتوقراطي المتشدد : وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم يعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

ب-القائد الأوتوقراطي الخير : وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطار والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

ج- القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق : وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة ، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.

الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي :

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر ن النتائج التي يحققها، والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية :

1- الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم نوعا من الحزم والشدة في التصدي لها ، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك ، وأن التهاون فيه قدي يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين .

2- الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، لأن هناك نوعان من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص وأحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا(النمر1997-ص 300).

3- الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش في كنفها ، أو نتيجة لظروف المجتمع الذي ترعرع فيه، فهذه الخصائص الاجتماعية تضيف نوعا من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين.

4- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات ابداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليه ، لذا فالمرؤوسين يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الاقتناع بجوداها(Reddin,1970.P.226).

الأثار السلبية السلوكية التي قد تنشأ عن استخدام النمط الأوتوقراطي :

1- أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد.

2- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين.

3- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين ، فأصدار التعليمات والأوامر بشكل منفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من المهارات الابتكارية والابداعية ، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه مما سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي الذي يكون له مردود عكسي على أدائه.

4- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

5- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة وإنزال الجزاء والعقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.

6- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين(النمر1997- ص303).

كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للأسلوب المستخدم سوف يؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم.

7- أن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم ، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل.

8- وأخيرا فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين لما تواجههم من ضغوط وعدم التقدير لمشاعرهم وعواطفهم وقدراتهم وهذا قد ينذر بأخطار جسيمة على الفرد نفسه وعلى التنظيم.

وقد أوضحت هذه النتائج عدم كفاية هذا النمط لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة مما يجعل أمر تطبيقه مثار كثيرا من الجدل والنقاش(النمر1997- ص303).

6.3.2- القيادة البيروقراطية :

هي مفهوم يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة ، وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية (ويكيبيديا) ، وهناك العديد من الأمثلة على البيروقراطية المستخدمة كما في الحكومات ، القوات المسلحة ، الشركات ، المحاكم ، المدارس ، الشركات .(ويكيبيديا)

يعود أصل كلمة البيروقراطية إلى بيرو (bureau) أي مكتب ، المستخدمة في بداية القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب للكتابة فقط بل للتعبير عن الشركة وأماكن العمل . وكلمة قراطيه وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي كراتس ومعناها السلطة ، والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب .

وتعني البيروقراطية نظام الحكم القائم في دولة ما يشرف عليها ويوجهها ويديرها طبقة من كبار الموظفين الحريصين على استمرار وبقاء نظام الحكم لارتباطه بمصالحهم الشخصية ، حتى يصبحوا جزء منه، ويصبح النظام جزء منهم .

ويرافق البيروقراطية جملة من قواعد السلوك ونمط معين من التدابير تتصف في الغالب بالنقيد الحرفي بالقانون والتمسك الشكلي بظواهر التشريعات ، جاعلة البيروقراطية لب النظام الاقتصادي والسياسي ، لعقلانية المجتمع فينتج عن ذلك الروتين وبهذا فهي تعتبر نقیضا للثورية ،حيث تنتهي معها روح المبادرة والإبداع وتتلشى فاعلية الاجتهاد المنتجة .

ويسير كل شيء في عجلة البيروقراطية وفق قوالب جاهزة ، تقتقر إلى الحيوية ، والمعنى الحقيقي لكلمة البيروقراطية يعني حكم المكاتب .

وكان أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر، حيث يرجع الفضل إلى ماكس ويبر (Weber) عالم الاجتماع الألماني (1864-1920) في وضع نموذج يحدد مفهوما مثاليا للبيروقراطية يتفق مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره .

كانت وجهة نظر(ويبر) إلى النشاط المؤسسي تقوم على أساس من العلاقات السلطوية ، وقد وصف النظرية البيروقراطية ، بأنها تتضمن تخصص عمل ، وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة ، ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية ، وتفاعل موضوعي لا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية ، واختيار الموظفين وتقدم وترقية على أساس الاستحقاق .

لو تطرقنا إلى الأسس التي بنى عليها العالم(ماكس ويبر) نظريته لوجدنا أنه ركز على عناصر هامة وأساسية لكي تكون تلك النظرية ناجحة بكل المقاييس وقابلة للتطبيق في أي تنظيم إداري ومن تلك العناصر ما يلي :

- ❖ الخبرة والمهارة هي أساس اختبار القائد .
- ❖ وجود إجراءات وخطوات محددة ومنسقة مسبقاً.
- ❖ الاختيار الأمثل لمن ينفذ هذه الخطوات من المرؤوسين في أداء العمل.
- ❖ مبدأ أن لا وقت في العمل إلا للعمل.

الآثار السلوكية للبيروقراطية حسب (ماكس ويبر):

21. يحقق أعلى قدر من الكفاءة والنظام
 22. تقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد.
 23. الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة.
 24. شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح.
 25. اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة.
 26. الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الأثنين معا.
 27. أداء الموظف يجب أن يراقب.
 28. حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.
- الكثير يعتقد أن البيروقراطية نظام فاسد ، وغير مرغوب فيه أو أن البيروقراطية ملازمه للتعقيدات المكتبية وكثرة الأوراق وطواير المراجعين ، إلا أن البيروقراطية سلاح ذو حدين فهي تنظم نمودجي من المفروض أن يؤدي إلى إتمام العمل على أفضل وجه.
- البيروقراطية ليست مرضا من أمراض الإدارة إلا إذا أساء الإداريون والموظفون استخدام أركانها. فهي لا تتعارض مع مفاهيم الشورى والديمقراطية والمشاركة الجماعية في عملية صنع القرار .

الآثار السلبية السلوكية على الأفراد في حال تطبيق النمط البيروقراطي :

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.
- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع بالأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة.
- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

بعض الوسائل التي تقلل من مخاطر البيروقراطية :

- زيادة فعاليات أجهزة الإصلاح الإداري التي تقدم الاستشارات الإدارية وتقرح الحلول لبعض المشكلات الإدارية الناجمة عن بعض الممارسات البيروقراطية.
- استخدام التقنية الحديثة كوسيلة ، وتسخيرها لمتطلبات العملية الإدارية وفعاليتها مع المحافظة على أصالة المجتمع وقيمه.
- المرونة في العمل بما لا يتعارض مع الهدف العام للمنظمة ويحل بمبدأ العدل والمساواة في التعامل.
- تأكيد مبدأ أن القائد لخدمة العاملين، وأن الإنسان هو الغاية ، وأن الأنظمة واللوائح والإجراءات ماهي إلا وسيلة لتحقيق ذلك .
- التوسع في مجالات التدريب وتنوعه لمختلف المستويات الإدارية ، وفقا للاحتياجات الفعلية للعاملين في الإدارة.
- مراقبة السلوكيات الإدارية المنحرفة وسرعة تقويمها بالطرق التعليمية والتدريبية أو التأديبية.
- تخصيص أوقات محددة يلتقي فيه المسؤولون بالمرؤوسين وجها لوجه للاستماع إلى شكواهم والعمل على حلها

المبحث الرابع

العلاقة بين المتغيرات من الدراسات السابقة

0.4.2 العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين:

إن دراسة إدارة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره أو تطويره بل من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال وتقليل الوقت الضائع هدرًا دون أية فائدة أو إنتاج ، بالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد (فرح, 2008). لذا فقد تم اعتماد بعد فاعلية إدارة الوقت لقياس إدارة الوقت بشكل عام وذلك لملاءمته لطبيعة العمل بشكل عام في جميع القطاعات الإنتاجية أو الخدمية.

إن فاعلية إدارة الوقت يمكن أن تتحقق من خلال تصريف الأعمال الكتابية ، وتفويض السلطة وعدم الاهتمام بتفاصيل العمل ، والتخطيط للاجتماعات، وإنجاز ما هو متوقع ضمن مواعيد محددة، وتنظيم الزيارات والحد مما هو شخصي منها ، واستخدام الهاتف في المواقف التي يفضل استخدامه فيها وتوفير ساعة هدوء وحجز فترة زمنية متصلة، وزيارة الموظفين في مواقع العمل وتدعيم العمل كفريق واتخاذ القرارات في ظل المعلومات الممكنة والمتاحة ومواجهة حالات ضغط العمل والانتهاج من العمل قبل البدء في عمل جديد ووضوح مسالك الاتصال وضمان تدفق المعلومات (أبو شيخة ، والقريوتي ،1993).

وقد أوضحت دراسة (عبير الخطيب 2009) بعنوان إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين " وقد كانت عبارة عن دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني وعددها (3) شركات، وتكونت عينة الدراسة من (140) موظفا موزعين على الشركات الثلاث، حيث طورت الباحثة استبانة شملت أسئلة تغطي خمسة محاور رئيسية كل محور منها عنصرا من عناصر إدارة الوقت. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرا مرتفعا

لعناصر إدارة الوقت (تخطيط، تنظيم، رقابة) على رفع مستوى أداء العاملين ، كما أوضحت نتائج الدراسة أن تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت ، يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت ، وفيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

وهدفت دراسة راوية تيسير غزاوي (2012) "إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن. والتي استخدمت المنهج التحليلي عن طريق الاستبيان أظهرت النتائج بأن المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين مرتفعة . وكما أظهرت النتائج أيضا أن المستوى العام للأداء مرتفع وذلك لحصوله على درجات عالية.وأوصى الباحث بإجراء المزيد من البحوث التي تخدم العاملين بتحسين إدارتهم لوقتهم وربطها بالأداء الوظيفي في دوائر حكومية أخرى للتأكيد على أثر إدارة الوقت الفعالة والإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة (عبداللطيف وتركان 2005) الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات ، حيث هدفت الدراسة إلى مناقشة مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها ومستويات الرقابة ومجالاتها وخطوات الرقابة في كل من مستشفى الأسد والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية في سوريا، وقد أثبتت النتائج الدراسية أن أسلوب الرقابة الاستراتيجية لا يتم استخدامه بالشكل الأمثل في المستشفيات موضوع الدراسة ، مما أدى إلى انخفاض ملموس في مستوى أداء هذه المنظمات ، كما أوضحت نتائج الدراسة أن أداء العاملين في المستشفيات منخفض إذا ما قورن بمستشفيات القطاع الخاص ، ومرد ذلك إلى ضعف الرقابة الاستراتيجية وبعد الإدارة عن استخدام قيادة ناجحة في تطبيق الرقابة الاستراتيجية.

وأشارت دراسة (Green and Skinner,2005) والتي حملت عنوان (Dose time management training work) - "هل يجدي التدريب على إدارة الوقت" . وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح امكانية تدريب العاملين في بيئات أعمال مختلفة على إدارة وقتهم وفي عينة

الدراسة التي تكونت من (167) موظف وموظفة على ثلاثة قطاعات تجارية في المملكة المتحدة ، أكدت نتائج الدراسة أن بالإمكان تدريب الموظفين على إدارة أوقاتهم بشكل صحيح وفاعل مما يعمل على رفع كفاءتهم وفعاليتهم في الأداء وذلك من وجهة نظر العاملين أنفسهم ومن وجهة نظر مدراءهم الذين أكدوا أن أداء العاملين قد تحسن بعد تلقيهم لدورات تدريبية في مهارة إدارة الوقت.

وأبرزت دراسة(عبدالهادي وأبو الهيجا 2010) "أثر تخطيط الوقت على أداء الموظفين في قسم الجباية في بلدية نابلس" والتي استخدم فيها منهج التحليل الاحصائي أن إدراك العاملين لأهمية الوقت في العمل يساعد في التخطيط للوقت بشكل جيد. وأن وضع جدول للمهام المراد انجازها يساعد في التخطيط للوقت ويساعد على الاستفادة منه. وأوصى الدارس بضرورة إجراء بحوث أخرى تتعلق بالتخطيط للوقت.

وأشارت دراسة (زكي عبدالمعطي 2012)"إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي" وتم الاختبار عن طريق الاستبيان إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعتين وبين الأداء. وشدد الدارس بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع نفسه ولكن بمتغيرات وطرق قياس أخرى غير التي اعتمدها الباحث والخروج بتصوير أشمل حول هذا الثالث.

وفي نهاية المطاف نستنتج أن هناك علاقة بين الاهتمام بإدارة الوقت والرقابة عليه من قبل الإدارات العليا في سلم القيادة وبين أداء العاملين ، حيث تنتج من الإدارة الفعالة للوقت وتنظيمه كفاءة ملحوظة في الأداء بشكل عام وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى الإنتاج.

ومما سبق تتضح العلاقة من خلال ما يلي :

1-هناك أثر مرتقعا لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت) في مستوى أداء العاملين.

- 2-يعد تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط الوقت من أهم عوامل حسن إدارة الوقت.
 - 3-يساهم وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل.
 - 4-يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت للعاملين بشكل أفضل .
 - 5-تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين .
 - 6-يتأثر الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت .
- ومن خلال استعراض الدراسات السابقة لوحظ أن إدارة الوقت تؤثر على الأداء وهذا ما دفع بالدارس لإجراء هذه الدراسة .

المبحث الخامس

علاقة الأنماط القيادية بمتغيرات الدراسة

من واقع الدراسات السابقة

0.5.2 أثر أنماط القيادة في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين:

مما لا شك فيه أن للأنماط القيادية علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، فيعد الأداء أساس و محور النشاط الإنساني، ونظرا لأهميته في استمرار نمو اقتصاديات الدول و تقدم و تطور المجتمعات، اهتم الإنسان فردا و جماعا بتنظيم و إدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام و المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب و إشباع الحاجات المتنامية.

والمؤسسة تسعى إلى تصنيع السلع و الخدمات عبر تسخير كل المهارات العلمية و الخبرات الفنية، و كذا الإمكانيات المادية و البشرية التي تمتلكها لتنمية طرق الإنتاج و تحسين المردودية، وخلق العلاقات الطيبة في محيط العمل، قصد الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، بتطويع الظروف و المتغيرات بما يمكن من ذلك، و لن يتأتى للمؤسسة ما ترغب تحقيقه إلا بتطبيق أساليب التسيير الناجحة التي من شأنها أن تسخر لها مدخلات العملية الإنتاجية لتتحكم فيها على أكمل وجه، أملا في استغلال أكبر قدر ممكن من طاقات العاملين، كأن تعتمد نماذج متطورة في مجال مراقبة النوعية و تقويم الأداء بصفة دورية و مستمرة، أو أن تعمل على تأهيل عمالها و تدريبهم على التحكم في أدوات التشغيل بمهارة و إتقان، أو أن توفر بين فروع و أقسام هيكلها التنظيمي قنوات اتصال قابلة للتفاعل مع مجريات الأحداث، و غيرها من الأساليب و الوسائل لتحسين مخرجات العملية الإنتاجية ، و بالتالي تحقيق غاياتها المنشودة ضمن أهدافها و مهامها.

وقد اتضح الاهتمام بالأنماط القيادية من خلال الدراسات التي استعرضت هذه الموضوع ومنها على سبيل المثال لا الحصر :

دراسة (الصالح جيلح 2006) بعنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - وأظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة (كرد عمار 2015) " تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي على إجراء هذه الدراسة وكان مما أظهرته النتائج "توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية ووجهت الدراسة بأن على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم والإصغاء الجيد لهم.

وهدفت دراسة (الشريف طلال 2004) بعنوان "أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة القيادة والتي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتبين من خلال الدراسة أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

دراسة (عبد العزيز آل سعود، 2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام والأنماط القيادية المتبعة فيها، وذلك للوصول إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في منظمات القطاع العام ومعرفة طبيعة العلاقة بينها والأنماط القيادية المتبعة في هذه المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. إن قيم القيادات وأنماطها تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد اختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام ويتضح ذلك في البعد الإنساني وعلاقة القائد بالمرؤوسين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
3. وجود اختلاف في آراء القيادات في منظمات القطاع العام في إدراك الصعوبات التي تواجه أداءهم وفقاً لمتغيراتهم الشخصية : المؤهل والعمر والخبرات.

دراسة (منير خالد عباس، 2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص و أثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى التعرف على أثر بعض أنماط الشخصية

وبعض المتغيرات الخارجية في اتباع القادة الإداريين أحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع العام.
2. إن نمط قيادة عدم التدخل أقل استخداماً عند كل من مديري القطاع العام و الخاص.
3. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بشكل أكبر من شركات القطاع العام.
4. إن نمط القيادة التحويلية له أثر إيجابي أكبر من أثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام والخاص.
5. ليس لنمط قيادة عدم التدخل أي أثر في مستوى الولاء التنظيمي.
6. هناك علاقة بين بعض المتغيرات الخارجية كالقوانين والأنظمة و المركزية في اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وبين اتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في المنظمات.

دراسة (Krishna.2003) الدراسة بعنوان "القوة وأخلاقيات القيادة أدوار توافق الشخصية مع الآخرين" هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتحويلية والتدخلية وما بين مخرجات الأعمال، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (116) مديراً في كبرى المنظمات الصناعية في شرق الهند، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن علاقة القيادة التحويلية بأخلاقيات القيادة جاءت متوسطة لخلطها ما بين جهود التابعين ورضاهم وما بين تأثيرات القادة، كما أن الارتباط ما بين القيادة الأخلاقية والقوة جاء مرتفعاً.

دراسة (politi.2003) وأجرى (Politi) دراسة بعنوان "أثر المهارات القيادية في بيئة العمل" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير متغيرات مختارة من القيادة الإدارية (الملاحظة الشخصية، وضع الأهداف، التدعيم والتوقع، والاستعداد للعمل والنقد الذاتي) على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع (الإشراف والاستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية وضغوط العمل)، من خلال المسح الميداني لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدم الدارس معامل ارتباط "بيرسون" لفحص العلاقة بين المتغيرات. دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط بعلاقة مع القيادة. هذه النتائج تؤكد قيمة القيادة في

الإبداع . وتقتصر الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم، وتعطيهم حرية أكثر، واستقلالية، وتحفيز ذاتي، وهي كلها بواعث على الإبداع .

دراسة (John , 2008) كانت بعنوان " دورة القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والميل إلى ترك العمل حيث صمم الباحث استبانة خصيصا لجمع البيانات واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت متغيرات الدراسة متمثلة بالمتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية والمتغير التابع الرضا الوظيفي والميل لترك العمل وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القادة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بشكل مرتفع بالمقارنة بسلوكيات القيادة التبادلية والمتسبب ، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين ممارسات القيادة التحويلية وبين مستوى الرضا الوظيفي المدرك ، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي المدرك من قبل العاملين.

دراسة (piccolo,2006) كانت بعنوان أثر القيادة التحويلية على مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية وبشكل أكثر تحديد تلقي هذه الدراسة الضوء على دور التحفيز الداخلي ، نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف في زيادة فعالية القيادة التحويلية حيث قام الباحث بتصميم استبانة خاصة لجمع البيانات ، وقام بتوزيعها على عينة الدراسة المتكونة من (283) موظف من قطاعات مختلفة ، 11% منهم يعملون في وظائف إدارية 10% منهم يعملون في وظائف الحاسوب والكمبيوتر، 9% منهم يعملون في التدريب والباقي يعملون في الصناعة ، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القائد الذي يمارس سلوكيات القيادة التحويلية، (التأثير المثالي ، التحفيز الالهامي ، الحفز الفكري ، الاعتراف الفردية) يدرك مرؤوسيه لمستويات مرتفعة من خصائص الوظيفة والتي تشمل (التنوع ، أهمية الوظيفة ، الاستقلالية، التغذية العكسية وكذلك توصلت إلى أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائيا بأداء مهام العمل ، وتوصلت إلى أنه يوجد ارتباط إحصائي بين نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف والذي ينعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية.

و لما كان أداء العاملين هدفا أساسيا لكل مؤسسة ترغب في زيادة الإنتاج، فإن علينا أن نتعرف على طبيعته والتعرف على جوانبه المختلفة، و بذلك نستطيع تحديد جميع المداخل و الأساليب الكفيلة بتحقيق هدف تحسين أداء العاملين.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن هناك العديد من الدراسات استخدمت النمط القيادي ، كمتغير معدل ومنها ما استخدمته كمتغير وسيط وعلى ضوء ما سبق فإنه لم يتم

استخدام إدارة الوقت كمتغير مستقل لبحث أثر ذلك على أداء العاملين وهو ما يعطي ميزة لهذه الدراسة (أثر أنماط القيادة في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين).

1.5.2 أهمية أداء العاملين و العوامل المحددة لها :

1-أهمية أداء العاملين: يعتبر أداء العاملين نتاجا لكل من الفعالية و الكفاءة، فهو الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة، إنها المفهوم الذي يوجه و يرشد إدارة النظام الإنتاجي و يقيس نجاحه، لهذه الأسباب و غيرها احتل أداء العاملين مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، و انتهى أهميته إلى الاقتصاد ككل.

أ - العلاقة بين أداء العاملين و التضخم: يعتقد أن ضعف التحسن في أداء العاملين يساهم في زيادة التضخم، حيث أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق هامش الربح و المحافظة عليه، بزيادة الأسعار التي ترفع من تكلفة المدخلات و يتحملها المستهلك، و قد انتهجت معظم المؤسسات هذا المنحى بدلا من محاولة رفع الإنتاج باستمرار حتى تواجه التضخم.

ب - العلاقة بين أداء العاملين و مستوى المعيشة و التوظيف: لقد أظهرت الدراسات الاقتصادية أن الدول التي تتمتع

بمعدل نمو مرتفع في إنتاجية العاملين تتمتع بمستوى معيشي مرتفع، إلا أن بعض المديرين يعتقدون أن تحسن إنتاجية العمالة يحدث بعد فصل العاملين أو تخفيض عددهم، إلا أنه تفسير خاطئ لأن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى :

رفاهية المجتمع، و تخفيض البطالة و الفقر و المجاعة.

ج - أداء العاملين و القوة السياسية للبلد: إن رفع مستوى أداء العاملين مطلب هام لضمان الأمن في الدول، فإذا لم تكن الدولة منتجة بما يكفي للوفاء بالمنتجات الضرورية فإنها سوف تلجأ إلى دولة أجنبية و بذلك تقل قوتها السياسية.

د -العلاقة بين أداء العاملين و القوة الاقتصادية: إن قوة الاقتصاد تعتمد على مستوى و معدل النمو في إنتاجية العمالة، فمثلا نجد أن ميزان التبادل التجاري الياباني يحقق فائضا، و يرجع ذلك إلى التزام اليابانيين بالجودة و زيادة الثقة و الاعتماد على منتجاتهم، مما يرفع من معدل إنتاجية العاملين و نجاح هذا البلد.

2.5.2 أداء العاملين و أسباب انخفاضه :

مازالت مؤسساتنا تعاني الكثير من المشكلات التي تؤثر على أداء العاملين، و رغم وجود تفاوت في تصنيف العوامل و المسببات المؤثرة عليها، إلا أنها قسمت إلى عوامل إدارية، و أخرى إنسانية و فنية .

أولاً: العوامل الإدارية: هي ذات تأثير ليس بالهين مقارنة بالعوامل الأخرى، أما مسبباتها فهي:

1 - عدم توافر المعرفة الإدارية: يرجع ذلك إلى عدم توافر نظم متكاملة و فعالة للمعلومات بالمؤسسة تمكن المسؤولين من الإلمام بكل ما يدور فيها، بالإضافة إلى عدم متابعة أحدث أساليب المعرفة الإدارية.

2 - انخفاض المهارات الإدارية: إن التعرف على مشاكل المشروع و تشخيصها من طرف المدير لوضع العلاج السليم و تخليص المؤسسة من الممارسات الإدارية الغير ضرورية، لأن عدم الاهتمام بها يؤثر سلبا على أداء العاملين.

3 - عدم توافق القيم الإدارية مع قيم جماعة العمل: إن المؤسسة التي تتعارض مع قيم مديريها، أو القيم السائدة لدى العاملين، سوف تتعرض للعديد من المشاكل التي تؤدي إلى انخفاض الفعالية الإدارية و كذا قدرات العاملين.

ثانيا: العوامل و المسببات الإنسانية: تتركز هي الأخرى في ثلاث مجموعات رئيسية:

1-انخفاض قدرات العاملين على العمل: و ذلك أما لنقص المعرفة أو التعليم و التدريب، و كذا الخبرة و المهارة.

2 -انخفاض الرغبة في العمل: على إدارة المؤسسة تنويع و تنمية العمل و استخدام الأنظمة الملائمة من الحوافز، لرفع الرغبة في العمل، مما يمكن من زيادة أداء العاملين.

3 - عدم توافق العاملين مع القيم السائدة في المؤسسة: قد تتميز إدارة المؤسسة بخصائص لا تتضمن ما يتكيف مع قيم عمالها، مما يؤثر سلبا على أدائهم، و بالتالي انخفاض إنتاجهم.

ثالثا العوامل و المسببات الفنية: تتضمن هذه العوامل ما يلي:

1 - صعوبات تواجهها المؤسسة في الحصول على المدخلات: بسبب ندرتها أو عدم توفرها محليا، أو لصعوبة صناعتها بالكميات المطلوبة و بالمواصفات المحددة، مما ينتج عنه تناقص في أداء العاملين.

2 - صعوبات الإنتاجية والتي تواجهها المؤسسة في تطوير المدخلات (عملية التحويل الإنتاجي): تتمثل أساسا في تعطل الآلات أو عدم وجود الفنيين اللازمين لإعدادها في الوقت المناسب، و عراقيل أخرى تؤثر على أداء العاملين بشكل واضح.

3 - صعوبات تواجهها المؤسسة في إعداد المخرجات و تصريفها: على الإدارة المسؤولة
انتهاج أساليب فعالة لحل مشكلات العمل و العاملين، خاصة ما يرتبط بأنشطة الإنتاج باعتبارها
محور النشاط في المؤسسات الإنتاجية .

العوامل المساعدة في رفع أداء العاملين :

أولاً: أداء العاملين وعوامل زيادته: هناك عوامل عديدة تؤثر على إنتاجية العاملين و ترفع من
مستوى الأداء لديهم ، أهمها:

1 - الاستثمار في المورد البشري: يقصد به الاستثمار في الأيدي العاملة الحالية و الأخرى
الجديدة التي يمكن أن تدخل سوق العمل، بهدف خلق قوة عاملة مزودة بالمهارات و القدرات
اللازمة لتأدية العمل بكفاءة عالية.

2 - حجم و مستوى كفاءة عناصر الإنتاج الأخرى: إن قدرة عنصر معين على المشاركة
بكفاءة في النشاط الإنتاجي، تتوقف على مستوى كفاءة العناصر الأخرى، فنجد أن إنتاجية
عنصر العمل مثلاً، تزداد بارتفاع كفاءة رأس المال و عنصر التنظيم، كما أن توافر الأيدي
العاملة الماهرة و الآلات الحديثة ذات الجودة العالية لا يكفي لبلوغ المستويات المرتفعة لإنتاجية
العمل ما لم يتم التنسيق بينهم بطريقة رشيدة و هذا هو دور التنظيم.

3 - الظروف السائدة في سوق العمل: العلاقة بين عرض الأيدي العاملة و الطلب عليها
ينعكس على التوازن أو الاختلال في سوق العمل، و لاشك أن حالة هذا الأخير لها تأثيرها
الجوهري على مستوى إنتاجية عنصر العمل:

*فإذا كان سوق العمل في حالة توازن، أي أن الطلب على العمل يعادل عرضه، فإن كل فرد
قادر و راغب في العمل يضمن وجود فرصة له، مما يعطي الاقتصاد حرية اختيار العناصر
العمالية الأكفأ و استغلالها بكامل طاقتها.

أما إذا كان العمل يسوده الاختلال بمعنى أن العرض لا يساوي الطلب، و منه نميز حالتين:

- إذا كان الطلب على العمل يفوق عرضه، و عنصر العمل يتسم بالندرة، فيجب الأخذ بالأمرين
التاليين:

أ- تزويد العامل بالمهارات الحديثة و الارتقاء بمستوى التعليم لرفع كفاءة الأيدي العاملة
الجديدة، و ذلك من أجل تعويض النقص العددي في العمال، و محاولة استغلال عرض العمل
المتاح إلى أقصى درجة ممكنة، من جهة أخرى يمكن أن تكون ندرة العمل سبباً في إرهاق
العاملين، مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم، و بالتالي نلاحظ أن هناك أكثرين متناقضين الأول
إيجابي و الثاني سلبي على مستوى أداء العاملين.

ب - الاتجاه نحو الطرق الإنتاجية الأكثر كثافة في رأس المال، إذ أنها تتميز بارتفاع معاملات رأس المال فيصحبها تحسن مستمر في إنتاجية العامل، إلا أن هناك حد معين للتوسع في استخدام رأس المال على حساب العمل، إذ أن الاستمرار في إحلاله يسبب تقييدا لنمو الإنتاج وخفض معدلاته.

- أما إذا كان الاختلال في شكل زيادة عرض القوة العاملة بالنسبة للطلب، أي فائض عمل لا يجد مجالا لاستيعابه، فهذا يؤدي إلى:

أ - تشغيل هذا الفائض في أي عمل، حتى ولو كانت بطبيعتها غير منتجة، بأجر يمكن أن يكون منخفضا.

ب - الاتجاه نحو الطرق الإنتاجية كثيفة العمل تحت ضغط فائض العمل، و هذه الطرق يمكن أن تكون من زاوية الكفاءة الإنتاجية أقل من الطرق كثيفة رأس المال، هذا الأخير الذي نقصده يمكن أن يكون سببا في تطبيق طرق إنتاجية غير مثلى، تعكس توزيعا غير كفاء للموارد، مما يؤدي إلى إنتاج السلعة بتكلفة أعلى فتضطر المؤسسة إلى التقليل من حجم إنتاجها بما يتوفر لديها من موارد، و هذا من شأنه إنقاص أداء العاملين.

4 - مستوى تشغيل الموارد: إن كفاءة تشغيلها تقتضي استخدام كل عنصر بكامل طاقته، لأن وجود طاقة عاطلة، يؤثر عكسيا على مستويات الإنتاج، و مهما تعددت الأسباب فالنتيجة هي انخفاض كفاءة عنصر العمل.

5 - مستوى التقدم الفني: ينتج عن الابتكارات الحديثة الوصول إلى أساليب إنتاجية أكثر كفاءة بمعنى، إمكانية إنتاج نفس الحجم من السلع بحجم أقل من الموارد، أو الحصول على حجم أكبر من السلع بنفس القدر من المدخلات، و قد ينصرف أثر هذا التقدم إلى مستوى جودة السلع و بنفس التكلفة.

ثانيا: التأثير المتبادل بين أداء العاملين و الأجر باعتباره كعامل محدد للأداء :

يجب أن يعكس الأجر كل تغير يطرأ على إنتاجية العمل، فمن حق العامل أن تترجم الزيادة في إنتاجيته إلى زيادة في الأجر، لأنه في النهاية هو المحرك لمجهوده و هو الدافع لتحسين أدائه، وإذا لم يحصل على قيمة مساهمته في الإنتاج، فإن إقباله على العمل لا بد أن يضعف و من ثم تنخفض إنتاجيته، و هذه أهم عوامل التأثير المتبادل بينهما:

1/ أثر الأجر على أداء العاملين:

- إن الارتفاع في الأجر يمكن أن يمارس تأثيرا إيجابيا على إنتاجية العمل .
- توفير مستوى غذائي و صحي أفضل، مما يجعل العامل أكثر قدرة على أداء عمله.
- ارتفاع مقدرة العامل على تمويل النفقات اللازمة لتحسين مستوى مهاراته و اكتساب خبرات جديدة و ذلك عن طريق التعليم و التدريب، مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العامل.

- يكفل ارتفاع الأجر تذليل الصعوبات المادية التي يمكن أن تواجه العامل، بما يضمن انصرافه بكامل طاقته إلى عمله و ينتج عن ذلك تحسين في إنتاجيته.

- تشجيع العامل على زيادة إتقان العمل، طالما أن هناك مقابل لكل تحسن في مستوى إنتاجيته.
- يمكن أن يكون الارتفاع في الأجر سببا في تقليل ساعات العمل اليومية و تمتع الفرد بوقت فراغ أطول يكفل له الراحة اللازمة لتجديد نشاطه، الأمر الذي يجعل العامل أكثر إقبالا على العمل، و بالتالي أكثر إنتاجية.

هذا، و من الطبيعي جدا أن انخفاض الأجر يؤثر سلبيا على مستوى أداء العاملين، لانعدام الحافز نحو تحسين الأداء.

2/ أثر تغير أداء العاملين على الأجر: يتأثر الأجر بتغير أداء العاملين بطريقتين، طريق مباشر و آخر غير مباشر:

• التأثير المباشر: يتمثل في أن تحسين إنتاجية العمل يعتبر مبررا مقبولا للمطالبة برفع الأجر، فيتحمل أصحاب المؤسسات تكلفة إضافية ما دام الإنتاج يتزايد.

أما غير المباشر: فيكون من خلال تغير الطلب على العمل من طرف المؤسسة، إذ أن زيادة إنتاجية العمل تعزى إلى طلب المزيد من العمال، حيث أن تزايد الطلب على السلع المنتجة من شأنه أن يشجع على التوسع في الإنتاج و طلب عمالة أكبر، و بالتالي إعطاء أجر أعلى.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

المبحث الأول

نموذج وفرضيات الدراسة

0.3 مقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية ، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج والنظرية التي تم استخدامها.

1.3 الأساس النظري للدراسة :

القيادة هي القدرة على تحريك الجماعة نحو أهداف محددة، والتأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتنسيق ذلك النشاط لتحقيق هدف معين لمصلحة الجماعة. ويتم ذلك عن طريق التعاون في رسم الخطة، وتوزيع المسؤوليات بحسب الكفاءات والإمكانات المتاحة لتنفيذها، والقيادة ظاهرة تبدو في مختلف ميادين الحياة والعمل، والمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والتربوية وغيرها. وإن أي مجتمع أو جماعة بحاجة إلى قيادة، فلأسرة قيادتها وللمدرسة قيادتها وكذلك للمؤسسات السياسية والاقتصادية والخدمية والنوادي الرياضية وأي عمل آخر، يميز

(جيد Jead) بين مفهومي القيادة والرئاسة، فبالرغم من التداخل الحاصل بين هذين المفهومين إلا أن هناك فرقاً بينهما، فالقيادة تنبع طوعاً من الجماعة، وقد لا تكون الرئاسة كذلك، والقيادة تعمل في ظروف عادية وغير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل ضمن شروط رسمية ومنتظمة، وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ القيادي من خلال تفاعله مع الجماعة ، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رسمي في الجماعة التي يقودها. وكما أن ثمة تداخلاً كبيراً بين القيادة والإدارة وثمة اختلافات بينهما أيضاً، ومن هذه الاختلافات أن القيادة تكون نتيجة تفاعل بين القائد والجماعة وينبثق نفوذها تلقائياً من دون أن يُنصَّ عليه، ويحدد بإجراءات معينة، أما الإدارة فهي تفرض من قبل هيئة

رسمية ولذلك فهي تعمل في إطار الرسميات، وتكون السلطات فيها مخولة من قبل التشريعات واللوائح الناظمة.

2.3 نظريات القيادة:

اهتمت النظريات الإدارية بالقيادة وأوضحت أهم معالمها، ومن هذه النظريات:

1- نظرية السمات (الصفات):

وتقوم هذه النظرية على أن القائد يولد قائداً، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القائد أن يصير قائداً. فإضافة إلى صفات متميزة مثل الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجيه، فإن من صفات القائد: التمسك بالقيم الأخلاقية والمثابرة وحسن التصرف وقوة الإرادة وقوة التأثير والتضحية ودمائة الخلق والتكامل.

ولكن هذه النظرية أخفقت في الإجابة عن بعض التساؤلات المهمة مثلاً: هل يمكن تحديد هذه الصفات بدقة في حين أنها تتوزع على مدى واسع بين غير القادة؟ كما أن هذه الصفات ربما كانت موروثة فهل تنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ؟

2- نظرية المواقف:

وتقوم هذه النظرية على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين أفراد الجماعة في مواقف معينة، وليست نتيجة لسمات محددة في شخص ما. وطبقاً لهذه النظرية يقرر سسيل Cecil أن القيادة لا ترتبط كلية بالشخص القائد، بل ترتبط أيضاً بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.

ويقرر وليم وجنكنز أن الموقف هو الذي يحدد القائد؛ لأن الموقف يحدد المعايير التي تتطلبها العناصر المكونة له؛ فتبحث الجماعة عن الشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره ليصبح هو القائد.

ولكن الواقع يشير إلى صعوبة تطبيق هذه النظرية كما هي، لأن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تماماً على المواقف والظروف بل لا بد من أن تكون هنالك صفات شخصية ومبادرات قيادية تتوافر لدى بعض الأفراد ولا تتوافر لدى الآخرين.

3 - النظرية التفاعلية:

وتقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى، فهي تأخذ في الحسبان السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً.

وتعطي النظرية التفاعلية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه للآخرين، والقيادة حسب هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى الموقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً.

فالقيادة ظاهرة دينامية من الظواهر السيكولوجية الاجتماعية، بمعنى أنها ظاهرة دائبة التغير يصعب الإمساك بها، وليس من شك في أنه يترتب على تغير حاجات الجماعة تغير في الصفات اللازمة للقائد، وعلى ذلك فكثيراً ما يتحتم استبدال القائد بغيره، وفي هذا ما يكشف عن طابع التغير الذي يميز ظاهرة القيادة.

وتسعى النظريات الخاصة بالمتغيرات الداخلة في الدراسة لإيجاد علاقة بين هذه المتغيرات ومن النظريات التي تم استخدامها :

4 - نظرية الموارد :

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من :

1 - نظرية المهارات المحورية.

2 - نظرية الطاقات الديناميكية.

3 - النظرية التطويرية.

5- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (wernerfelt,1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماما عن نموذج poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظري RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها ، بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكملا للمؤسسة من سلسلة القيم وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساسا بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية.

مفهوم الموارد :

هي مجموعة الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبيا (Laroche.H.,et Nioche,1998).

وعلى أساس التعريف يمكن تقسيم الموارد بحسب أشكالها الى نوعين هما :

1 - موارد مادية مثل (تجهيزات الانتاج ، المباني ، رأس المال)

2 - موارد غير مادية : وهي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل :

- **الجودة :** وهي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجاب بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
- **التكنولوجيا :** تعتبر جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها .
- **المعلومات :** تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة ، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.
- **المعرفة :** تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

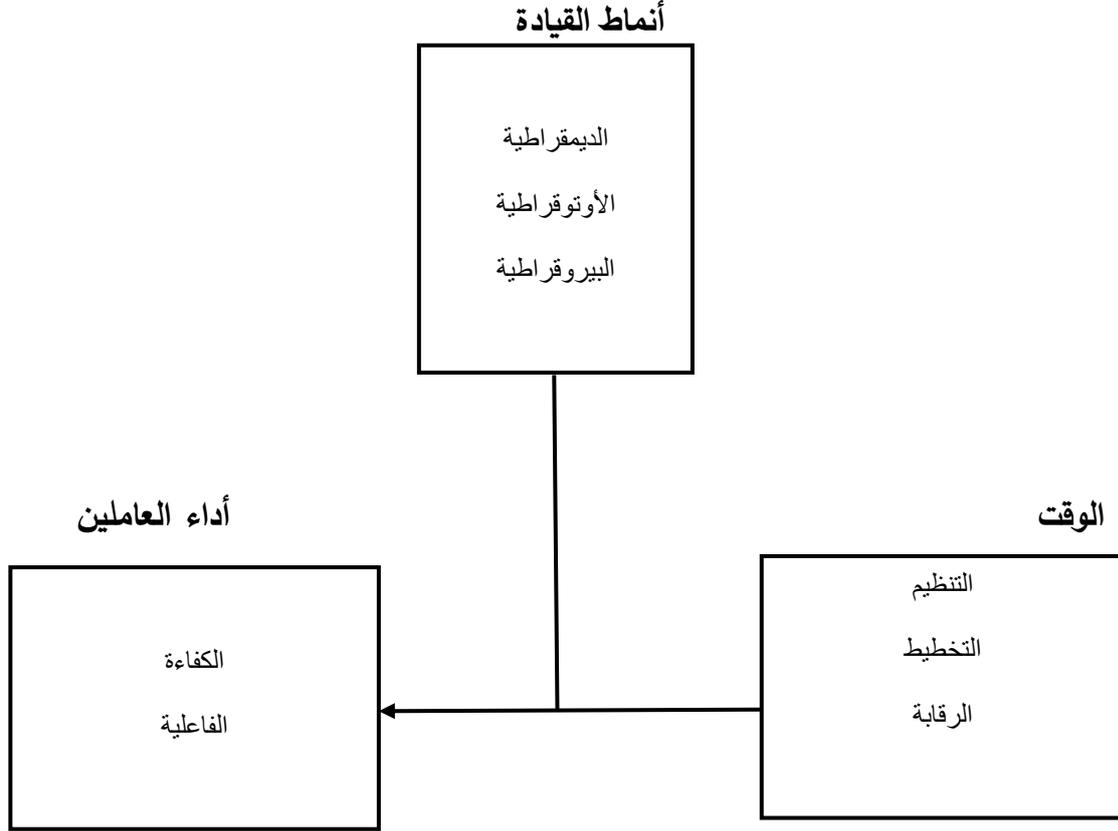
- **المهارات** : إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau,jc,2002) وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين : المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

6- نظرية الوقت والحركة :

وهي عملية دراسة الوقت والحركة (أو الدراسة بدوام الحركة) وهي الأعمال بكفاءة وتقنية والجمع بين العمل والكفاءة ويعتبر فريدريك تايلور من أقدم من تحدث بها (1950) واعتبرها جزء كبير من الإدارة العلمية. ، ووضعت دراسة الوقت في اتجاه تحديد أوقات قياسية، في حين تطورت دراسة الحركة إلى تقنية لتحسين أساليب العمل. والطريقتين أصبحت متكاملة ومقبولة على نطاق واسع وينطبق استخدام هذه النظرية على تحسين وتطوير نظم العمل. ويعرف هذا بأنه نهج متكامل لتحسين نظام العمل وتم تطبيقه في المنظمات الصناعية، واليوم يتم تطبيقه في كل مكان بما في ذلك منظمات الخدمات كالبنوك والمدارس والمستشفيات.

3.3 ومن خلال النظريات والدراسات السابقة وما فيها تم التوصل إلى نموذج الدراسة التالي:

نموذج الدراسة : شكل رقم (1)



المصدر إعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة (2015)

4.3 فرضيات الدراسة

اتضح من الدراسات السابقة ما يلي :

1.4.3- أن هناك علاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1.1.4.3 إدارة الوقت تؤثر على الكفاءة.

2.1.4.3 إدارة الوقت تؤثر على الفاعلية.

2.4.3- أن النمط القيادي يعدل العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

1.2.4.3 القيادة الديمقراطية يعدل العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة.

2.2.4.3 القيادة الديمقراطية يعدل العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية.

3.2.4.3 القيادة الأوتوقراطية يعدل العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة.

4.2.4.3 القيادة الأوتوقراطية يعدل العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية.

5.2.4.3 القيادة البيروقراطية يعدل العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة.

6.2.4.3 القيادة البيروقراطية يعدل العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

0.2.3 مقدمة :

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة الذي اتبع ، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراد الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

1.2.3 منهج الدراسة :

على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً، بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو، بل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره. (عبيدات، وآخرون، 1997-ص188).

ويهدف المنهج الوصفي الى وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (انماط القيادة) كمتغير معدل الوقت متغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع حيث لا يقتصر على وصف الظاهرة وانما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة او المشكلة ونتائجها .

مصادر جمع المعلومات :

استخدم في الدراسة العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة هادفة إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة .

- الكتب والمراجع والدوريات الأجنبية والمجلات العلمية المحلية والأجنبية .
- الدراسات والبحوث السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- شبكة الانترنت.

2.2.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة أما عينة الدراسة فقد تم اختيار

عينة عشوائية من الشركات الصناعية العاملة في مدينة الرياض حسب إحصائيات وزارة الصناعة يبلغ إجمالي العينة (150) فرد.

1.2.2.3 حدود الدراسة :

للبحث حدود مكانية وبشرية وموضوعية وزمانية وذلك كما يلي:

2.2.2.3 الحدود المكانية :

يتم تطبيق هذه الدراسة في إطار مجتمع الدراسة وهو المنشآت الصناعية السعودية وذلك للأهمية الاقتصادية والاجتماعية .

3.2.2.3 الحدود البشرية:

تم تحديد الحدود البشرية في إطار الحدود المكانية لمجتمع الدراسة حيث ركزت على الحصول على بيانات من عينة من العاملين والموظفين ومدراء الإدارات الوسطى في المنشآت الصناعية السعودية.

4.2.2.3 الحدود الموضوعية :

في إطار اتساع مجال الدراسة ركزت على أثر أنماط القيادة في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

5.2.2.3 الحدود الزمانية:

يوجد تحديد لفترة زمنية بتطبيق نموذج الاستبيان وذلك خلال العام 2015/1436

3.2.3 أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يتم جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد صممت الاستبانة معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة في المجال نفسه، وعلى الاجتهادات للدارس ، وعلى الخلفية النظرية التي بنيت عليها هذه الدراسة.

1- بناء أداة الدراسة :

تم تصميم الاستبانة وفقاً لأسلوب الأسئلة المغلقة (Closed Questionnaire) متعددة الاختيارات بحسب مقياس ليكارت الخماسي. وقد تكونت الاستبانة من جزأين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة، التي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة الدراسة، ممثلة في (الجنسية، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية، والدورات التدريبية). أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد اشتمل على قياس متغيرات الدراسة وتكون من ثلاثة محاور رئيسه.

وقد تضمنت تلك المحاور عدد من العبارات وزعت على المحاور الخمسة، كما يلي

المحور الأول : القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، البيروقراطي):

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في الدراسة الحالية بأنها: عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم. (عباس، 2004، ص 11). وعليه تم اقتباس هذا المتغير بعدد من العبارات (15) حسب مقياس ليكارت الخماسي.

جدول رقم (1.3)

محور القيادة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتخذ رئيسي المباشر كافة القرارات الإدارية					
2	يشركني رئيسي في اتخاذ القرار					
3	يصر رئيسي المباشر على ضرورة تنفيذ الاوامر حتى لو لم اقتنع بها .					
4	يثق رئيسي في قدرتي على اتخاذ القرار بمفردي					
5	يتحمل رئيسي كافة المسؤوليات بمفرده					
6	يشاركني رئيسي في التخطيط للعمل					
7	يناقش رئيس أفكاره مع الموظفين					
8	يطبق رئيسي اللوائح والانظمة على الموظفين بمرونة وفقاً للموقف المعين					
9	يعطي رئيسي للموظفين بعض صلاحياته لإنجاز الاعمال					
10	يستقبل رئيسي الأفكار الجديدة ويشجع على الأبداع والابتكار					
11	يلتزم رئيسي بأقصى درجة بالقوانين واللوائح دون أي مرونة تذكر.					
12	يختصر رئيسي عملية الإدارة في سلسلة من الإجراءات الروتينية					
13	يلجأ رئيسي للقوانين التي تحدد الالتزامات للمرؤوسين دون المرونة التي يحتاجها أي عمل					
14	يهتم رئيسي باللوائح والقوانين أكثر من الاداء					
15	يتجنب العاملون التجديد والابتكار خوفاً من مخالفه اللوائح والعقاب .					

عبدالرحمن دحروج(2009)

المحور الثاني : محور الوقت :

هو الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد (نهلة طه 1996ص 32). وتم اقتباس هذا المتغير بعدد من العبارات (7) حسب مقياس ليكارت الخماسي.

جدول رقم (2.3)

محور الوقت

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	دائماً اعطي العمل الوقت اللازم لأدائه دون زياده أو نقص					
2	أحرص على استغلال الوقت في أنجاز خطه معده مسبقاً					
3	أحرص على الاستفادة من الوقت دون إهداره					
4	كل نشاط أقوم به له وقت محدد في خطتي .					
5	أحرص على الوقت المخطط يساعد على تنفيذ العديد من الأنشطة.					
6	لا اجد ولا امتلك وقتاً كافياً لإنجاز المهام الموكلة الي					
7	أحاول انجاز المهام خشية العقاب لا حرصاً على الوقت					

حسن الزهراني (2.13)

المحور الثالث: أداء العاملين

جدول رقم (3.3)
محور الأداء

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم العاملون بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
2	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة .					
3	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي من اجل سرعة انجاز بعض الاعمال المطلوبة منهم.					
4	يحدد نظام تقييم الاداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل .					
5	تعمل ادارة الشركة باستمرار من اجل تحديث وتطوير نظام الاداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين .					
6	يتم تقييم الاداء بناء على اسس علمية ومعايير واضحة					
7	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل					
8	يحسن العاملون المقدره على التصرف في المواقف الحرجة .					
9	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية					
10	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة الفهم .					
11	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر					
12	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل)					
13	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل					

عزیز أبو ديه (2012)

علما بأن المقياس المستخدم لمحاور الدراسة هو مقياس ليكارت الخماسي لدرجة الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

جدول رقم (4.3)

مصادر قياس متغيرات الدراسة وعباراتها

الدراسة	عدد العبارات	المتغير
عبدالرحمن دحروج 2009	15	أنماط القيادة
حسن الزهراني 2013	9	إدارة الوقت
عزيز أبو ديه 2012	13	أداء العاملين

اعداد الباحث(2015)

صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري للأداة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها ستقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقرات ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (عبيدات وآخرون، 1997: 179). وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرض الدراسة الأداة (الاستبانة) في صورتها المبدئية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وعدد من الأساتذة ومن ذوي الخبرة والمعرفة والكفاءة في مجالات البحث العلمي.

وقد طلب من السادة المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه؛ ومدى ملائمة كل عبارة من العبارات للمحور الذي تنتمي إليه؛ فضلاً عن إدخال أي تعديلات أو إضافات على العبارات التي تحتاج إلى ذلك، أو حذف العبارات غير المناسبة منها، وتحديد مدى ملائمة التدرج الذي يحدد استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء كل محور من محاور أداة الدراسة وفي ضوء آراء المحكمين أجريت

التعديلات التي اتفق عليها المحكمون بحذف وتعديل صياغة بعض العبارات؛ حتى تزداد أداة الدراسة وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت من أجله، ثم تم إخراجها بصورتها النهائية.

ب. ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بدراسة استطلاعية وزع من خلالها (35) استبانة على مجتمع الدراسة؛ بهدف التعرف على مدى ثبات وصدق الأداة التي تستخدم بالدراسة والتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة لقياس ما استخدمت لقياسه. ولقياس مدى ثبات الدراسة لمفردات محور (الأنماط القيادية) استخدمت (معامل ألفا كرونبا) (Cronbach's Alphas) ؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على (العينة الاستطلاعية لقياس صدق الاتساق الداخلي).

الفصل الرابع

تحليل البيانات

الفصل الرابع

تحليل البيانات

1-4 المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

2-4 معدل الاستجابة :

تم توزيع عدد (170) استبيان على عملاء المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية بمساعدة مقدر ومشكورة من بعض عمال المنشآت الصناعية تمكن الدارس من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول (1.4) أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (150) استبيان بنسبة (94.1%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (10) استبيان بنسبة (5.9%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (0) استبيان بنسبة (0%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (150) استبيان بنسبة (88.2%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية كما يتضح من الجدول (1.4) :

جدول رقم (1.4)

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 150)

النسبة %	العدد	البيان
100%	170	الإستبانات الموزعة
94.1%	160	الإستبانات المستردة
5.9%	10	الإستبانات التي لم ترد
0%	0	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
88.2%	150	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

3-4 تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين :

الجدول (2.4) يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة أن الجنسية كانت 75.3% سعوديين ، وغير السعوديين 24.7%، اما المؤهل العلمي كان دون الجامعي بلغوا نسبة 58%، الجامعيين 31.3%، فوق الجامعي 10.7%، العمر أقل من 30 سنة 17.3% ، من 31 - 40 سنة 38.7%، من 41 - 50 سنة 31.3%، أكثر من 50 سنة 12.7%، سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بلغت نسبة 56.7%، من 5 - 10 سنوات 40.7%، من 11 - 15 سنة 2.7%، الدرجة الوظيفية شكلت مدير إدارة 3.3%، رئيس قسم 28%، موظف 68.7%، الدورات التدريبية لا يوجد دورة 66.7%، دورة واحدة 29.3%، أكثر من دورة 4% .

جدول رقم (2.4)

تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين :

النسبة	العدد	البيانات	النسبة
75.3%	113	سعودي	الجنسية
24.7%	73	غير سعودي	
100%	150		المجموع
58%	87	دون الجامعي	المؤهل العلمي
31.3%	47	جامعي	
10.7%	61	فوق الجامعي	
100%	150		المجموع
17.3%	26	أقل من 30 سنة	العمر
38.7%	58	31-40	
31.3%	47	41-50	
12.7%	19	أكثر من 50 سنة	
100%	150		المجموع
56.7%	85	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40.7%	61	5-10	
2.7%	4	11-15	
100%	150		المجموع
3.3%	5	مدير إدارة	الدرجة الوظيفية
28%	42	رئيس قسم	
68.7%	103	موظف	
100%	346		المجموع
66.7%	100	لا يوجد	الدورات التدريبية
29.3%	44	دورة واحدة	
4%	6	أكثر من دورة	
100%	150		المجموع

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

4-4 التحليل العاملي:

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي .تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

وقد أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1 - وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2 - ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3 - ألا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0,05)
- 4 - أن تكون قيم الاشتراكات الأولية (Communalities) للبنود أكثر من (0,50)
- 5 - ألا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.
- 6 - ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

4-5 التحليل العاملي لإدارة الوقت (المستقل)

اجري التحليل العاملي لعدد (7) عبارات تستخدم لقياس إدارة الوقت. الجدول رقم (4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التابع (إدارة الوقت). مخرجات تحليل ال SPSS في الملحق صفحة رقم (134).

في الاختبار الثاني إدارة الوقت (المستقل) من التحليل العاملي لم توجد عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Communalities) أقل من (0,50) لكي يتم استبعادها.

وجاءت المصفوفة في (1) عمود، اشتمل النموذج الأول علي (7) عبارات شكلت بعد إدارة الوقت.

ومن الجداول (3.4) يتبين ان المصفوفة جاءت في (1) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشعبات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير .

جدول رقم (3.4)

التحليل العاملي لإدارة الوقت (المستقل)

العامل	الوقت
.854	دائما أعطي العمل الوقت اللازم لأدائه دون زيادة أو نقص
.824	الحرص على الوقت المخطط يساعد على تنفيذ العديد من الأنشطة
.806	كل نشاط أقوم به له وقت محدد في خطتي
.747	أحرص على الاستفادة من الوقت دون اهداره
.729	احاول انجاز المهام خشية العقاب لا حرصا على الوقت
.726	أحرص على استغلال الوقت في إنجاز خطة معده مسبقا
61.248	% Cumulative
.867	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
403.697	Bartlett's Test of Sphericity

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

4-6 التحليل العاملي لأنماط القيادة:

اجري التحليل العاملي لعدد (15) عبارة تستخدم لقياس لأنماط القيادة. يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير أنماط القيادة (المعدل). مخرجات تحليل ال SPSS21 في الملحق صفحة رقم (125-128-131).

في الاختبار الأول أنماط القيادة (المعدل) من التحليل العاملي وجدت عبارة (1) لها قيم الاشتراكيات الأولية (Communalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (8) عبارات شكلت بعد القيادة الديمقراطية، (4) عبارات شكلت بعد القيادة الأوتوقراطية، (2) عبارة شكلت بعد البيروقراطية .

4-7 التحليل العاملي لأنماط القيادة (المعدل) :

من الجداول رقم (4.4) يتبين ان المصفوفة جاءت في (3) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

جدول رقم (4.4)
التحليل العاملي لأنماط القيادة (المعدل) :

العامل 3	العامل 2	العامل 1	القيادة الديمقراطية
.172	.119	.848	يختصر رئيسي عملية الإدارة في سلسلة من الإجراءات الروتينية
.142	.255	.833	يتجنب العاملون التجديد والابتكار خوفا من مخالفة اللوائح والعقاب
.034	.237	.829	يستقبل رئيسي الأفكار الجديدة ويشجع على الإبداع والابتكار
.233	.169	.788	يلجأ رئيسي للقوانين التي تحدد الالتزامات للمؤوسين دون المرونة التي يحتاجها أي عمل
.170	.132	.773	يعطي رئيسي للموظفين بعض صلاحياتة لانجاز الاعمال
.260	.212	.765	يشاركني رئيسي في التخطيط للعمل
.002	.415	.738	يتحمل رئيسي كافة المسؤوليات بمفرده
.374	.257	.625	يهتم رئيسي باللوائح والقوانين أكثر من الاداء
			القيادة الأوتوقراطية
.215	.825	.263	يتخذ رئيسي المباشر كافة القرارات الإدارية
.124	.816	.235	يصر رئيسي المباشر على ضرورة تنفيذ الأوامر حتى لو لم أقتنع بها
.057	.813	.092	يشاركني رئيسي في اتخاذ القرار
.013	.567	.493	يثق رئيسي في قدرتي على اتخاذ القرار بمفردي
			القيادة البيروقراطية
.889	.096	.082	يلتزم رئيسي بأقصى درجة بالقوانين واللوائح دون أي مرونة التي يحتاجها أي عمل
.686	.157	.406	يطبق رئيسي اللوائح والانظمة على الموظفين بمرونة وفقا للموقف المعين
	70.585		Cumulative %
	.902		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
	1359.976		Bartlett's Test of

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2015)

8-4 التحليل العاملي لأداء العاملين:

اجري التحليل العاملي لعدد (13) عبارة تستخدم لقياس الاداء. يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التابع 2 (الاداء). مخرجات تحليل ال SPSS في الملحق صفحة رقم (137). في الاختبار الثالث أداء العاملين (التابع) من التحليل العاملي وجدت (6) عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Communalities) أقل من (0,50) تم استبعادها. جاءت المصفوفة في (2) عمود، اشتمل النموذج الأول على (5) عبارات شكلت بعد الاداء، (2) عبارات شكلت الكفاءة .

4-9 التحليل العاملي لأداء العاملين (التابع):

من (5.4) أدناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (2) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير .

جدول رقم (5.4)

التحليل العاملي لأداء العاملين (التابع)

العامل 2	العامل 1	الفاعلية
-0.043-	.816	يحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة
.206	.799	يمتاز العاملون بسرعه الملاحظه والفهم
.030	.763	يطور العاملون أداءهم ومهارتهم بشكل مستمر
-.242-	.714	يتقيد العاملون بقواعد اجراءات العمل
.326	.640	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الاخرين(التعامل)
الكفاءة		
.833	.037	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل سرعة انجاز بعض الاعمال المطلوبة منهم
.807	.019	يقوم العاملون بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
62.330		% Cumulative
.705		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
294.884		Bartlett's Test of Sphericity

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

4-10 اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل القيادة الديمقراطية (0.92) ، القيادة الأوتوقراطية (0.80) ، القيادة البيروقراطية (0.63) ، اما مكونات (التابع 1) الوقت (0.87) ، (التابع 2) الاداء (0.79) الكفاءة (0.55).

جدول رقم (6.4)

متغيرات الاعتمادية لمتغيرات الدراسة :

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.92	7	القيادة الديمقراطية	المعدل
0.80	4	القيادة الأوتوقراطية	
0.63	2	القيادة البيروقراطية	
0.87	6	الوقت	المستقل
0.79	5	الفاعلية	تابع
0.55	2	الكفاءة	

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

11-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (7.4) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان الوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط الحسابي القيادة الديمقراطية (3.02) والانحراف المعياري (1.10) ، أما القيادة الأوتوقراطية كان الوسط الحسابي (2.36) والانحراف المعياري (0.97) ، أما القيادة البيروقراطية كان الوسط الحسابي (2.29) والانحراف المعياري (1.02)، اما الوقت كان الوسط الحسابي (2.84) والانحراف المعياري (0.97) ، اما الفاعلية كان الوسط الحسابي (2.99) والانحراف المعياري (0.87) ، اما الكفاءة كان الوسط الحسابي (2.14) والانحراف المعياري (0.75) .

جدول رقم (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

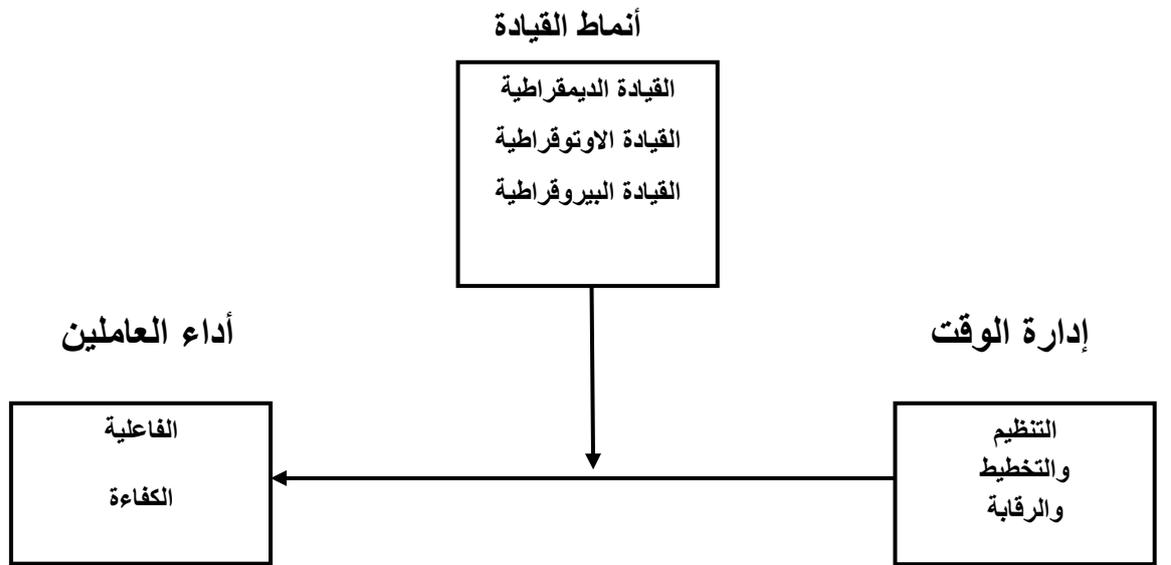
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع المتغير	اسم المتغير
1.10	3.04	مستقل	القيادة الديمقراطية
.97	2.36	مستقل	القيادة الأوتوقراطية
1.02	3.29	مستقل	القيادة البيروقراطية
.97	2.84	تابع	الوقت
.87	2.99	تابع	الفاعلية
.75	2.14	تابع	الكفاءة

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

4-12 نموذج الدراسة المعدل :

نسبة التغير التي ظهرت من نتائج التحليل العاملية كما تم ذكرها سابقا والتي أشارت إلى أن أداء العاملين قد انقسم إلى بعدين هما (الفاعلية ، الكفاءة) وان لزاما أن تعدل نموذج الدراسة وكذلك فرضيات الدراسات بناء على ذلك كما يتضح من الشكل (1.4) :

شكل رقم (1.4)



اعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة والميدانية (2015)

الفرضية الرئيسية الاولى :

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية :

أنماط القيادة تعدل العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

الفرضيات الفرعية :

القيادة الديمقراطية يعدل العلاقة بين إدارة الوقت و الفاعلية.

القيادة الديمقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة.

القيادة الأوتوقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت و الفاعلية.

القيادة الأوتوقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة.

القيادة البيروقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت و الفاعلية.

القيادة البيروقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة.

4-13 الارتباطات بين متغيرات الدراسة : تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلت درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة كما يلي :

اجرى تحليل الارتباط على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات بين متغيرات الدراسة، كما موضح فى الجدول أدناه حيث نجد أن القيادة الديمقراطية يرتبط ايجابي معنوي مع بعد القيادة الأوتوقراطية (**0.737) ، وبعد القيادة الديمقراطية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد القيادة البيروقراطية (**0.479) ، وبعد القيادة الديمقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الوقت (-0.164) ، أما بعد القيادة الديمقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الفاعلية (-0.095) ، وبعد القيادة الديمقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الكفاءة (-0.023) ، اما بعد القيادة الأوتوقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد القيادة البيروقراطية (**0.456) ، اما بعد القيادة الأوتوقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الوقت (-0.261) ، اما بعد القيادة الأوتوقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الاداء (-0.120) ، اما بعد القيادة الأوتوقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الكفاءة (-0.064) ، اما بعد القيادة البيروقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الوقت (**0.342-) ، اما بعد القيادة البيروقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الفاعلية (0.095) ، اما بعد القيادة البيروقراطية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الكفاءة (0.171) ، اما بعد الوقت يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الاداء (*0.183) ، اما بعد الوقت يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الكفاءة (0.079) اما بعد الفاعلية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الكفاءة (*0.103)

جدول رقم (8.4)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

المتغيرات	القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة البيروقراطية	الوقت	الفاعلية	الكفاءة
القيادة الديمقراطية	1					
القيادة الأوتوقراطية	.737**	1				
القيادة البيروقراطية	.479**	.456**	1			
الوقت	-.164*	-.261**	-.342**	1		
الفاعلية	-.095-	-.120-	.095	183	1	
الكفاءة	-.023-	.064	.171*	.079	.103	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

4-14 اختبار العلاقة بين ادارة الوقت وأداء العاملين (الفاعلية):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير إدارة الوقت على الاداء . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على R^2 للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير إدارة الوقت (0.183) ومستوى المعنوية

جدول رقم (9.4)

(0.025).

الانحدار المتعدد لأنماط القيادة والاداء

الفاعلية	المتغير المستقل
0.183**	ادارة الوقت
0.034	R^2
0.027	Adjusted R^2
0.034	ΔR^2
5.156	F change

Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

جدول رقم (10.4)

نتيجة اختبار الفرضية الاولى:

حالة الاثبات	دعمت كليا	هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والاداء
دعمت		هنالك علاقة تأثير بين إدارة الوقت و الفاعلية

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

4-15 اختبار العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين (الكفاءة):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أنماط القيادة على الاداء . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على R^2 للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير إدارة الوقت (0.079) ومستوى المعنوية (0.336).

جدول رقم (11.4)

الانحدار المتعدد لإدارة الوقت والكفاءة

الكفاءة	المتغير المستقل
0.079	إدارة الوقت
0.006	R^2
0.000	Adjusted R^2
0.006	ΔR^2
.932	F change

Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

جدول رقم (12.4)

نتيجة اختبار الفرضية الثانية:

حالة الاثبات	لم تدعم	هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والكفاءة
لم تدعم		هناك علاقة تأثير بين إدارة الوقت والكفاءة

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

4-16 اختبار أثر القيادة الديمقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية :

الجدول (13.4) يوضح أثر أنماط لقيادة (القيادة الديمقراطية) على العلاقة بين إدارة الوقت والاداء وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في القيادة الديمقراطية * الوقت حيث كانت قيمة بيتا 1.1778 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن القيادة الديمقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والاداء.

جدول رقم (13.4)

اختبار أثر القيادة الديمقراطية والفاعلية

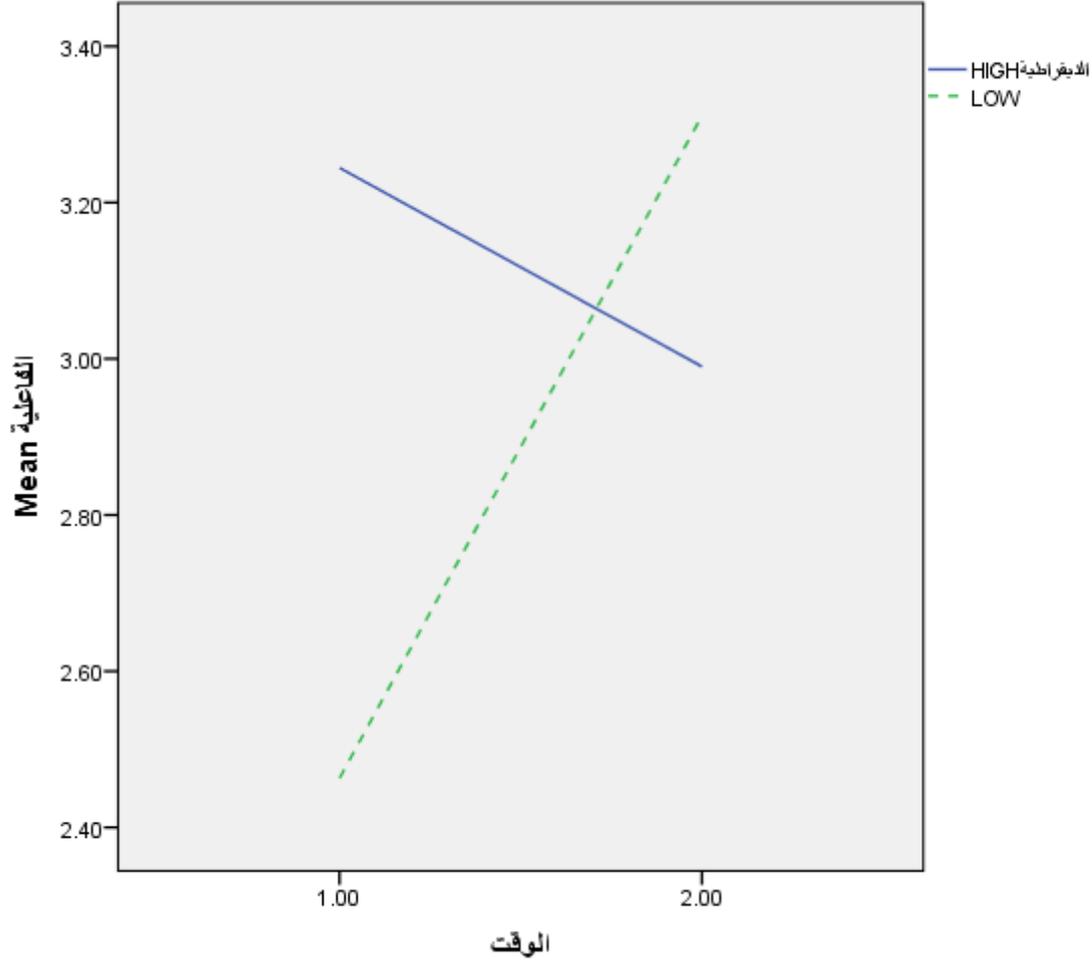
الفاعلية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-1.121	0.172**	0.183**	إدارة الوقت
	-1.445	-0.67		القيادة الديمقراطية
1.1778***				الديمقراطية * الوقت
	0.245	0.038	0.034	R ²
	0.230	0.025	0.027	Adjusted R ²
	0.207	0.004	0.034	Δ R ²
	40.116	0.668	5.156	F change

Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

شكل رقم (2.4)

اختبار أثر القيادة الديمقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية :



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

يلاحظ من الشكل (2.4) أنه في حالة أن يكون النمط القيادي ديمقراطي ويمارس بطريقة عالية فإن العلاقة بين إدارة الوقت وفاعلية أداء العاملين تكون قوية كلما زادت إدارة الوقت . أما في حالة ان يمارس النمط الديمقراطي بطريقة أقل في المنشآت الصناعية السعودية ، فإن العلاقة بين إدارة الوقت وفاعلية العاملين تكون علاقة عكسية بحيث كلما زادت إدارة الوقت كلما قلت فاعلية أداء العاملين.

4-17 اختبار أثر القيادة الأوتوقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية :

الجدول (14.4) يوضح أثر أنماط لقيادة (القيادة الاوتوقراطية) على العلاقة بين إدارة الوقت والاداء وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في القيادة الأوتوقراطية * الوقت حيث كانت قيمة بيتا 1.179 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن القيادة الأوتوقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والاداء .

جدول رقم (14.4)

اختبار أثر القيادة الأوتوقراطية والفاعلية

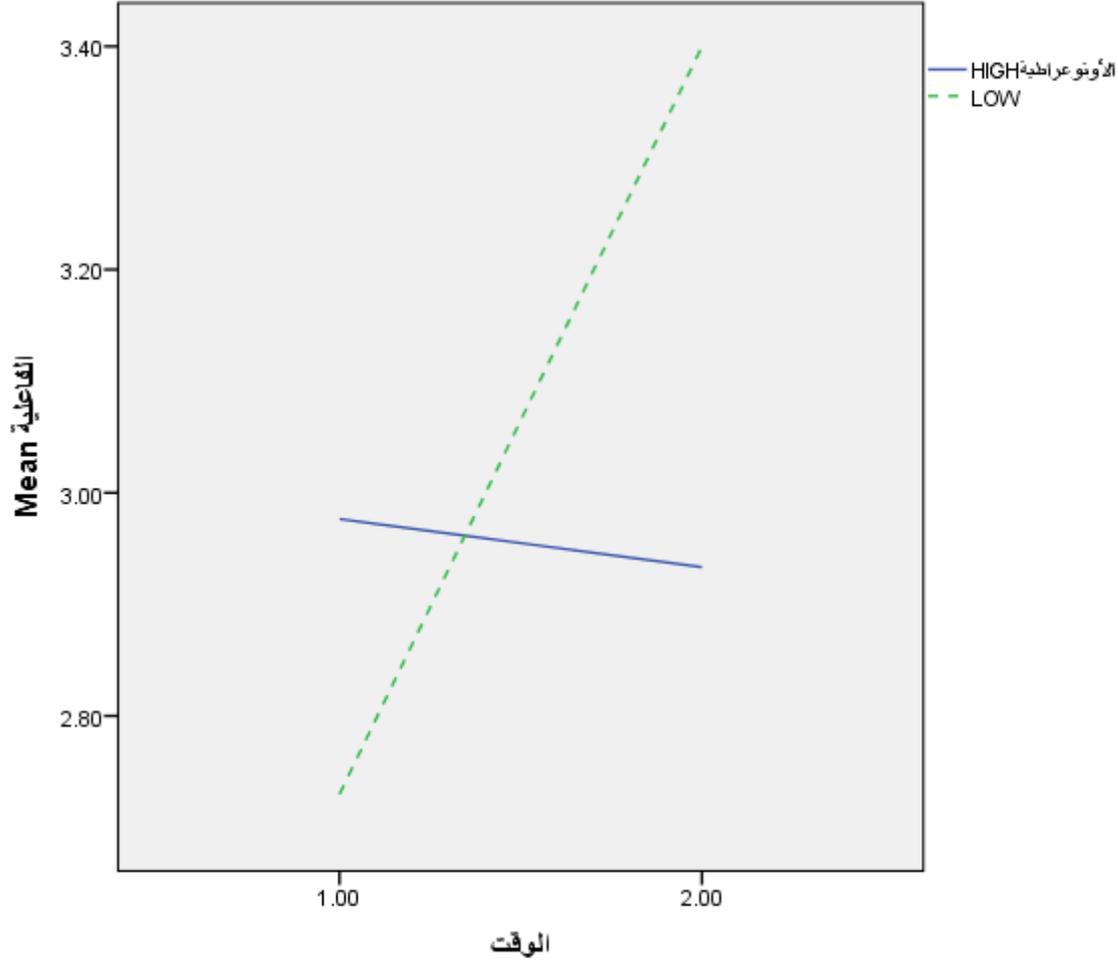
الفاعلية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.054**	0.154*	0.183***	إدارة الوقت
	-0.993***	-0.243**		القيادة الأوتوقراطية
1.179***				الأوتوقراطية * الوقت
	0.912	0.092	.0340	R ²
	0.910	0.079	.027	Adjusted R ²
	0.820	0.058	.034	Δ R ²
	1361.581	9.386	5.156	F change

Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

شكل رقم (3.4)

اختبار أثر القيادة الأوتوقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية :



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

من الشكل (3.4) نستنتج انه كلما كانت ممارسة القيادة الاوتوقراطية عالية في المنشأة كلما كانت العلاقة بين ادارة الوقت ليست ذات دلالة احصائية وبذلك تكون علاقة عكسية بينما ممارسة القيادة الاوتوقراطية بطريقة منخفضة (قليلة) يؤدي لان تكون العلاقة بين ادارة الوقت وفاعلية اداء العاملين علاقة قوية .

4-18 اختبار أثر القيادة البيروقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية :

الجدول (15.4) يوضح أثر أنماط لقيادة (القيادة البيروقراطية) على العلاقة بين إدارة الوقت والاداء وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في القيادة البيروقراطية * الوقت حيث كانت قيمة بيتا 1.080 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن القيادة البيروقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والاداء .

جدول رقم (15.4)

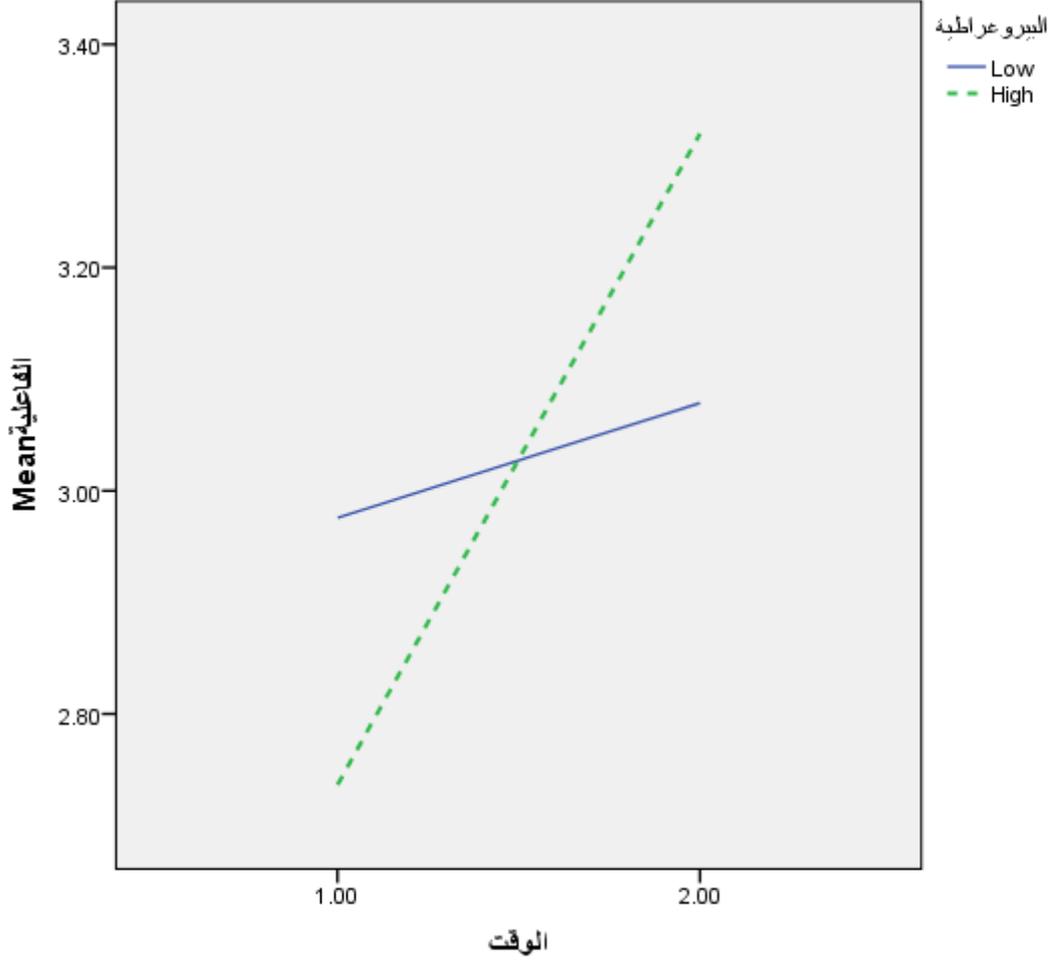
اختبار أثر القيادة البيروقراطية والفاعلية

الفاعلية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.072**	0.218**	0.183	إدارة الوقت
	-0.912***	-0.363***		القيادة البيروقراطية
1.080***				البيروقراطية * الوقت
	0.915	0.164	.034	R ²
	0.913	0.153	.027	Adjusted R ²
	0.75	0.131	.034	Δ R ²
	1290.366	22.991	5.156	F change

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

شكل رقم (4.4)

اختبار أثر القيادة البيروقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية :



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

من الشكل (4.4) نستنتج أنه عند ممارسة القيادة البيروقراطية في المنشآت الصناعية السعودية بطريقة أقل فإن العلاقة بين إدارة الوقت وفاعلية أداء العاملين تكون ايجابية ولكن ضعيفة . أما في حالة ممارسة القيادة البيروقراطية بطريقة عالية فإن هذه العلاقة تكون ايجابية وقوية جدا كلما زاد الاهتمام بإدارة الوقت.

4-19 اختبار أثر القيادة الديمقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة :

الجدول (16.4) يوضح أثر أنماط لقيادة (القيادة الديمقراطية) على العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في القيادة الديمقراطية * الوقت حيث كانت قيمة بيتا 1.227 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن القيادة الديمقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والاداء .

جدول رقم (16.4)

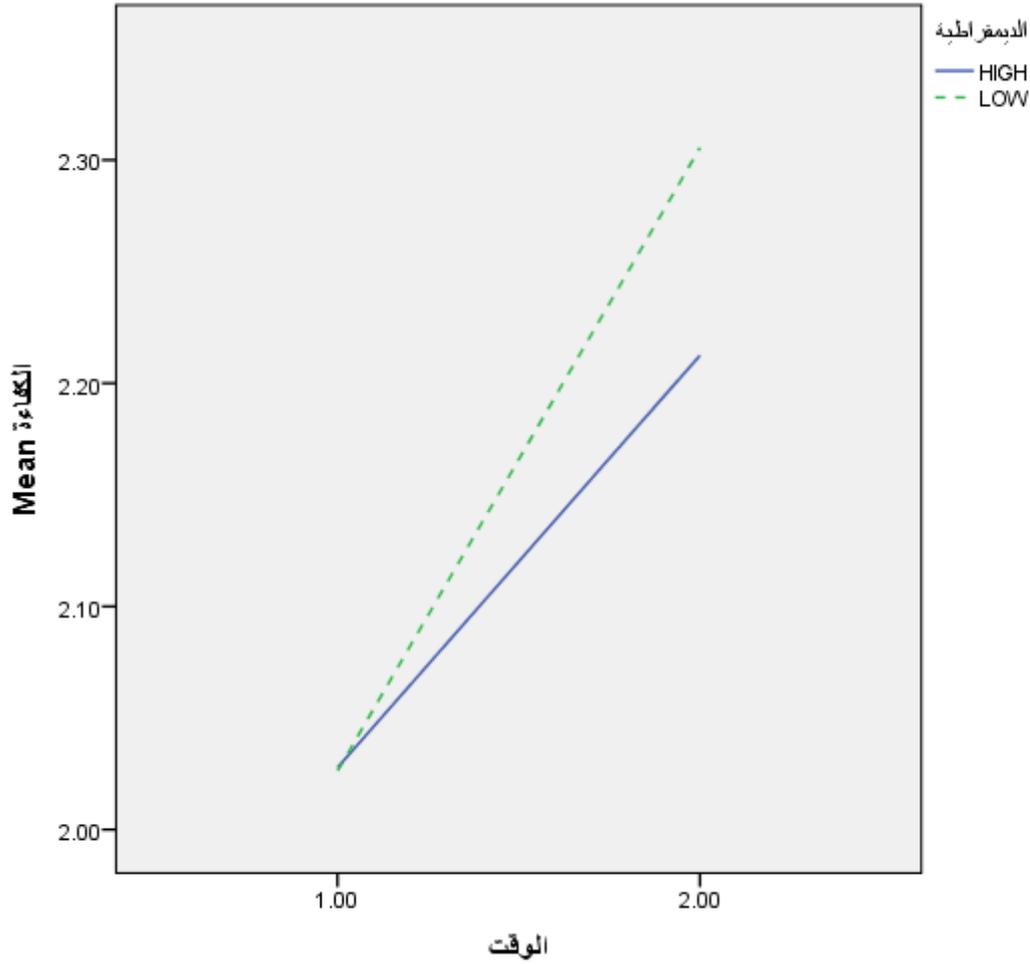
اختبار أثر القيادة الديمقراطية والكفاءة

الكفاءة				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.012	0.075	0.079	إدارة الوقت
	-0.965	-0.163		القيادة الديمقراطية
1.227***				الديمقراطية * الوقت
	0.890	0.033	.006	R ²
	0.888	0.020	.000	Adjusted R ²
	0.858	0.026	.006	Δ R ²
	1140.708	4.019	.932	F change

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

شكل رقم (5.4)

اختبار أثر القيادة الديمقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة :



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

من الشكل (5.4) نلاحظ ان العلاقة بين ادارة الوقت وكفاءة اداء العاملين تكون متساوية بغض النظر عن مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية عندما يتم ممارسة ادارة الوقت بمستوى منخفض ، بينما تصبح هذه العلاقة قوية أيضا بغض النظر عن مستوى ممارسة القيادة الديمقراطية وكلما زاد مستوى تطبيق ادارة الوقت في المنشآت الصناعية السعودية. ولكن عند تطبيق القيادة الديمقراطية بشكل مرتفع فان العلاقة بين ادارة الوقت وكفاءة أداء العاملين تكون أقوى مقارنة بما يكون في حالة تطبيق القيادة الديمقراطية بشكل منخفض.

4-20 اختبار أثر القيادة البيروقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة :

الجدول (17.4) يوضح أثر أنماط لقيادة (القيادة البيروقراطية) على العلاقة بين إدارة الوقت والاداء وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في القيادة البيروقراطية * الوقت حيث كانت قيمة بيتا 1.052 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن القيادة البيروقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والاداء .

جدول رقم (17.4)

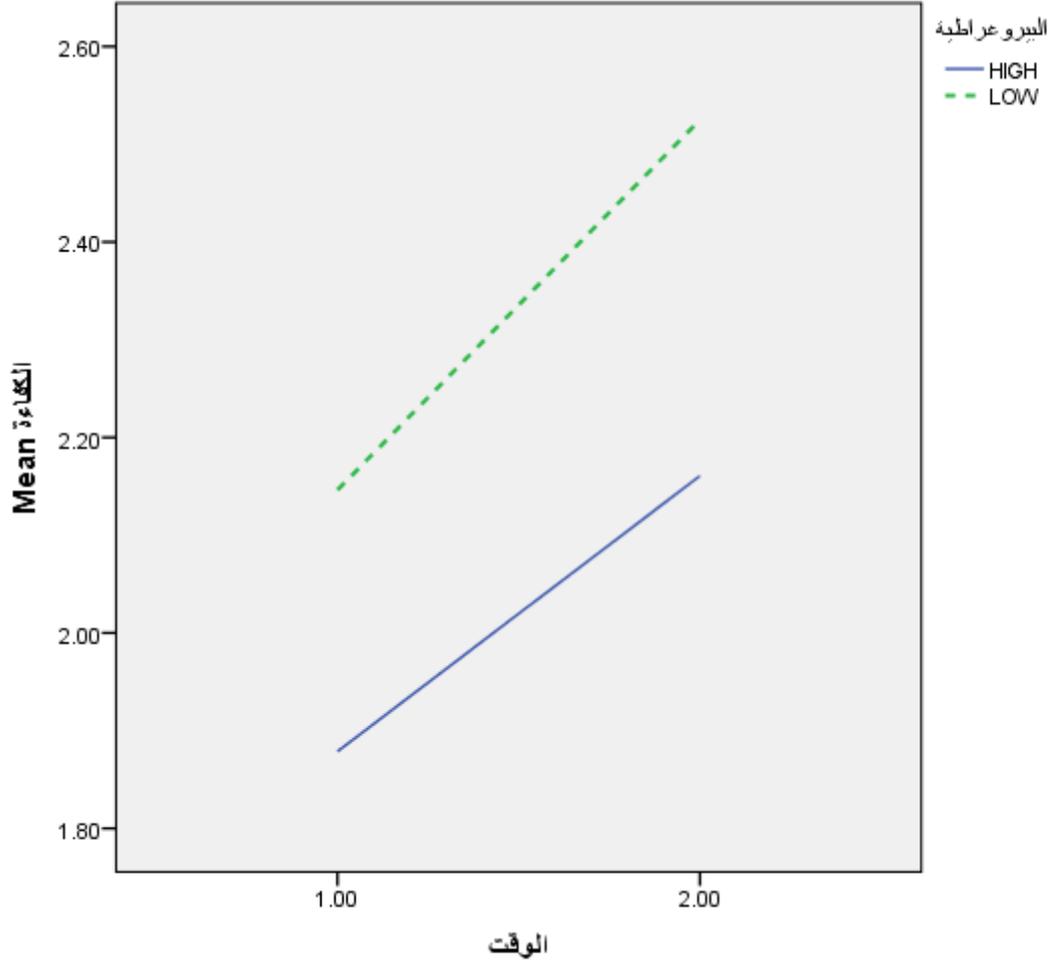
اختبار أثر القيادة البيروقراطية والكفاءة

الكفاءة				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	0.006	0.142	0.079	إدارة الوقت
	-0.965	-0.163		القيادة البيروقراطية
1.052***				البيروقراطية * الوقت
	0.910	0.137	.006	R ²
	0.909	0.125	.000	Adjusted R ²
	0.774	0.131	.006	Δ R ²
	1261.143	22.223	.9320	F change

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

شكل رقم (6.4)

اختبار أثر القيادة البيروقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة :



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

نلاحظ من الشكل (6-4) أنه كلما زاد مستوى تطبيق البيروقراطية في الشركات الصناعية السعودية كلما زادت العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة الإنتاجية خاصة إذا قامت المنشأة بتطبيق إدارة الوقت بصورة كبيرة ، وتزداد هذه العلاقة قوة كلما انخفض مستوى البيروقراطية في الشركات الصناعية السعودية.

4-21 اختبار أثر القيادة الأوتوقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة :

الجدول (18.4) يوضح أثر أنماط لقيادة (القيادة الاوتوقراطية) على العلاقة بين إدارة الوقت والاداء وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في القيادة الاوتوقراطية * الوقت حيث كانت قيمة بيتا 1.163 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن القيادة الاوتوقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والاداء .

جدول رقم (18.4)

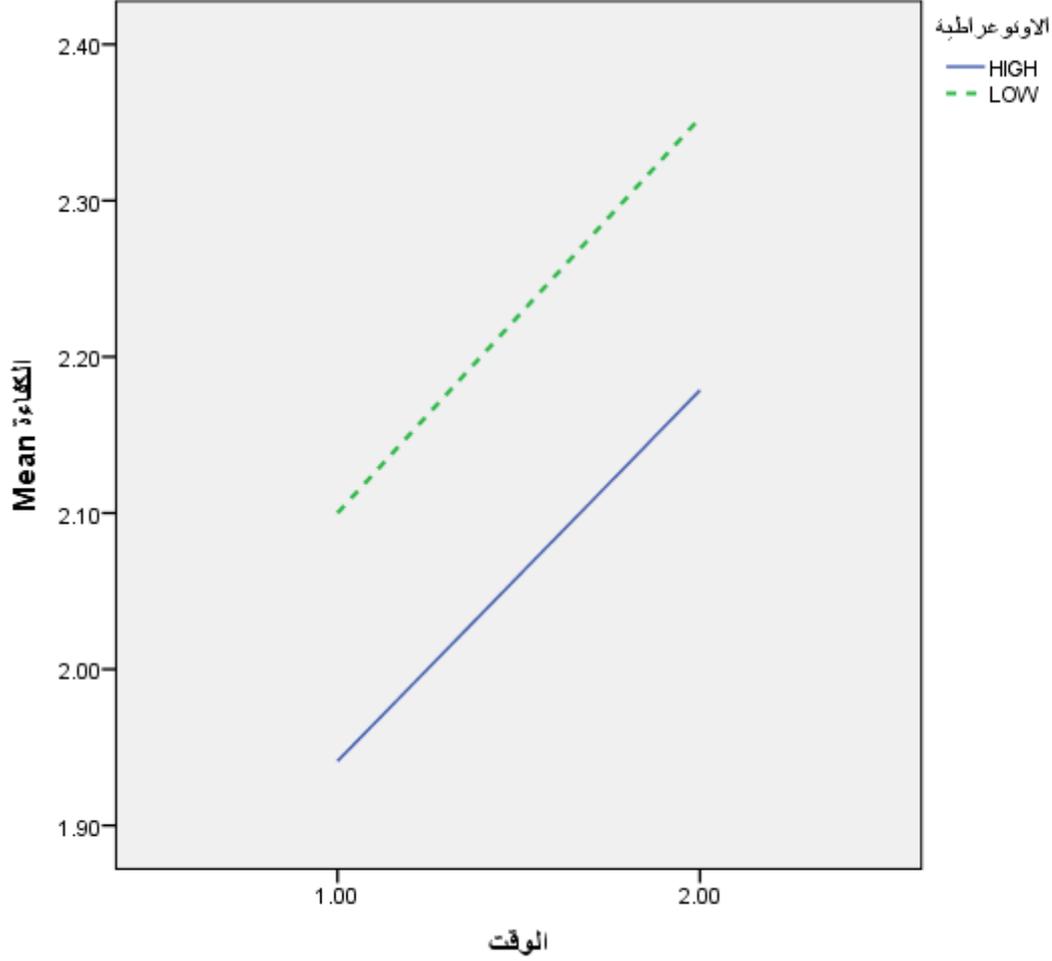
اختبار أثر القيادة الأوتوقراطية والكفاءة

الكفاءة				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.001	0.096	0.079	إدارة الوقت
	-0.976	-0.267		القيادة الاوتوقراطية
1.163***				الاوتوقراطية * الوقت
	0.909	0.077	.006	R ²
	0.907	0.065	.000	Adjusted R ²
	0.831	0.071	.006	Δ R ²
	1332.475	11.344	.932	F change

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

شكل رقم (7.4)

اختبار أثر القيادة الأوتوقراطية في العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة :



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

نلاحظ من الشكل (7-4) أنه كلما كان هناك درجة عالية من القيادة الأوتوقراطية كلما كانت العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة أداء العاملين ضعيفة، إذا ما قورنت بالمستوى المنخفض من الأوتوقراطية بمعنى أن العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة العاملين تكون أقوى عندما يكون مستوى الأوتوقراطية في المنشآت الصناعية السعودية منخفض .

جدول رقم (19.4)

نتيجة اختبار الفرضية الثانية :

حالة الإثبات	دعمت كليا	إنماط القيادة يعدل العلاقة بين العلاقة إدارة الوقت وأداء العاملين
تعديل العلاقة		القيادة الديمقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت و الفاعلية
تعديل العلاقة		القيادة الديمقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة
تعديل العلاقة		القيادة الأوتوقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت و الفاعلية
تعديل العلاقة		القيادة الأوتوقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة
تعديل العلاقة		القيادة البيروقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت و الفاعلية
تعديل العلاقة		القيادة البيروقراطية تعدل العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة ثم مناقشة النتائج التي تم التوصل اليها بعد التحليل ومن ثم مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة من التوافق والاختلاف ، ثم تتم الاشارة الى وأوجه القصور في هذه الدراسة، ثم تقديم المقترحات من وجهة نظر الدارس للبحوث المستقبلية ، ثم يختم بملخص الدراسة.

2.5 ملخص النتائج:

1. توجد علاقة ايجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
2. توجد علاقة بين النمط القيادي وبين إدارة الوقت وأداء العاملين .

3.5 مناقشة النتائج:

يحتوي هذا الجزئي على مناقشة النتائج التي تبدأ:

أولاً: هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

1.3.5 الفرضية الأولى: إدارة الوقت يعدل اداء العاملين

في الفرضية الاولى أظهرت أن الدراسة قد توصلت الى أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين وانفقت مع دراسة (Barling & others.1996) والتي أشارت الى أن إدارة الوقت والسعي إلى تحقيق التفاعل للتنبؤ بمستوى أداء العاملين حيث هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء من خلال التنبؤ بأداء العاملين ، وأكدت نتائج الدراسة أن إدارة الوقت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل ولكن بشرط أساسي أوضحته الدراسة وهو وجود

عامل الدافعية لدى العاملين حيث أوضحت الدراسة أن انخفاض مستوى الدافعية لدى العاملين يقلل من رغبتهم في إدارة أوقاتهم بشكل ناجح مما ينعكس سلباً على أدائهم وبالعكس أن العاملين الذين توفرت لديهم الدافعية في العمل ابدوا ميلاً أفضل لإدارة أوقاتهم والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم. كما اتفقت مع دراسة أبو شيخة والقريوتي (1993) وهي دراسة بعنوان إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية جاءت هذه الدراسة استكمالاً على طريق التطوير الإداري، . واعتمدت الدراسة في عرض النتائج ومناقشتها على الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، . وخرجت الدراسة بالعديد من الاستنتاجات بالنسبة للخصائص الوظيفية اتضح وجود فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بفلسفة الموظف ونظرتة تجاه الوقت. أما بالنسبة للخصائص الشخصية اتضح من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بفاعلية الموظف في إدارة وقت العمل الرسمي. وأوصى الباحثان بالعديد من التوصيات نذكر منها ضرورة تعميق الوعي لدى الموظفين بأهمية مورد الوقت في الإنتاج، وإيجاد نظام للوصف الوظيفي في مؤسسات الدولة بهدف تحديد أولويات العمل ومسئوليات الموظف. والاهتمام بإشراك الموظفين في الدورات التدريبية .

كما توافقت مع دراسة (الجريسي، 2001) في دراسته عدة تساؤلات حول نظرة المدير السعودي بالقطاع الصناعي الخاص لقيمة الوقت، و أنواع مضيعات أو مبددات وقت المدير، و مدى فعالية المدير السعودي في استخدامه واستثماره لوقت عمله، و الأدوات والوسائل التي يعتمد عليها المدير السعودي في تنظيم وإدارة وقت عمله. وتوصلت الى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت بطريقة علمية والاداء .

2.3.5 الفرضية الثانية : أنماط القيادة يعدل العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين :

قد توصلت الدراسة الى أن أنماط القيادة (القيادة الديمقراطية ، القيادة البيروقراطية ، القيادة الأوتوقراطية) يعدل العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين (الكفاءة ، الفاعلية) وقد اتفقت مع دراسة (يونغ 1994 Young) التي تناولت (النمط القيادي عند رؤساء كليات المجتمع وأثره على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية) وقد أجريت هذه الدراسة في منطقة المسيسيبي Missisipi وتألقت عينة البحث من (94) عضو هيئة تدريسية واستخدمت الدراسة مقياس

هيرسي و بلانكرد ومقياساً آخر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية يزداد في حالة ممارسة رؤساء الكليات النمط القيادي الذي يقوم على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقديم المساعدة والتسهيلات اللازمة وإزالة العقبات التي تعترض سير العمل وتعطل الإنجاز فضلاً عن الاعتراف بأعضاء الهيئة التدريسية وتقدير أعمالهم ، دراسة الشلول (2006م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية والعوامل المؤثرة فيه و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الرئيسية الآتية حيث كان مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية كمجموعة عالياً من خلال العوامل الآتية : العلاقة مع العاملين والإدارة المباشرة (الإشراف) والوظيفة نفسها ومتوسط عن العوامل الآتية: الأمن والاستقرار الوظيفي والنمو المهني والتقدم الوظيفي والراتب والحوافز المادية الأخرى أما مستوى رضاهم الوظيفي العام فكان متوسطاً .بينما كان مستوى الرضا الوظيفي العام عالياً لدى القيادات الإدارية في القطاع الأهلي كمجموعة وفي الجهاز الإداري والفني في القطاعين (كمجموعة) وفي الجهاز التدريسي في القطاع الأهلي وفي الجهاز الإداري والفني في القطاع الأهلي .

4.5 النتائج :

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد القيادة البيروقراطية كان على بعد الأبعاد الأخرى حيث حقق أعلى متوسط حسابي (3.29) مما يؤكد أن القيادة البيروقراطية تؤثر بشكل كبير على الأداء . كما جاءت نتائج التحليل داعمة كلياً لتؤكد العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين : أنماط القيادة كمعدل . كانت داعمة جزئياً لتؤكد وجود تأثير بين إدارة الوقت وأداء العاملين ، أنماط القيادة يعدل العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين . وأثبتت الدراسة أن أنماط القيادة كمتغير معدل يؤثر على إدارة الوقت وأداء العاملين .

5.5 تأثيرات الدراسة :

1.5.5 التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة إدارة الوقت أثره على أداء العاملين و أنماط القيادة كمتغير معدل. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به إدارة الوقت في أداء العاملين بالمنشآت الصناعية السعودية في وجود أنماط القيادة معدل (الديمقراطية ، البيروقراطية ، الأوتوقراطية) والتعرف على متغيرات الدراسة المؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن القيادة البيروقراطية لها تأثير كلياً على أداء العاملين بأبعادها التي تضمنتها الدراسة (الكفاءة ، الفاعلية) ، بينما أوضحت الدراسة أن القيادة الديمقراطية تؤثر على القيادة الأوتوقراطية، وبعد القيادة الديمقراطية يؤثر على بعد القيادة البيروقراطية، اما بعد القيادة الأوتوقراطية يؤثر على بعد القيادة البيروقراطية.

2.5.5 التأثيرات التطبيقية :

ضرورة الاهتمام من الإدارات السعودية الى أهمية إدارة الوقت وذلك بعد معرفة مدى إدراك المنشآت الصناعية السعودية وبيان مستوى إدراك العاملين بإدارة الوقت وتطبيقه بالصورة العلمية التي تساعد في بناء بيئة أعمال مبنية على أساس علمي ، نشر مفهوم إدارة الوقت لما أظهرت النتائج من تأثيرها على أداء العاملين بالمنشآت الصناعية السعودية ومدى إسهامها في خلق أداء عالي للعاملين من خلال الكفاءة والفاعلية التي تعمل على تحقيق رؤية المؤسسة المستقبلية وقبول الدور الفاعل في الدور المعدل للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالمنشآت الصناعية السعودية حيث أظهرت العلاقة بالأبعاد أن إدارة الوقت يؤثر على أداء العاملين حيثما يكون هناك إدارة علمية للوقت يكون هناك أداء فاعل وكفاءة عالية للعاملين. حتى تساعد نتائج الدراسة على كشف دور إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين بالمنشآت الصناعية السعودية، مما يساعد متخذي القرار في المنشآت الصناعية في كيفية الاستفادة من الوقت في تحسين الاداء الذي بدوره يعمل على خلق الفريق المتكامل وهي أول إشارات الابداع في العمل ، من خلال العاملين لتتمكن المنشآت الصناعية السعودية من تحقيق ميزة تنافسية. بهذا نجد أنه كلما كان هناك إدارة وقت مبنية على أسس علمية كان أداء العاملين بصورة فاعلة وذو كفاءة

عالية وكلما كان هناك (إدارة الوقت + انماط القيادة + أداء العاملين = أداء عاملين بكفاءة وفاعلية مميزة برؤية مستقبلية) .

ومن هذا المنطلق تؤكد النتائج على ضرورة اهتمام المنشآت الصناعية السعودية بأهمية كبيرة لإدارة الوقت وتطبيقه وفق مقاييس علمية التي تستخدم في بيئة المنشآت الصناعية مما تفيد في تساعد على أداء عاملين ذو كفاءة عالية وفاعلية.

تنمية وتطوير أنماط القيادة لدى الإدارات عن طريق المحاضرات أو الندوات حول مفهوم الانماط القيادية ودورها في تحقيق أداء عاملين عالي .

العمل على التدريب والتنمية المستمر وإنشاء وحدة ادارية تسمى وحدة التنمية والتطوير للعمل على مواكبة ما يحدث في مجال إدارة الوقت من تطور .

إتاحة الفرص لدى العاملين الذين يمتلكون أفكار تساعد وتفيد في ترقية بيئة العمل الداخلية والتي تتعكس إيجابا على المؤسسة.

الاهتمام المستمر بالنمط القيادي لأنه يعتبر أول دوافع الكفاءة و الفاعلية والدور الذي يسهم فيتطور أداء العاملين والتي يكون العامل في بعض الاحيان في أشد الحاجة اليها .

الإدارات التي تسعى الى التجديد والابتكار في الاعمال يجب أن تتفهم أن العامل الذي يشعر بالأمان في مكان العمل يستطيع أن يساهم بصورة فعالة في تنمية المؤسسة.

6.5 جوانب القصور :

1. اختصرت الدراسة على منطقة محددة بالمنشآت الصناعية السعودية.
2. شملت الدراسة القطاعات الصناعية السعودية فقط مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.
3. تناولت هذه الدراسة إدارة الوقت قد توجد أبعاد لإدارة الوقت مختلفة في أدبيات الدراسات السابقة.

4. تناولت الدراسة أداء العاملين بأبعدها (الكفاءة ، الفاعلية) هذه الابعاد قد لا تمثل ابعاد أداء العاملين التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

7.5 مقترحات لبحوث مستقبلية :

1. إجراء دراسات أخرى يتم فيها استخدام أدوات أخرى تناول متغيرات بأبعاد أخرى على إدارة الوقت وأداء العاملين.
2. تجرى دراسات تشمل المدن المختلفة بالمملكة العربية السعودية أو مجموعة من الدول.
3. إجراء دراسات تشمل قطاعات صناعية مختلفة.
4. إجراء دراسات تشمل نطاق أوسع في مجال الاداء .

8.5 الخاتمة:

تناولت الدراسة إدارة الوقت وأداء العاملين و أنماط القيادة كمتغير معدل في المنشآت الصناعية السعودية. وتوصلت إلى النتائج الآتي:

أظهرت النتائج دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين وأنماط القيادة كمتغير معدل ،وكما أكدت دعم إيجابية العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين ، وكذلك دعم إيجابية العلاقة بين أنماط القيادة كمعدل.

كما أوصت الدراسة بالآتي:

1. على المنشآت الصناعية السعودية أن تعمل على زيادة اهتمامها بإدارة الوقت وخاصةً أبعاد أنماط القيادة.
2. على الإدارة العليا أن تضع في خططها واستراتيجيتها برامج تنمية الانماط القيادية لدى الادارات بالمنشآت الصناعية السعودية .
3. كما يوصى الباحث الإدارة العليا ومدراء الإدارات بالمنشآت الصناعية السعودية الاهتمام بالتعامل العلمي للقيادة للعاملين وتزويد الصلاحيات ووضوح الأهداف.
4. ضرورة تنمية أنماط القيادة والانتفاع منها في تقديم الاداء المتميز.

المراجع والمصادر العربية:

1. إسماعيل، حنفي محمود، "الإدارة منهج شامل" دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2003م.
2. توفيق، جميل احمد، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، بيروت، 1986م.
3. توفيق، جميل أحمد، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي" دار النهضة العربية، بيروت، 1986م.
4. جودة، محفوظ أحمد، "العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات" دار الهلال، 1996م.
5. درة، عبد الباري، حالات إدارية عربية، الأردن، مكتبة المحتسب، الطبعة الأولى، 2006م.
6. ديسلر، جاري "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 2002م.
7. سليمان، حنفي محمود "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية - الإسكندرية - 2001م
8. عامر، سعيد يسن، "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها" دار المريخ للنشر، الرياض، 1986م.
9. عبد الوهاب، علي محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، 1982م.
10. عبد الوهاب، علي محمد، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة، السعودية 1982م.
11. عساف، محمود، "أصول الإدارة"، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982م.
12. علاقي، مدني عبد القادر، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". تهامة، جدة، السعودية، 1985م
13. الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982م.
14. فبصوص، أحمد عبد ربه "فن القيادة في الإسلام" مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، 1985م
15. محفوظ أحمد جودة، "العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات" دار الهلال، 1996م.

المراجع والمصادر الأجنبية:

16. المغربي، كامل محمد، المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان، عمان، الأردن 1974م
17. المنيف، إبراهيم عبد الله، (الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983م
18. النجار، محمد عدنان، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، 1980م.

19. هارفرد بيزنس رقيو، القيادة الإدارية ، ترجمة هشام عبد الله، عمان الأردن، دار البشير ، 2005 ، ط1.
20. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، الولايات المتحدة الأمريكية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي . سلسلة التنمية البشرية . 2003، ط2.
21. الهواري، سيد ، (المديرون 5 أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة 1995م.
22. –Keith Davis “Human Relations at work”. New York, McGraw – HillBookCompany , 2005.
23. Whyte, william (man and organization)Homewood, 111, richard ,Irwin inc, 1959

جدول البيانات من واقع الدراسات السابقة

م	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهج الدراسة	أهم النتائج	التوصية ببحوث مستقبلية
1	الصالح جيلح 2006	أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين.	القيادة	الأداء		-أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة	لا يوجد
2	كرد عمار 2015	تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية	القيادة	الأداء	الوصفي التحليلي	توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية	تقتر على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيههم والإصغاء الجيد لهم،
3	الشريف طلال 2004	أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من	القيادة	الأداء	الوصفي التحليلي	تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة	لا يوجد

	في إمارة مكة المكرمة القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.				وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة		
لا يوجد	أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات -أن المهارات القيادية المتوفرة لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي هي مهارة حل المشكلات ومهارة الاتصال. - يسهم التدريب في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي.	الوصفي التحليلي	الأداء	القيادة	تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي.	ناصر الصامل 2011	4
لا يوجد	أن القدرة الإشرافية	الاستبيان		القيادة	قياس السمات	دراسة النعيمي	5

	تقاس بعمليات النشاط والتفكير واللباقة وتحمل المسؤولية.	والمنهج الوصفي التحليلي			القيادة للمدراء في المنظمات الصناعية	1994 وآخرون	
لا يوجد	توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين درجات النمو المهني ونمطي القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة.		الأداء	القيادة	أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية.	دراسة ناصر 2004مجمي	6
لا يوجد			الأداء	القيادة	العلاقة بين القيادة الإدارية والنجاح والفعالية في نمو الأداء لدى المديرين	دراسة روبرت 1996	7
إجراء المزيد من الدراسات عن إدارة الوقت وإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى ومقارنتها بهذه	- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت. - هناك أثر مرتفع	الوصفي التحليلي	الأداء	الوقت	إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين	دراسة عبير الخطيب 2009	8

الدراسة.	لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين. - تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين.						
إجراء المزيد من البحوث التي تخدم العاملين بتحسين إدارتهم لوقتهم وربطها بالأداء الوظيفي في دوائر حكومية أخرى للتأكيد على أثر إدارة الوقت الفعالة والإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.	أظهرت النتائج بأن المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين مرتفعة . - أظهرت النتائج أن المستوى العام للأداء مرتفع وذلك لحصول على درجات عالية.	الوصفي التحليلي عن طريق الاستبيان	الأداء	الوقت	إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن.	راوية تيسير 2012 غزاوي	9
يقترح الباحث أن تجرى دراسات علمية حول العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء	أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية	الوصفي التحليلي	الأداء	القيادة	الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في	دراسة حسن 2010 محمود	10

الوظيفة في المنظمات الأهلية الفلسطينية.	يليه الأوتوقراطي ، واخيرا النمط الحر -أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.				المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.		
لا يوجد	-تتوافر ممارسة القيادة التفاعلية لدى المدراء من خلال أن القائد يقبل مستوى جيد من الأداء ويدرك مشاعر العاملين معه ويستمع إلى حديثهم جيدا. وجود علاقة بين ممارسة القيادة التفاعلية ومستوى الأداء حيث كلما زادت ممارسة القيادة التفاعلية كلما تحسن الأداء للضباط في الإدارة العامة للمرور.	الوصفي التحليلي	الأداء	القيادة	دورة القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور	دراسة يوسف 2011م ظهور	11
الاهتمام بإجراء	توافر مؤشرات	الوصفي	الأداء	القيادة	مدى كفاءة	فهد السلمي	12

المزيد من دراسات مقارنة في مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود في كافة مناطق المملكة العربية السعودية.	كفاءة القيادات الميدانية بحرس الحدود بدرجة مرتفعة. -وجود عوامل مؤثرة في رفع كفاءة القيادات الميدانية بحرس الحدود.	التحليلي			القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود.	2003	
لا يوجد	يوجد ارتباط إحصائي بين نموذج الوظيفة والالتزام بالأهداف والذي ينعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية. -توصلت إلى أن التحفيز يرتبط إحصائياً بمهام العمل.	الاستبيان	الأداء	القيادة	أثر القيادة التحويلية على مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة.	دراسة Piccolo,2006	13
ضرورة إجراء بحوث أخرى تتعلق بالتخطيط للوقت.	أن إدراك العاملين لأهمية الوقت في العمل يساعد في التخطيط للوقت بشكل جيد. أن وضع جدول للمهام المراد انجازها يساعد في	التحليل الاحصائي	الأداء	الوقت	أثر تخطيط الوقت على أداء الموظفين في قسم الجباية في بلدية نابلس	دراسة عبدالهادي وأبو الهيجا 2010	14

	التخطيط للوقت ويساعد على الاستفادة منه.						
15	دراسة زكي عبدالمعطي 2012	إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي.	الوقت	الأداء	الاستبيان	وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعتين وبين الأداء.	ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع نفسه ولكن بمتغيرات وطرق قياس أخرى غير التي اعتمد عليها الباحث والخروج بتصور أشمل حول هذا الثالث.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

الملاحق

Reliability

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:12:18
Comments	
Data	C:\Users\sam\Desktop\أحمد\ناصر\Untitled1.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Input	
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	150
Matrix Input	C:\Users\sam\Desktop\أحمد\ناصر\Untitled1.sav
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=القيادية5القيادية6القيادية9القيادية10القيادية12القيادية13القيادية14القيادية15</p> <p>/SCALE('الديمقراطية القيادة') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA</p> <p>/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE</p> <p>/SUMMARY=TOTAL.</p>
Resources	
Processor Time	00:00:00.00
Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: الديمقراطية القيادة

Case Processing Summary

	N	%
Valid	150	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
بمفردة المسؤوليات كافة رئيسي يتحمل	2.63	1.256	150
للعمل التخطيط في رئيسي يشاركني	2.89	1.319	150
الاعمال لانجاز صلاحيات بعض للموظفين رئيسي يعطي	3.03	1.414	150
والابتكار الابداع على ويشجع الجديدة الافكار رئيسي يستقبل	3.00	1.346	150
الروتينية الاجراءات من سلسلة في الادارة عملية رئيسي يختصر	2.95	1.375	150
يحتاجها التي المرونة دون للمرؤوسين الالتزامات تحدد التي للقوانين رئيسي يلجأ عمل أي	3.33	1.277	150
الاداء من أكثر والقوانين باللوائح رئيسي يهتم	3.27	1.251	150
والعقاب اللوائح مخالفة من خوفا والابتكار التجديد العاملون يتجنب	3.09	1.402	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
بمفردة المسؤوليات كافة رئيسي يتحمل	21.55	61.551	.738	.928
للعمل التخطيط في رئيسي يشاركني	21.29	60.152	.772	.925
الاعمال لانجاز صلاحياتة بعض للموظفين رئيسي يعطي	21.15	59.723	.730	.929
والابتكار الابداع على ويشجع الجديدة الافكار رئيسي يستقبل	21.17	59.352	.796	.924
الاجراءات من سلسلة في الادارة عملية رئيسي يختصر الروتينية	21.23	58.754	.808	.923
دون للمروسين الالتزامات تحدد التي للقوانين رئيسي يلجأ عمل أي يحتاجها التي المرونة	20.85	60.359	.790	.924
الاداء من أكثر والقوانين باللوائح رئيسي يهتم	20.91	62.595	.682	.932
اللوائح مخالفة من خوفا والابتكار التجديد العاملون يتجنب والعقاب	21.08	57.739	.844	.920

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.17	77.674	8.813	8

Reliability

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:19:48
Comments	
Input	C:\Users\sam\Desktop\أحمد ناصر\Untitled1.sav
	DataSet1
	Active Dataset

	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		150
	Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=القيادية5القيادية9القيادية10 القيادية2القيادية15القيادية14القيادية13القيادية12 /SCALE('الديمقراطية القيادة') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time		00:00:00.00
	Elapsed Time		00:00:00.00

Scale: القيادة الديمقراطية

Case Processing Summary

		N	%
	Valid	150	100.0
Cases	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
بمفردة المسؤوليات كافة رئيسي يتحمل	2.63	1.256	150
الاعمال لانجاز صلاحياتة بعض للموظفين رئيسي يعطي	3.03	1.414	150
والابتكار الابداع على ويشجع الجديدة الافكار رئيسي يستقبل	3.00	1.346	150
الروتينية الاجراءات من سلسلة في الادارة عملية رئيسي يختصر	2.95	1.375	150
يحتاجها التي المرونة دون للمروسين الالتزامات تحدد التي للقوانين رئيسي يلجأ عمل أي	3.33	1.277	150
الاداء من أكثر والقوانين باللوائح رئيسي يهتم	3.27	1.251	150
والعقاب اللوائح مخالفة من خوفا والابتكار التجديد العاملون يتجنب	3.09	1.402	150
القرار اتخاذ في رئيسي يشاركني	2.27	1.246	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
بمفردة المسؤوليات كافة رئيسي يتحمل	20.93	53.129	.735	.894
لانجاز صلاحياتة بعض للموظفين رئيسي يعطي الاعمال	20.53	52.076	.691	.898

الابداع على ويشجع الجديدة الافكار رئيسي يستقبل والابتكار	20.55	50.960	.801	.888
الاجراءات من سلسلة في الادارة عملية رئيسي يختصر الروتينية	20.61	50.965	.780	.890
للمرؤوسين الالتزامات تحدد التي للقوانين رئيسي يلجأ عمل أي يحتاجها التي المرونة دون	20.23	51.935	.793	.889
الاداء من أكثر والقوانين باللوائح رئيسي يهتم	20.29	53.978	.687	.898
مخالفة من خوفا والابتكار التجديد العاملون يتجنب والعقاب اللوائح	20.46	49.807	.829	.885
القرار اتخاذ في رئيسي يشاركني	21.29	60.152	.334	.925

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.55	68.168	8.256	8

Reliability

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:23:05
Comments	
Data	C:\Users\sam\Desktop\أحمد\ناصر\Untitled1.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Input	
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	150
Matrix Input	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY
		/VARIABLES=القيادية1القيادية3القيادية4القيادية6
		/SCALE('البيروقراطية القيادية') ALL
		/MODEL=ALPHA
Resources		/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
		/SUMMARY=TOTAL.
	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: القيادة البيروقراطية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الإدارية القرارات كافة المباشر رئيسي يتخذ	2.11	1.154	150
بها أقتنع لم لو حتى الأوامر تنفيذ ضرورة على المباشر رئيسي بصر	2.25	1.237	150
بمفردى القرار اتخاذ على قدرتي في رئيسي يثق	2.19	1.185	150
للعمل التخطيط في رئيسي يشاركني	2.89	1.319	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الإدارية القرارات كافة المباشر رئيسي يتخذ	7.33	9.054	.684	.726
حتى الأوامر تنفيذ ضرورة على المباشر رئيسي بصر بها أقتنع لم لو	7.19	8.676	.676	.726
بمفردى القرار اتخاذ على قدرتي في رئيسي يثق	7.24	9.365	.601	.763
للعمل التخطيط في رئيسي يشاركني	6.55	9.176	.528	.803

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.43	15.133	3.890	4

Reliability

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:25:03
Comments	
Input	<p>Data C:\Users\sam\Desktop\أحمد\ناصر\Untitled1.sav</p> <p>Active Dataset DataSet1</p> <p>Filter <none></p> <p>Weight <none></p> <p>Split File <none></p> <p>N of Rows in Working Data File 150</p> <p>Matrix Input</p>
Missing Value Handling	<p>Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.</p> <p>Cases Used Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.</p>
Syntax	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=القيادية 8 القيادية 11</p> <p>/SCALE(الأنوقراطية القيادة) ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA</p> <p>/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE</p> <p>/SUMMARY=TOTAL.</p>
Resources	<p>Processor Time 00:00:00.00</p> <p>Elapsed Time 00:00:00.00</p>

Scale: القيادة الاوتوقراطية

Case Processing Summary

	N	%
Valid	150	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.630	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المعين للموقف وفقا بمرونة الموظفين على والانظمة اللوائح رئيسي يطبق	3.33	1.251	150
أي يحتاجها التي مرونة أي دون واللوائح بالقوانين درجة بأقصى رئيسي يلتزم عمل	3.25	1.147	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
بمرونة الموظفين على والانظمة اللوائح رئيسي يطبق المعين للموقف وفقا	3.25	1.315	.462	.

أى دون واللوائح بالقوانين درجة بأقصى رئيسى يلتزم عمل أي يحتاجها التي مرونة	3.33	1.566	.462	.
---	------	-------	------	---

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6.58	4.205	2.051	2

Reliability

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:30:10
Comments	
Data	C:\Users\sam\Desktop\أحمد ناصر\Untitled1.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	150
Matrix Input	
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY	
	/VARIABLES=الوقت1 الوقت2 الوقت3 الوقت4 الوقت5 الوقت7	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: الوقت

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
نقص أو زيادة دون لأدانة اللازم الوقت العمل أعطي دائما	2.44	1.449	150
مسبقا معده خطة إنجاز في الوقت إستغلال على أحرص	3.47	1.066	150
أهداره دون الوقت من الاستفادة على أحرص	2.71	1.207	150
خطتي في محدد وقت له به أقوم نشاط كل	2.36	1.206	150
الانشطة من العديد تنفيذ على يساعد المخطط الوقت على الحرص	2.89	1.357	150
الوقت على حرصا لا العقاب خشية المهام إنجاز احاول	3.19	1.195	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
دون لأدانة اللازم الوقت العمل أعطي دائما نقص أو زيادة	14.61	21.997	.767	.834
خطة إنجاز في الوقت إستغلال على أحرص مسبقا معده	13.59	26.660	.611	.862
أهداره دون الوقت من الاستفادة على أحرص	14.35	25.356	.634	.858
خطتي في محدد وقت له به أقوم نشاط كل	14.69	24.630	.705	.846
تنفيذ على يساعد المخطط الوقت على الحرص الانشطة من العديد	14.16	23.169	.728	.841
حرصا لا العقاب خشية المهام إنجاز احاول الوقت على	13.87	25.687	.611	.861

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.05	34.521	5.875	6

Reliability

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:32:04
Comments	
Input	<p>Data C:\Users\sam\Desktop\أحمد\ناصر\Untitled1.sav</p> <p>Active Dataset DataSet1</p> <p>Filter <none></p> <p>Weight <none></p> <p>Split File <none></p> <p>N of Rows in Working Data File 150</p> <p>Matrix Input</p>
Missing Value Handling	<p>Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.</p> <p>Cases Used Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.</p>
Syntax	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=العاملين8 العاملين10 العاملين11 العاملين12 العاملين13</p> <p>/SCALE('الاداء') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA</p> <p>/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE</p> <p>/SUMMARY=TOTAL.</p>
Resources	<p>Processor Time 00:00:00.00</p> <p>Elapsed Time 00:00:00.00</p>

Scale: الاداء

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الدرجة الموافقة في التصرف على المقدرة العاملون بحسن	3.34	1.054	150
والفهم الملاحظه بسرعه العاملون يمتاز	2.25	1.274	150
مستمر بشكل ومهارتهم أداءهم العاملون يطور	3.37	1.019	150
التعامل(الآخرين مع الجيدة التواصل بمهارة العاملون يتمتع	2.90	1.225	150
العمل اجراءات بقواعد العاملون يتقيد	3.12	1.274	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
في التصرف على المقدرة العاملون بحسن الدرجة الموافق	11.63	12.985	.660	.739
والفهم الملاحظه بسرعه العاملون يمتاز	12.73	11.542	.687	.724
مستمر بشكل ومهارتهم أداءهم العاملون يطور	11.61	13.569	.600	.758
مع الجيدة التواصل بمهارة العاملون يتمتع التعامل(الاخرين	12.07	13.250	.489	.790
العمل اجراءات بقواعد العاملون يتقيد	11.85	12.891	.503	.788

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.97	19.113	4.372	5

Reliability

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:33:32
Comments	
Data	C:\Users\sam\Desktop\أحمد\ناصر\Untitled1.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	150

	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY
		/VARIABLES=العاملين1 العاملين3
		/SCALE('الكفاءة') ALL
		/MODEL=ALPHA
		/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
	/SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: الكفاءة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.553	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المطلوبة والفاعلية بالكفاءة الاعمال بتأدية العاملون يقوم	1.61	.654	150
الدوام أوقات خارج للعمل والرغبة والاستعداد الجاهزية العاملين لدى تتوفر منهم المطلوبة الاعمال بعض انجاز سرعة اجل من الرسمي	2.68	1.107	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المطلوبة والفاعلية بالكفاءة الاعمال بتأدية العاملون يقوم	2.68	1.226	.437	.
خارج للعمل والرغبة والاستعداد الجاهزية العاملين لدى تتوفر الاعمال بعض انجاز سرعة اجل من الرسمي الدوام أوقات منهم المطلوبة	1.61	.428	.437	.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
4.29	2.286	1.512	2

Frequencies

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:54:25
Comments	
Input	Data C:\Users\sam\Desktop\أحمد ناصر\Untitled1.sav Active Dataset DataSet1 Filter <none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	150
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=الديمقراطية الكفاءة الاداء الوقت البيروقراطية الأتوقراطية /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

Statistics

		الديمقراطية القيادة	الأتوقراطية القيادة	البيروقراطية القيادة	الوقت	الاداء	الكفاءة
N	Valid	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.0410	2.3583	3.2900	2.8422	2.9947	2.1433
	Std. Deviation	1.10797	.97253	1.02530	.97924	.87438	.75604

Frequency Table

الديمقراطية القيادة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.7	.7	.7

1.29	7	4.7	4.7	5.3
1.43	6	4.0	4.0	9.3
1.57	4	2.7	2.7	12.0
1.71	8	5.3	5.3	17.3
1.86	7	4.7	4.7	22.0
2.00	6	4.0	4.0	26.0
2.14	5	3.3	3.3	29.3
2.29	8	5.3	5.3	34.7
2.43	8	5.3	5.3	40.0
2.57	4	2.7	2.7	42.7
2.71	3	2.0	2.0	44.7
2.86	5	3.3	3.3	48.0
3.00	4	2.7	2.7	50.7
3.14	2	1.3	1.3	52.0
3.43	7	4.7	4.7	56.7
3.57	6	4.0	4.0	60.7
3.71	5	3.3	3.3	64.0
3.86	13	8.7	8.7	72.7
4.00	10	6.7	6.7	79.3
4.14	7	4.7	4.7	84.0
4.29	3	2.0	2.0	86.0
4.43	7	4.7	4.7	90.7
4.57	6	4.0	4.0	94.7
4.71	4	2.7	2.7	97.3

4.86	1	.7	.7	98.0
5.00	3	2.0	2.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الأتوقراطية القيادة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	3.3	3.3	3.3
1.25	17	11.3	11.3	14.7
1.50	11	7.3	7.3	22.0
1.75	23	15.3	15.3	37.3
2.00	20	13.3	13.3	50.7
2.25	12	8.0	8.0	58.7
2.50	18	12.0	12.0	70.7
2.75	10	6.7	6.7	77.3
3.00	6	4.0	4.0	81.3
3.25	5	3.3	3.3	84.7
3.50	2	1.3	1.3	86.0
3.75	2	1.3	1.3	87.3
4.00	5	3.3	3.3	90.7
4.25	8	5.3	5.3	96.0
4.50	2	1.3	1.3	97.3
4.75	2	1.3	1.3	98.7
5.00	2	1.3	1.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

البيروقراطية القيادية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	3	2.0	2.0	2.0
1.50	11	7.3	7.3	9.3
2.00	16	10.7	10.7	20.0
2.50	13	8.7	8.7	28.7
3.00	25	16.7	16.7	45.3
3.50	21	14.0	14.0	59.3
4.00	36	24.0	24.0	83.3
4.50	16	10.7	10.7	94.0
5.00	9	6.0	6.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الوقت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.17	1	.7	.7	.7
1.33	1	.7	.7	1.3
1.50	5	3.3	3.3	4.7
1.67	8	5.3	5.3	10.0
1.83	7	4.7	4.7	14.7
2.00	16	10.7	10.7	25.3
2.17	18	12.0	12.0	37.3
2.33	12	8.0	8.0	45.3

2.50	6	4.0	4.0	49.3
2.67	11	7.3	7.3	56.7
2.83	6	4.0	4.0	60.7
3.00	8	5.3	5.3	66.0
3.17	5	3.3	3.3	69.3
3.33	1	.7	.7	70.0
3.50	2	1.3	1.3	71.3
3.67	9	6.0	6.0	77.3
3.83	6	4.0	4.0	81.3
4.00	8	5.3	5.3	86.7
4.17	3	2.0	2.0	88.7
4.33	5	3.3	3.3	92.0
4.50	2	1.3	1.3	93.3
4.67	2	1.3	1.3	94.7
4.83	5	3.3	3.3	98.0
5.00	3	2.0	2.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الإداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.40	1	.7	.7	.7
1.60	1	.7	.7	1.3
1.80	9	6.0	6.0	7.3
2.00	8	5.3	5.3	12.7

2.20	18	12.0	12.0	24.7
2.40	17	11.3	11.3	36.0
2.60	16	10.7	10.7	46.7
2.80	7	4.7	4.7	51.3
3.00	14	9.3	9.3	60.7
3.20	13	8.7	8.7	69.3
3.40	6	4.0	4.0	73.3
3.60	7	4.7	4.7	78.0
3.80	7	4.7	4.7	82.7
4.00	1	.7	.7	83.3
4.20	7	4.7	4.7	88.0
4.40	8	5.3	5.3	93.3
4.60	4	2.7	2.7	96.0
4.80	2	1.3	1.3	97.3
5.00	4	2.7	2.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	26	17.3	17.3	17.3
1.50	21	14.0	14.0	31.3
2.00	33	22.0	22.0	53.3
2.50	34	22.7	22.7	76.0
3.00	26	17.3	17.3	93.3

3.50	10	6.7	6.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Frequencies

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:56:36		
Comments			
	Data	C:\Users\sam\Desktop\أحمد ناصر\Untitled1.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
Input	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	150	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.	
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=الديمقراطية الكفاءة الاداء الوقت البيروقراطية الأتوقراطية /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.		
Resources	Processor Time	00:00:00.00	
	Elapsed Time	00:00:00.02	

Statistics

		الديمقراطية القيادية	الأتوقراطية القيادية	البيروقراطية القيادية	الوقت	الاداء	الكفاءة
N	Valid	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.04	2.36	3.29	2.84	2.99	2.14
Std. Deviation		1.108	.973	1.025	.979	.874	.756

Frequency Table

الديمقراطية القيادية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.7	.7	.7
1	7	4.7	4.7	5.3
1	6	4.0	4.0	9.3
2	4	2.7	2.7	12.0
2	8	5.3	5.3	17.3
2	7	4.7	4.7	22.0
2	6	4.0	4.0	26.0
Valid 2	5	3.3	3.3	29.3
2	8	5.3	5.3	34.7
2	8	5.3	5.3	40.0
3	4	2.7	2.7	42.7
3	3	2.0	2.0	44.7
3	5	3.3	3.3	48.0
3	4	2.7	2.7	50.7
3	2	1.3	1.3	52.0

3	7	4.7	4.7	56.7
4	6	4.0	4.0	60.7
4	5	3.3	3.3	64.0
4	13	8.7	8.7	72.7
4	10	6.7	6.7	79.3
4	7	4.7	4.7	84.0
4	3	2.0	2.0	86.0
4	7	4.7	4.7	90.7
5	6	4.0	4.0	94.7
5	4	2.7	2.7	97.3
5	1	.7	.7	98.0
5	3	2.0	2.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الأتوقراطية القيادية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	3.3	3.3	3.3
1	17	11.3	11.3	14.7
2	11	7.3	7.3	22.0
2	23	15.3	15.3	37.3
2	20	13.3	13.3	50.7
2	12	8.0	8.0	58.7
3	18	12.0	12.0	70.7
3	10	6.7	6.7	77.3

3	6	4.0	4.0	81.3
3	5	3.3	3.3	84.7
4	2	1.3	1.3	86.0
4	2	1.3	1.3	87.3
4	5	3.3	3.3	90.7
4	8	5.3	5.3	96.0
5	2	1.3	1.3	97.3
5	2	1.3	1.3	98.7
5	2	1.3	1.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

البيروقراطية القيادية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.0	2.0	2.0
2	11	7.3	7.3	9.3
2	16	10.7	10.7	20.0
3	13	8.7	8.7	28.7
3	25	16.7	16.7	45.3
Valid	4	21	14.0	59.3
4	36	24.0	24.0	83.3
5	16	10.7	10.7	94.0
5	9	6.0	6.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الوقت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.7	.7	.7
1	1	.7	.7	1.3
2	5	3.3	3.3	4.7
2	8	5.3	5.3	10.0
2	7	4.7	4.7	14.7
2	16	10.7	10.7	25.3
2	18	12.0	12.0	37.3
2	12	8.0	8.0	45.3
3	6	4.0	4.0	49.3
3	11	7.3	7.3	56.7
3	6	4.0	4.0	60.7
Valid 3	8	5.3	5.3	66.0
3	5	3.3	3.3	69.3
3	1	.7	.7	70.0
4	2	1.3	1.3	71.3
4	9	6.0	6.0	77.3
4	6	4.0	4.0	81.3
4	8	5.3	5.3	86.7
4	3	2.0	2.0	88.7
4	5	3.3	3.3	92.0
5	2	1.3	1.3	93.3
5	2	1.3	1.3	94.7

5	5	3.3	3.3	98.0
5	3	2.0	2.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الاناء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.7	.7	.7
2	1	.7	.7	1.3
2	9	6.0	6.0	7.3
2	8	5.3	5.3	12.7
2	18	12.0	12.0	24.7
2	17	11.3	11.3	36.0
3	16	10.7	10.7	46.7
3	7	4.7	4.7	51.3
Valid 3	14	9.3	9.3	60.7
3	13	8.7	8.7	69.3
3	6	4.0	4.0	73.3
4	7	4.7	4.7	78.0
4	7	4.7	4.7	82.7
4	1	.7	.7	83.3
4	7	4.7	4.7	88.0
4	8	5.3	5.3	93.3
5	4	2.7	2.7	96.0

5	2	1.3	1.3	97.3
5	4	2.7	2.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	26	17.3	17.3	17.3
2	21	14.0	14.0	31.3
2	33	22.0	22.0	53.3
Valid 3	34	22.7	22.7	76.0
3	26	17.3	17.3	93.3
4	10	6.7	6.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Correlations

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:57:20
Comments	
Data	C:\Users\sam\Desktop\أحمد ناصر\Untitled1.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	150
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=البيروقراطية الأتوقراطية الديمقراطية الكفاءة الاداء الوقت /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
	Processor Time	00:00:00.00
Resources	Elapsed Time	00:00:00.00

Correlations

		القيادة الديمقراطية	القيادة الأتوقراطية	البيروقراطية	الوقت	الاداء	الكفاءة
القيادة الديمقراطية	Pearson Correlation	1	.737**	.479**	-.164*	-.095-	-.023-
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.044	.246	.779
	N	150	150	150	150	150	150
القيادة الأتوقراطية	Pearson Correlation	.737**	1	.456**	-.261**	-.120-	.064
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.142	.434
	N	150	150	150	150	150	150
القيادة البيروقراطية	Pearson Correlation	.479**	.456**	1	-.342**	.095	.171*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.246	.036
	N	150	150	150	150	150	150

	N	150	150	150	150	150	150
الوقت	Pearson Correlation	-.164*	-.261**	-.342**	1	.183*	.079
	Sig. (2-tailed)	.044	.001	.000		.025	.336
	N	150	150	150	150	150	150
الإداء	Pearson Correlation	-.095-	-.120-	.095	.183*	1	.103
	Sig. (2-tailed)	.246	.142	.246	.025		.211
	N	150	150	150	150	150	150
الكفاءة	Pearson Correlation	-.023-	.064	.171*	.079	.103	1
	Sig. (2-tailed)	.779	.434	.036	.336	.211	
	N	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:58:48
Comments	
Data	C:\Users\sam\Desktop\أحمد\اناصر\Untitled1.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	150
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الوقت /METHOD=ENTER الأتوقراطية الديمقراطية البيروقراطية /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
	Processor Time	00:00:01.50
Resources	Elapsed Time	00:00:01.84
	Memory Required	2860 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	896 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	البيروقراطية القيادة, القيادة, الأتوقراطية القيادة الديمقراطية ^b	.	Enter
---	---	---	-------

a. Dependent Variable: الوقت

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.377 ^a	.142	.124	.916	.142	8.053	3	146	.000

a. Predictors: (Constant), البيروقراطية القيادة, الأتوقراطية القيادة, الديمقراطية

b. Dependent Variable: الوقت

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.285	3	6.762	8.053	.000 ^b
	Residual	122.592	146	.840		
	Total	142.877	149			

a. Dependent Variable: الوقت

b. Predictors: (Constant), البيروقراطية القيادة, الأتوقراطية القيادة, الديمقراطية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	Correlations

	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
(Constant)	3.953	.273		14.478	.000	3.413	4.493			
القيادة الديمقراطية	.140	.103	.158	1.358	.177	-.064-	.344	-	.112	.104
1 القيادة الأتوقراطية	-.238-	.116	-.236-	-	.042	-.467-	-.009-	-	-.167-	-
القيادة البيروقراطية	-.297-	.085	-.311-	-	.001	-.464-	-.129-	-	-.278-	-
				3.501-				-.342-		.268-

a. Dependent Variable: الوقت

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.98	3.65	2.84	.369	150
Residual	-1.703-	2.318	.000	.907	150
Std. Predicted Value	-2.335-	2.192	.000	1.000	150
Std. Residual	-1.859-	2.530	.000	.990	150

a. Dependent Variable: الوقت

Charts Regression

Notes

Output Created	14-SEP-2015 20:59:35
Comments	
Input	Data
	C:\Users\sam\Desktop\أحمد\ناصر\Untitled1.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	150
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE ZPP
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT الاداء
		/METHOD=ENTER الديمقراطية البيروقراطية الأتوقراطية
		/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
		/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
		/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
Resources	Processor Time	00:00:00.62
	Elapsed Time	00:00:00.94
	Memory Required	2860 bytes

Additional Memory Required for Residual Plots	896 bytes
---	-----------

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البيروقراطية القيادة, القيادة, الأنوقراطية القيادة الديمقراطية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.214 ^a	.046	.026	.863	.046	2.330	3	146	.077

a. Predictors: (Constant), البيروقراطية القيادة, الأنوقراطية القيادة, الديمقراطية

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.204	3	1.735	2.330	.077 ^b

Residual	108.711	146	.745		
Total	113.916	149			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة, البيروقراطية القيادة, الأتوقراطية القيادة, الديمقراطية القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
(Constant)	2.941	.257		11.437	.000	2.433	3.449			
1 القيادة الديمقراطية	-.062	.097	-.078	-.637	.525	-.254	.130	-.095	-.053	-.052
1 القيادة الأتوقراطية	-.140	.109	-.156	-1.283	.201	-.356	.076	-.120	-.106	-.104
القيادة البيروقراطية	.174	.080	.204	2.181	.031	.016	.332	.095	.178	.176

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.49	3.45	2.99	.187	150
Residual	-1.972	2.047	.000	.854	150
Std. Predicted Value	-2.695	2.443	.000	1.000	150
Std. Residual	-2.285	2.372	.000	.990	150

a. Dependent Variable: الاداء

Charts

Regression

Notes

Output Created	14-SEP-2015 21:00:07	
Comments		
	Data	C:\Users\sam\Desktop\أحمد ناصر\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	150
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	REGRESSION	
	/MISSING LISTWISE	
Resources	/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE ZPP	
	/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
	/NOORIGIN	
	/DEPENDENT الكفاءة	
	/METHOD=ENTER الديمقراطية البيروقراطية الأتوقراطية	
	/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)	
	/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)	
	/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).	
	Processor Time	00:00:00.52
	Elapsed Time	00:00:00.78
Memory Required	2860 bytes	
Additional Memory Required for Residual Plots	896 bytes	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البيروقراطية القيادة, القيادة, الأتوقراطية القيادة الديمقراطية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.226 ^a	.051	.031	.744	.051	2.612	

a. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة, البيروقراطية القيادة, الأتوقراطية القيادة, الديمقراطية القيادة

b. Dependent Variable: الكفاءة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.338	3	1.446	2.612	.054 ^b
	Residual	80.830	146	.554		
	Total	85.168	149			

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة, البيروقراطية القيادة, الأتوقراطية القيادة, الديمقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.838	.222		8.291	.000	1.400	2.276			
	القيادة الديمقراطية	-.152	.084	-.223	-1.815	.072	-.318	.014	-.023	-.149	-.146

القيادة الأتوقراطية	.100	.094	.128	1.060	.291	-.086-	.286	.064	.087	.085
القيادة البيروقراطية	.162	.069	.219	2.352	.020	.026	.298	.171	.191	.190

a. Dependent Variable: الكفاءة

Charts

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.73	2.50	2.14	.171	150
Residual	-.1336-	1.601	.000	.737	150
Std. Predicted Value	-.2436-	2.103	.000	1.000	150
Std. Residual	-.1795-	2.152	.000	.990	150

a. Dependent Variable: الكفاءة

نموذج الاستبيان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحترمين

السادة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

أقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " أثر أنماط القيادة في العلاقة بين ادارة الوقت والإنتاجية " وقد تم تصميم هذه الإستبانة لجمع المعلومات اللازمة.

لذا ارجوا منكم قراءة هذه الاستبانة بتمعن ورؤية ومن ثم الاجابة على كافة بنودها بدقة وموضوعية بوضع علامة في المكان المناسب ، علما بان اجابتك ستبقى سرية ولن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي فقط ..

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

أولاً : المعلومات العامة

أولاً: الجنسية

- سعودي

-غير سعودي

ثانياً: النوع

ذكر

أنثى

ثانياً: المؤهل العلمي

دون الجامعي

جامعي

فوق الجامعي

العمر

- أقل من 30 سنة

-من 31 - 40 سنة

-من 41 - 50 سنة

-أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة

أقل من خمس سنوات

من 5 - 10 سنوات.

من 11-15

من 16 - 20 سنة

-أكثر من 20 سنة.

الدرجة الوظيفية

-مدير إدارة

-رئيس قسم

-موظف

الدورات التدريبية

-لا يوجد

-دورة واحدة

-أكثر من دورة

محاور الدراسة:

المحور الاول : الأنماط القيادية (الاولتوقراطي، الديموقراطي، البيروقراطي)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتخذ رئيسي المباشر كافة القرارات الإدارية					
2	يشركني رئيسي في إتخاذ القرار					
3	يصر رئيسي المباشر على ضرورة تنفيذ الاوامر حتى لو لم اقتنع بها .					
4	يثق رئيسي في قدرتي على اتخاذ القرار بمفردي					
5	يتحمل رئيسي كافة المسؤوليات بمفرده					
6	يشاركني رئيسي في التخطيط للعمل					
7	يناقش رئيس أفكاره مع الموظفين					
8	يطبق رئيسي اللوائح والانظمة على الموظفين بمرونة وفقاً للموقف المعين					
9	يعطي رئيسي للموظفين بعض صلاحياته لانجاز الاعمال					
10	يستقبل رئيسي الأفكار الجديدة ويشجع على الأبداع والأبتكار					
11	يلتزم رئيسي بأقصى درجة بالقوانين واللوائح دون أى مرونة تذكر.					
12	يختصر رئيسي عملية الإدارة في سلسلة من الإجراءات الروتينية					
13	يلجأ رئيسي للقوانين التي تحدد الإلتزامات للمروسين دون المرونة التي يحتاجها أى عمل					
14	يهتم رئيسي باللوائح والقوانين أكثر من الاداء					
15	يتجنب العاملون التجديد والأبتكار خوفاً من مخالفه اللوائح والعقاب .					

المحور الثاني : محور الوقت

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	دائماً اعطي العمل الوقت اللازم لأدائه دون زياده أو نقص					
2	احرص على استغلال الوقت في أنجاز خطه معه مسبقاً					
3	أحرص على الأستفاده من الوقت دون إهداره					
4	كل نشاط أقوم به له وقت محدد في خطتي .					
5	الحرص على الوقت المخطط يساعد على تنفيذ العديد من الأنشطة					
6	لا اجد ولا امتلك وقتاً كافياً لإنجاز المهام الموكله الي					
7	احاول انجاز المهام خشية العقاب لا حرصاً على الوقت					

المحور الثالث : محور أداء العاملين

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم العاملون بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
2	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة .					
3	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي من اجل سرعة انجاز بعض الاعمال المطلوبة منهم.					
4	يحدد نظام تقييم الاداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل .					
5	تعمل ادارة الشركة باستمرار من اجل تحديث وتطوير نظام الاداء السنوي للاسهام في تحفيز العاملين .					
6	يتم تقييم الاداء بناء على اسس علمية ومعايير واضحة					
7	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل					
8	يحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة .					
9	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية					
10	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة الفهم .					
11	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر					
12	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل)					
13	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل					