جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة الوقت في المنظمة

دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبتين:

- بغلول فتيحة
- يهمي جويدة

الأستاذ المشرف:

قبطان شوقي

- أعضاء اللجنة:

أ/ غزازي عماد	**رئيسا**
أ/ قبطان شوقي	**مشرفا ومقررا**
أ/ بوعزيز عبد الرزاق	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا الموضوع نتقدم بجزيل الشكر إلى

كل أساتذة قسم علوم التسيير في جامعة المدية ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

"قبطان شوقي" على النصح والإرشاد.

كما نشكر كل عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بالمدية على حسن

استقبالنا ومساعدتهم لن.

كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

مناقشة هذه المذكرة.

نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، أعز وأروع وأجمل ما أملك "أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها".

أهدي إلى من كان قدوتي في هذه الحياة، إلى من تعب من أجل أن أعيش عيشة هنية، وأتعلم في أحسن الظروف "أبي الغالي"

إلي الشموع التي تنير حياتي إخوتي:سميرة ،نسرين ،أيوب ،فاروق

إلى كل أقاربي كل بإسمه خاصة عمتي وبناتها وزوجها.

إلى من شاركتني أجمل وأسوء أيام حياتي وصديقة طفولتي "هاجر"،

إلى زميلتي في هذا العمل التي شاء لنا القدر العمل مع بعض "جويدة".

كما أهديه إلى كل صديقاتي الغاليات التي جمعني معهم المشوار الدراسي.

وفي الأخير إلى كل الذين وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي، إلى كل هؤلاء أهدي لهم ثمرة جهدي وأتمنى لهم السعادة.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

من قال فيهما الله عز وجل "وقضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى التي صبرت في حملي وعانت لأجلي، ربيع عمري وزهرة حياتي من علمتني أن الحياة كفاح وأن ثمارها بعد ذلك نجاح إلى التي غمرتي بالعطف والحنان وكانت معي في الشدة والأحزان: "أمي الغالية".

إلى من كان سندي في الحياة إلى من رباني على طريقة الإسلام وأرشدني إلى طريق السلام، إلى تاج رأسي "أبي الغالي".

إلى من اختاره الله لي زوجا وقاسمني حلو الحياة ومرّها، وشاركني أعباء الحياة وأنار دربي بحبه ووقف إلى جانبي، إلى توأم روحي وشريك عمري، زوجي وحبيبي الغالي "محي الدين".

إلى من جمعني بهم سقف واحد وعرفت معهم معنى التسامح إلى أخواتي: هاجر، فريدة، عتيقة، زكية، وإلى وردة البيت حبيبة قلبي "لويزة".

إلى إخوتي: يوسف، بلال، هشام، مع تمنياتي لهم بالجناح وإلى حبيب قلبي الصغير المدلل: "عبد الرحيم".

إلى أزواج أخواتي كل بإسمه: أحمد، نبيل.

إلى كتاكيت وصغار العائلة: علاء، صبرينة، ملاك، هديل، معاذ، ألاء، محمد، أويس.

إلى كل عائلة زوجي "عطاف".

إلى من جمعني بهم القدر وكانوا أجمل ما قدمت لي الحياة: راضية، سمية، منال، سليمة، صفية، ماريا، دليلة، فاطمة، خيرة، يمينة، .....إلخ.

إلى من قاسمتي هذا العمل وكانت شريكتي فيه: "فتيحة".

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

جويدة

مستخلص:

أردنا من خلال هذا العمل بحث إشكالية دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة الوقت لدى الصندوق الوطني للتقاعد –وكالة المدية– فتناولنا في الجزء النظري مختلف المفاهيم و الأساسيات الخاصة بالقيادة الإدارية وإدارة الوقت بهدف التوصل إلى أهمية القيادة الإدارية في إستغلال الوقت وتجنب تضييعه، أما في الدراسة الميدانية فأردنا من خلالها اختبار النموذج الذي يتضمن ثلاث أبعاد متمثلة في : إدارة الإجتماعات،التفويض ،تخطيط و تنظيم العمل، إذ رأينا أنها أكثر الأساليب التي تمارسها القيادة الإدارية لتفعيل إدارة الوقت، وللقيام بهذه الدراسة أختيرت عينة من عمال وكالة المدية بطريقة عشوائية مقدرة ب 35 عامل و كان الإستبيان الأداة المستخدمة في إجراء الدراسة الذي سمح بتجميع المعلومات وتحليلها، وبإستخدام الحزمة الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية ثم إختبار الفرضيات الموضوعة التي أبرزت أن للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت لدى الصندوق الوطني للتقاعد –وكالة المدية–.من خلال ممارستها لإدارة الإجتماعات والتفويض وتخطيط وتنظيم العمل بمستويات متوسطة من وجهة نظر العاملين في الوكالة.

الكلمات الدالة :القيادة الإدارية،إدارة الوقت،إدارة الإجتماعات، التفويض،تخطيط و تنظيم العمل.

خطة البحث

العنوان **الصفحة**

الشكر

الإهداء

الملخص

خطة البحث..... **III-I**

قائمة الجداول..... **V**

قائمة الأشكال..... **VII**

المقدمة العامة..... **أ – ح**

الفصل الأول: الإطار النظري المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد..... 02

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية..... 03

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية..... 03

المطلب الثاني: أنواع وعناصر القيادة الإدارية..... 09

المطلب الثالث: أنماط ومهارات القيادة الإدارية..... 14

المطلب الرابع: صفات القيادة والقائد الناجح..... 19

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية..... 22

المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة..... 22

المطلب الثاني: نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة..... 25

المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقفي في تفسير القيادة..... 27

المطلب الرابع: نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة..... 27

المبحث الثالث: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية..... 28
المطلب الأول: نموذج القيادة التحويلية..... 28
المطلب الثاني: نموذج القيادة الأخلاقية..... 33
المطلب الثالث: نموذج القيادة التبادلية..... 36
الخلاصة..... 39

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت

تمهيد..... 41
المبحث الأول: ماهية الوقت......... 42
المطلب الأول: مفهوم الوقت وأهميته..... 42
المطلب الثاني: خصائص الوقت وأنواعه..... 45
المطلب الثالث: مضيعات الوقت..... 50
المطلب الرابع: توفير الوقت..... 55
المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت..... 58
المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت وأهميته..... 58
المطلب الثاني: متطلبات إدارة الوقت..... 60
المطلب الثالث: مبادئ إدارة الوقت..... 67
المطلب الرابع:طرق إدارة الوقت بفعالية..... 70
المبحث الثالث: أساليب القيادة الإدارية في إدارة الوقت..... 73
المطلب الأول: التفويض كأسلوب لإدارة الوقت..... 73
المطلب الثاني: إدارة الإجتماعات كأسلوب لإدارة الوقت 81
المطلب الثالث: تخطيط وتنظيم العمل كأسلوب لإدارة الوقت 87
الخلاصة..... 91

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

تمهيد..... 93
المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتقاعد..... 94

المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للتقاعد..... 94
المطلب الثاني: هيكل الصندوق الوطني للتقاعد..... 94
المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتقاعد..... 98
المطلب الرابع: تكوين ملف التقاعد..... 99
المبحث الثاني: منهجية الدراسة..... 100
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة..... 100
المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة..... 102
المطلب الثالث: سير الدراسة وحدودها الميدانية..... 104
المطلب الرابع: الإختبارات الخاصة بآداة الدراسة..... 106
المبحث الثالث: إختبار الفرضيات..... 109
المطلب الأول: إختبار الفرضية الإجرائية الأولى..... 109
المطلب الثاني: إختبار الفرضية الإجرائية الثانية..... 114
المطلب الثالث: إختبار الفرضية الإجرائية الثالثة..... 119
الخلاصة..... 124
الخاتمة العامة..... 126
قائمة المراجع..... 132
الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1- 2	نماذج مضيعات الوقت	55
1 - 3	مجتمع وعينة الدراسة المختارة	100
2 - 3	توزيع العينة على أساس المستوى الدراسي	100
3 - 3	يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الأقدمية	101
4 - 3	تعداد الإستبيانات في الدراسة	104
5 - 3	تقسيمات درجة الموافقة	105
6 - 3	معامل إرتباط سبيرمان لفقرات الإستبيان	107
7 - 3	معامل الإرتباط سبيرمان لمحاور الإستبيان	108
8 - 3	توزيع معامل آلفا كرونباخ	108
9 - 3	المجالات الممكنة لمستوى ممارسة إدارة الإجتماعات من طرف القيادة الإدارية حسب كامل العينة	110
10 - 3	مستوى ممارسة إدارة الإجتماعات من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت	110
11 - 3	التقييم العام لإجابات محور إدارة الإجتماعات	110
12 – 3	المجالات الممكنة لمستوى ممارسة إدارة الإجتماعات من طرف القيادة الإدارية حسب متغير مستوى الدراسي	111
13 - 3	مستوى ممارسة إدارة الإجتماعات من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت	112
14 - 3	المجالات الممكنة لمستوى ممارسة إدارة الإجتماعات من طرف القيادة الإدارية حسب متغير الأقدمية	113
15-3	مستوى ممارسة إدارة الإجتماعات من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت	113

16-3	المجالات الممكنة لمستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية حسب كامل العينة	115
17 -3	مستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت	115
18 -3	التقييم العام لإجابات محور التفويض	115
19-3	المجالات الممكنة لمستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية حسب متغير المستوى الدراسي	116
20-3	مستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت	117
21-3	المجالات الممكنة لمستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية حسب متغير الأقدمية	118
22-3	مستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت	118
23-3	المجالات الممكنة لمستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية حسب كامل العينة	120
24-3	مستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت	120
25-3	التقييم العام لإجابات محور تخطيط وتنظيم العمل	120
26-3	المجالات الممكنة لمستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية حسب المستوى الدراسي	121
27-3	مستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت	122
28-3	المجالات الممكنة لمستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية حسب الاقدمية	123
29-3	مستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت	123

قامة الأشكال

(1 -1)	يوضح أنماط القيادة	16
(1- 2)	مهارات القيادة	18
(1 - 3)	نموذج القيادة التبادلية	38
(2 - 1)	متطلبات إدارة الوقت	66
(2 - 2)	محاور إدارة الوقت بفاعلية	71
(2 - 3)	عناصر التفويض	78
(2 - 4)	أدوار المشاركين في الإجتماعات	84
(3 - 1)	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد لولاية المدية	95
(3 - 2)	توزيع العينة على أساس المستوى الدراسي	101
(3 -3)	توزيع العينة على أساس الأقدمية	102
(3 -4)	إستبيانات الدراسة	105

المقدمة العامة:

يشهد العالم اليوم تطورا كبيرا,ناتجا عن التغير السريع الذي مس كل الجوانب والمجالات الاقتصادية الاجتماعية،السياسية والثقافية والتكنولوجية وهذا ما أثر على عالم المنظمات بكافة أشكالها.إذ أصبحت هذه الأخيرة مطالبة برفع التحدي ومجبرة على التكيف مع كل المتغيرات المحيطة من أجل ضمان بقائها ونموها وإستمراريتها.

إن نجاح المنظمات يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة لكونها تشمل عدة عمليات متداخلة مع بعضها البعض,فجوهرها يتمثل في كيفية التعامل مع الموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري وبأدنى تكلفة و في أقصر وقت ممكن,ولايمكن أن يتم ذلك إلافي ظل قيادة إدارية فعالة تعمل على التوفيق بين كل موارد المنظمة لتحقيق مرادها,على إعتبار أن القيادة تعمل على التنسيق بين مختلف جهود الأفراد و رفع روحهم المعنوية لتحقيق أفضل النتائج.

وبالنسبة للقائد الإداري تعتبر مهارة إدارة الوقت من الموارد الإدارية الهامة التي تؤثر في طريقة إستخدام الموارد الأخرى, إذ لابد من حسابات دقيقة لعامل الوقت من أجل خدمة وظائف المنظمة و تفعيلها .فلقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة العامة أن هناك قلة وضيقا في وقت القادة وكذا هناك تزاحما للأعمال في جدوالهم اليومية،كما أن الكثير من العاملين و القادة لايحرصون على مورد الوقت جيدا من جهة أخرى .لذلك أصبحت عملية تخطيط و توزيع الوقت أمرا ضروريا داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

حتى تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لابد لها من التوائم مع مايحدث من حولها في البيئة و إنطلاقا من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة ،فإنه على المنظمات أن تغير أساليب العمل من أجل التفوق،وهذا الأمر يتطلب قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور وضبط عنصر الوقت جيدا في المنظمة ، لأنه دون ذلك تبقى عملية التطوير مشلولة.

1-إشكالية البحث:

بإعتبار أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تحسن استغلال الوقت وإدارته بطريقة محكمة ، و إ ستثماره بما يتيح تخفيض التكاليف ، فإنه و من خلال إشكاليتنا سنحاول الربط بين القيادة الإدارية و إدارة الوقت ،على إعتبار أن مورد الوقت

له أهمية بالغة في المنظمة و عملية إستغلاله بطريقة جيدة تمنع ضياعه ،و بالنسبة للقائد الإداري يعتبر الوقت و كيفية إستثماره تحديا صعبا ،ولكن تحقيق ذلك يقود إلى نجاح المنظمة ككل و العكس في حال إهماله و عدم ضبطه جيدا.

*ومما سبق فإن الإشكالية الرئيسية التي نطرحها تكون كالتالي :

كيف تستطيع القيادة الإدارية تفعيل إدارة الوقت في المنظمة ؟

وهذا السؤال الجوهري يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية :

- ما المقصود بالقيادة الإدارية ؟

- ما مفهوم إدارة الوقت في المنظمة ؟

- ماهو دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة الوقت لدى الصندوق الوطني للتقاعد -بوكالة المدية-؟

2-فرضيات الدراسة:

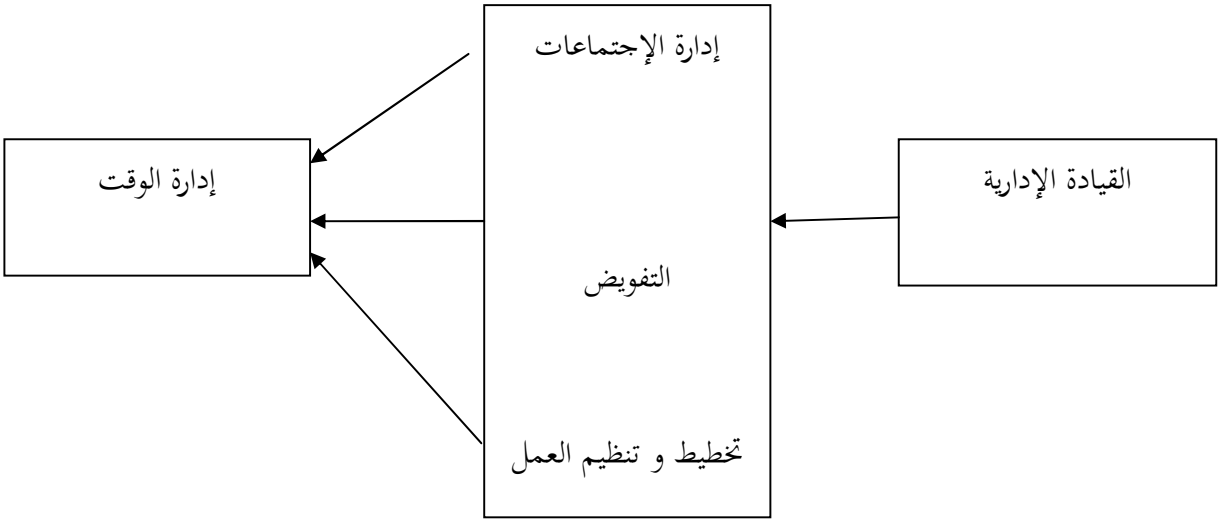
أردنا من خلال هذا البحث إختبار صحة الفرضيات التالية:

- يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة إدارة الإجتماعات لدى الصندوق الوطني للتقاعد "وكالة المدية"؟

- يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة التفويض لدى الصندوق الوطني للتقاعد" وكالة المدية"؟

- يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة تخطيط و تنظيم العمل لدى الصندوق الوطني للتقاعد "وكالة المدية"؟

3-نموذج الدراسة:



المصدر:من عداد الطالبتين.

4-أهمية البحث

تكمن أهمية الموضوع فيمايلي:

- يعتبر موضوع القيادة الإداريةودورها في تفعيل إدارة الوقت في المنظمة من أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة ،وذلك من أجل زيادة الوعي لدى القادة الإداريين بأهمية مورد الوقت و ضرورة إستغلاله أحسن إستغلال لتحقيق أهداف المنظمة المراد الوصول إليها .

- تعتبر القيادة الإدارية عملية جوهرية و محور رئيسي, فهي تمثل التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة .وأساس تحقيق وإستغلال عنصر الوقت هو القائد أكثر من الجماعة لامحال ,فهو من يرشد و يوجه و يؤثر في الأخرين ويبرز لهم أهمية مورد الوقت داخل المنظمات.

- إن التسيير الحسن لأي منظمة يكمن في تحقيق مكاسب طويلة الأجل إذ يعتبر المورد الحقيقي لتحقيق كل هذا هو الوقت وإدارته من طرف قيادة فعالة.

- نظرا للحاجة الماسة لقادة أكفاء في المؤسسات الجزائرية للإرتقاء بمستوى أدائها ,وهذا لمواجهة مختلف التحديات.

5-أهداف البحث

لاشك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة وفيما يخص بحثنا فهو يهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- إبراز دور القيادة الإدارية في إدارة الوقت بشكل فعال في المنظمة.

- لفت إنتباه المنظمات و القادة إلى قيمة عنصر الوقت و كيفية إستغلاله.

- الوقوف على السمات التي يجب توفرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الموكلة إليهم بكفاءة و فعالية.

- نظرا لأن الوقت يمثل أندر الموارد ,ولايتم التحكم فيه ورعايته و المحافظة عليه إلامن طرف قائد إداري متميز.

6-أسباب إختيار البحث:

إن البحث في أي موضوع يكمن وراءه أسباب معينة تدفع الباحث لدراسته, ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية و دورها في تفعيل إدارة الوقت في المنظمة هناك:

***أسباب ذاتية :أهمها:**

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع.

- شعورنا بالمسؤولية لدعم و تحسين المنظمات الجزائرية ببحوث تحل ولو جزء مما تعانيه من مشاكل.

- الرغبة في إثراء المكتبة.

- لفت نظر المنظمات الجزائرية ورجال الأعمال و الطلبة مستقبلا حول قيمة و أهمية هذا الموضوع والمتمثل في القيادة الإدارية و إدارة الوقت.

***أسباب موضوعية:**

-تماشي موضوع بحثنا مع تخصصنا العلمي.

- يعتبر هذا الموضوع حديث الساعة وذلك لأنه محور أساسي في إستغلال التنظيم الإداري بشكل عام.

- إغفال القائد عن أهمية مورد الوقت في المنظمات.

- التقدم العلمي يقتضي تكثيف الدراسات حول عدة مواضيع لإثراء المعلومات حوله.

7-الدراسات السابقة:

قدمت عدة دراسات منها ماتناول موضوع القيادة الإدارية وأخرى إهتمت بموضوع إدارة الوقت بحيث لم تكن هناك دراسات لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا:

أ_ دراسة أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل : رسالة ماجستر بعنوان فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية "بمحافظات غزة ،"2009.

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة لدى مديري الثانوية،وقدإستخدمت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وقد خلصت إلى نتائج أهمها :

_ لاتوجد علاقة بين درجة فاعليةّ إدارة الوقت والأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية "بمحافظة غزة "وهو مايدعوا إلى ضرورة أن يولي متخذي القرار في وزارة التربية و التعليم الأنماط القيادية وإدارة الوقت ما تستحقه من أهمية عند إختيارهم لمديري المدارس .

ب –دراسة نور الدين بوراس ، رسالة ماجستير بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات "–جبل العنق بئر العاتر –تبسة ، 2013 .

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية العنصر البشري في المنظمة وحتمية الوصول به إلى مرحة التطوير و التغيير التنظيمي من خلال رفع كفاءته و فاعليته داخل المنظمة،وحيث لا مجال للوصول إلى ذلك إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير في الأخرين وقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة كل الأدوات اللازمة لجمع البيانات و كل الأساليب اللازمة لمعالجتها وتم التوصل إلى نتائج أهمها:

- أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، من خلال مجموعة من العوامل و الميكانيزمات و التي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز و النجاح داخل التنظيم.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري منه في الفصل الأول ا"لقيادةالإدارية"،بالإضافة إلى التشابه في منهج و أدوات الدراسة،وإختلفت في المتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي في حين إتخذت دراستنا متغير مستقل اخر متمثل في إدارة الوقت.

ج–دراسة جهادبن محمد الرشيد ، رسالة ماجستير بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل "دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود "–بمدينتي الرياض و الدمام –2003.

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية إدارة الوقت من خلال ربطها بضغوط العمل بهدف الوصولإلى مضيعات الوقت ومستويات ضغوط العمل ،ومن ثم الإستفادة منها في علاج سوء إدارة الوقت و،قدإستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات التي تمت معالجتها بإستخدام مختلف الأساليب الإحصائية ،النسب المئوية ، التكرارات وكانت أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- أن نجاح المديرين في كثير من الأحيان مرتبط بمهاراتهم في إدارة أوقاتهم وبالذات في مجال العمل ،وهذا نظرا لأن السلوك المتعلق بالوقت يمتد ليشمل المرؤوسين كذلك.

8–منهج و أدوات البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و إختبارصحة الفرضيات تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإعتبار أن هذا المنهج الأنسب لوصف المعطيات ولتحليل الجانب النظري.

وتم إستخدام منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي للبحث من أجل إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع.

وقد إعتمدنا في ذلك على:

-الكتب.

-الملتقيات ,المؤتمرات الدولية ,المجلات.

- المواقع الإلكترونية.

9-صعوبات البحث:

واجهتنا أثناء إعداد هذا الموضوع عدة صعوبات أهمها:

أ- في الجانب النظري:

واجهنا صعوبة تتعلق بتشعب الموضوع وكثرة المعلومات حوله مما أدى بنا إلى صعوبة تحليل هذا الموضوع ,وأخذ كل الجوانب التي يركز عليها بما يتناسب مع هيكل البحث.

ب- في الجانب التطبيقي:

-الصعوبات الميدانية في جمع البيانات والتي أدت لتأخر إسترداد الإستبيانات لفترة من الزمن.

10-هيكل البحث:

ينقسم هذا البحث إلى ثلاثة فصول,بحيث يحتوي كل فصل على ثلاث مباحث وقسمت فصول الدراسة كمايلي:

الفصل الأول: تناول القيادة الإدارية,وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الإدارية،ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى النظريات المفسرة للقيادة الإدارية وفي الأخير تناولنا النماذج الحديثة في القيادة الإدارية.

وقد خصص **الفصل الثاني** لإدارة الوقت وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أيضا تطرقنا أولاإلى ماهية الوقت،أما في المبحث الثاني فقد خصص لماهية إدارة الوقت وفي الفصل الثالث تناولنا أساليب وطرق السيطرة على مضيعات الوقت من خلال القيادة الإدارية.

أما الفصل الثالث الذي أردناه أن يكون فصلا تطبيقيا فقد حاولنا من خلاله إسقاط موضوع بحثنا على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد-وكالة المدية-،حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى لمحة عامة حول المؤسسة وهيكلها و في المبحث الثاني تم عرض منهجية الدراسة من خلال الحديث عن مجتمع و عينة الدراسة و الأساليب و الطرق المستخدمة في التحليل و سير الدراسة و حدودها،فيما تم في المبحث الثالث إختبار صحة الفرضيات الإجرائية من خلال تحليل معطيات الإستبيان.

تمهيد

تلعب القيادة دورا هاما في حياة المنظمات ،إذ أن التحدي الأكبر الذي تواجهه هذه الأخيرة في ظل المناخ الإقتصادي سريع التغير هو اكتشاف قادة مهرة يتمتعون بالقدرة الكافية، وذلك لتجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل مايطرأ من متغيرات، وهذا ما اتفق عليه أغلب الباحثين في مجال القيادة،بأن مهمة القائد الرئيسية هي تحقيق التغيير في المنظمة بما يحسن من وضعها ومن أجل أن تضمن بقائها ،وبالتالي فهي تعد من أكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي ،لكونها تمثل جوهر العملية الإدارية وتحتل دورا بارزا في إدارة الأعمال،فهي تشكل إحدى الحتميات التي ترتبط بها عملية تطوير وتحديث المنظمات،و سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على القيادة الإدارية كأسلوب للتغيير في ظل المتغيرات المحيطة،فبالرغم من أهمية موضوع القيادة،إلا أنه في بعض الأحيان يكون غير جدير بالاهتمام،ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض العديد من المواضيع ذات الصلة بالقيادة الإدارية من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.
- المبحث الثاني: القيادة الإدارية في الفكر الإداري.
- المبحث الثالث: نماذج القيادة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

أصبحت المنظمات تبحث عن التغيير كي لا تكون عرضة لتغير مفاجئ وتعتبر القيادة هي النشاط الدائم الذي يخلق التغيير الدائم ،فالقادة لهم رؤى واضحة وتصورات مستقبلية واسعة،جميعنا يمارس القيادة وبشكل يومي وأحيانا وبدون شعور، وذلك من خلال السلوكات والتصرفات والعلاقات المتبادلة فالقيادة الإدارية تركز على العنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد في المنظمة وعملية الاستفادة منه تتطلب توفر قيادات إدارية قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد وحفزهم بشكل دائم وتشجيعهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة و أهميتها

تعد القيادة من أساسيات الإدارة،إذ لها نصيب هي الأخرى في معظم كتب الإدارة العامة المنظمة.

أولا: مفهوم القيادة

اختلفت الآراء حول مفهوم القيادة و فيما يلي بعض الآراء:[1]

- القيادة هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو يقوم بمهمة.

والقيادة حسب (أرندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه.

أما معناه في اللغة العربية: فالقود هو نقيض السوق ،يقود الدابة من أمامها و يسوق من خلفها،إن القود من أمام و السوق من خلاف ،و الانقياد معناه الخضوع .

وهناك مفهوم أخر للقيادة يرى:

- أن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة[2].

[1] زيد منير عبوي،**القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية** ،الطبعة الأولى،دار البادية النشر و التوزيع،عمان ،الأردن،2008،ص17.

[2] هايل عبد المولى طشطوش،"**أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)** ، دار الكندري ،عمان، الأردن، 2009،ص 21.

- كما تعرف القيادة بأنها: العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة[1].
- وتعرف أيضا: هي التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين [2].
- إن القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس بإتجاه محدد ومخطط وذلك لتحفيزهم على العمل باختيارهم والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد[3].
- يمكن تعريف القيادة حسب عبد الرحمان العيسوي بالنظر إلى الشخص الذي يتولى منصب القيادة بنفسه فتوصف بأنها: مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة[4].
- أما برسثوس وفيفنر (T.FIFNER ET R. PRESTLUS): فيعتبر أن القيادة هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم[5].
- كما تعرف القيادة أيضا[6]: على أنها عملية التأثير و إلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية .
- ويعرفها روبرت[7]: هي التي يقصد من خلالها الحصول على الآخرين من أجل إنجاز الأشياء "Getting other to do thing".

[1] طاهر محمود كلالدة ،"**الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**"، الطبعة الأولى، **دار** زهران للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2003،ص17.

[2] سعيد محمد المصري ،"**التنظيم و الإدارة**"،الدار الجامعية، الإسكندرية،1999،ص192.

[3] أسامة خيري ،"**القيادة الإدارية**"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013،ص15 .

[4] عبد الرحمان العيسوي ،"**سيكولوجية الإدارة**"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999،ص181.

[5] صلاح الدين عبد الباقي ،" **السلوك التنظيمي"مدخل تطبيقي معاصر**"، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر، 2008 ،ص 195.

[6] علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل،"**الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2006 ،ص78.

[7] RbertB . Ditts visonory leadership,Meto Publications, American, 1996.p3

- ويمكن أن تعرفالقيادة أيضا[1]: على أنها القدرة على خلق بيئة عمل ذات دافعية عالية تصيب بالعدوى أي شخص يقترب منها أو يصبح على اتصال معها .

ونستنتج من خلال التعاريف السابقة تعريف شامل للقيادة[2]: على أنها القدرة على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

إن القيادة تختلف عن القيادة الإدارية بمفهومها العام، وبما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين القيادة والإدارة لذلك لابد أن نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة حتى نستطيع إيجاد تعريف مقبول للقيادة الإدارية:

- تعريف القائد " Leader"[3]: الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.

- و يعرف القائد أيضا على أنه[4]: الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة.

- تعريف المدير "Manager"[5]: هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد،تعطيه الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

---

[1] علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل ، نفس المرجع السابق ،ص 78 .

[2] عدى عطا حمادي،**"القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية"** ،الطبعة الاولى ، دار البداية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2013 ،ص79

[3] محمد أبو الفضل عبد الشافي ،**"القيادة الإدارية في الإسلام"**،المعهد العالمي للفكر الإسلامي،مصر،1996،ص31.

[4] محمد حسين العجمي ،" **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية** " ،الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010 ،ص30.

[5] الصالح جيلح،**"أثر القيادة الإدارية على العاملين"**،رسالة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال،جامعة الجزائر،2006 ،ص23 .

وبالتالي نلاحظ الفرق بين القائد والمدير[1]: يكمن في أن المدير يستمد سلطته وقوته من مركزه الوظيفي، أما القائد فإنه يستمد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية، ومن قدرته على التأثير على الأخرين.

فالمدير الجيد قد يكون قائدا وقد لا يكون بالمقابل فإن القائد الناجح لن يكون بالضرورة مديرا ناجحا.

أو بمعنى أخر كل قائد يستطيع أن يكون مديرا ناجحا، لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائداناجحا.

- وبالتالي يمكن تعريف القائد الإداري بأنه[2]: هو الشخص الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة بحكم منصبه الرسمي، ولكن يعتمد بصفة أساسية في قيادته للأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من إعتماده على السلطة الرسمية.
- وهناك أيضا الكثير من يخلط بين الإدارة والقيادة،حيث هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة والاخرون يعتقدون العكس[3]:
- إن الإدارة تمثل نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات، وتمثل الإدارة الفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير، حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلالها يتم التمييز بين التقدم والتخلف، وهي فن إنجاز الأعمال بواسطة الموظفين، ومن منظور أوسع فهي تنطوي على إنجاز الأهداف باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية المتوفرة وتشمل على خمس وظائف: التخطيط، التنظيم،التوظيف، التوجيه، الرقابة.
- إن الإدارة: معنية بالحاضر، أما القيادة فتعني التغيير، والقيادة بالروح مركبة من الشخصية والبصيرة إنها تطبيق في الفن، والإدارة بالعقل مسألة حسابات،إحصائيات،أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم.

[1] أسامة خيري ،مرجع سابق ذكره ،ص 59 .

[2] محمد أبو الفضل عبد الشافي ،مرجع سابق ذكره ،ص33 .

[3]أسامة خيري ،مرجع سابق ذكره ،ص34

إن الإدارة تسعى دائما لإيجاد معايير ومقاييس تتطابق مع الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي، وهذا في الواقع مقيد للحرية والإبداع، كما أنه يؤدي إلى الآلية، بينما القيادة تمارس فيها الحرية والإبداع وترتبط بأحاسيس الأفراد مشاعرهم ومعنوياتهم، فالمدراء يسعون لحل المشاكل ويتجنبون المخاطر أما القادة فيبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص[1].

أما **القيادة الإدارية** في مفهومها العام يقصد بها [2]: هي العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والإختصاصات، وأنها تتطلب إلماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير في مرؤوسيه.

وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة في كون هذه الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لها من سمات وصفات شخصية.

إنه ومن خلال مفهوم القيادة نستطيع إستخلاص أهم الركائز التي تقوم عليها[3]:

- وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الإهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، سلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة

[1] ظامر محمود كلالدة ،مرجع سابق ذكره ،ص29.

[2] سالم بن حسن القحطاني ،"**القيادة الإدارية " التحول نحو النموذج القيادي العالمي**"،الطبعة الأولى ،دارمرمر للنشر ،الرياض ،السعودية ،2001 ص05 .

[3] أسامة خيري،مرجع سابق ذكره ،ص16.

عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الإستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها وإستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية[1]،

والقيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويمكن إجمال أهميتها فيما يلي[2]:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء وإتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، مما يسهل تحقيق أفضل الأداء[3].
- تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

[1] بوهزة محمد،مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان: "**القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري**" ، بدون تاريخ، ص02

[2] هبة قدندل، "**تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**"،رسالة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة المدية،2010 ،ص 21.

[3] راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003،ص253.

المطلب الثاني: أنواع القيادة وعناصرها

أولا: أنواع القيادة

يوجد نوعين من القيادة الرسمية وغير الرسمية ويمكن إيضاح معناها كالتالي:

1. القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم، أي وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة والقائد حينما يمارس مهامه من هذا المنطلق فسلطته ومسؤوليته يحكمها مركزه الوظيفي وتحددها القوانين واللوائح المعمول بها،حيث يعتبر قائدا رسميا كل فرد يشغل مركز رئيس مثلا: مدير عام...إلخ، بحكم الوظيفة التي يشغلها وقد يكون هذا القائد رسميا فقط، حيث لايمارس فعليا أي تأثير يذكر على أفراد الجماعة[1].

2. القيادة الغير رسمية:

هي القيادة التي تتم في إطار التنظيم الغير الرسمي أي خارج اللوائح والقوانين الموجودة في المنظمة، ويكون القائد شخص ما غير منتخب ولا معين من طرف الإدارة[2].

أو هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة[3].

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية

إنه ومن خلال مفهوم القيادة الإدارية نستطيع استخلاص أهم العناصر التي تقوم عليها القيادة وتتمثل في[4]:

---

[1] السيدة عليوة ،"**تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**"،دار السماح للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر ، 2001 ، ص46

[2] ناصر محمد العديلي ،"**إدارة السلوك التنظيمي**"، الطبعة الأولى ، دن،الرياض ، ،1993 ،ص381.

[3] زيد منير عبوي ،مرجع سابق ذكره ، ص 26.

[4] محمد عمر الزعبي و محمد التركي البطاينة ،"**القيادة الإدارية**"،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2014 ،ص ص (38،39).

1. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن أهم الوسائل التي قد يستخدمها المدير في التأثير على مرؤوسيه هي[1]:

أ. التأثير القائم على الثواب (منح المكافأة):

المكافأة من أهم العوامل التي تحفز المرؤوسين، وقد تكون هذه المكافأة لغرض إشباع الحاجات المادية لدى المرؤوسين من خلال زيادة في الراتب المقدر، وقد تكون معنوية من خلال كلمة شكر أو ترقية، وهذا النوع يعمل على تنشيط وإطلاق القدرات الإبداعية لدى الموظفين ويخلق جو من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

ب. التأثير القائم على الإكراه (العقاب):

العقاب القائم من خلال استخدام المدير لسلطته لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق الخوف والتهديد،وإيقاع العقوبة وهذا النوع من التأثير يعمل على إحباط الموظفين وكبح قدراتهم الإبداعية، ويخلق جو من العداوة وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

ج. التأثير القائم على أسس معرفية:

أي أن يتفهم المدير خلفية مرؤوسيه الثقافية والإجتماعية وإتجاهاتهم وتقاليدهم وقيمهم وشخصياتهم ويتعامل معهم على هذه الأسس وبذلك يتمكن من أن يتكيف ويحد سلوكه مع سلوكهم ويضمن استجابتهم وطاعتهم ويوحد جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

د. التأثير القائم على خبرة المدير:

كلما كان المدير على معرفة بطبيعة العمل و طبيعة شخصية المرؤوسين ، كلما أمكنه من تحقيق الأهداف و التأثير على المرؤوسيين.

[1] محمد عمر الزعبي ، و محمد تركي البطانية ، مرجع سابق ذكره ،ص ص(39،40).

هـ. التأثير القائم على قوة الشرعية:

بأن يقوم المدير بالتأثير على المرؤوسين من خلال إستخدام سلطة الرسمية.

و. التأثير القائم على الإرشاد:

من خلال محاولة المدير تغيير إتجاهات وميول مرؤوسيه وتغيير سلوكهم عن طريق النصح والإرشاد وفهم العلاقات الإجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين.

2. توجه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

من المعروف أن المرؤوسين يختلفون من عدة وجوه كالسن والثقافة والظروف النفسية والإجتماعية ، والمدير الناجح بالرغم من هذه الفروقات يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فرقا متعاونة، ولتحقيق ذلك على المدير أن يدرس ويتفهم القوى النفسية والإجتماعية المؤثرة في المجموعة، ومن هذه القوى التقارب الجغرافي وإشراك العاملين، وتمكينهم من تحقيق الهدف، وتعريضهم لمواقف المنافسة مع العامليين في الإدارات الأخرى مما يخلق عندهم روح التنافس ويخلق عندهم الإبداع، ويدفعهم للتعاون مع مجموعة العمل في سبيل تحقيق ميزة على العاملين في الإدارات الاخرى، وهذا كله لا يتحقق إلا بفضل جهود القائد وقدراته[1].

3. تحقيق الهدف الوظيفي:

يسعى القائد الإداري إلى تحقيق الهدف المنشود للمنظمة، لذلك لابد من القائد والمرؤوسين العمل معا ويكون ذلك من خلال تفهم أهداف التنظيم وأهداف الأفراد وتحديد مجموعة كل أهداف سواءا المتعلقة بالتنظيم أو بالأفراد، فيبقى على القائد تفهم[2]:

[1] نواف كنعان ،**"القيادة الإدارية"**، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2007،ص104.

[2] محمد عمر الزعبي، و محمد تركي البطانية ، مرجع سابق ذكره ،ص 40

أ. أهداف التنظيم:

ويكون من خلال الرجوع إلى خطط المنظمة والأهداف الموسومة عند التأسيس وبشكل عام يتشارك معظم التنظيمات بالأهداف التالية:

- الهدف القانوني: يتعلق في إتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، وهو أكثر وضوحا في الأجهزة الحكومية عن قطاع الأعمال.
- الهدف الوظيفي: يتعلق بتفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.
- الهدف الفني: يتعلق بالإمتياز أو تحقيق ما يسمى بإمتياز المهارة في أداء العمل.
- الهدف الربحي: يتعلق بكيفية قيام المشروع بتسديد إلتزاماته وتحقيق أرباح المساهمين.
- الهدف الشخصي: يتعلق بإتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم.
- الهدف العام: يتعلق بالمسؤولية الواقعة على عاتق الشركة والتي تساهم في تقديم خدمة للمجتمع وتقديم سلع وخدمات يوافق عليها الجمهور.

ب. أهداف مجموع أعضاء التنظيم:

وتكون في حال وجود تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم، حيث تعكس هذه التجمعات أهداف ومواقف غير معلن عنها وتعكس إتجاهات وميول هذه التجمعات، فعلى القائد العمل على فهم أهداف هذه المجموعات والعمل على تحقيقها بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الأساسية[1].

[1] نواف كنعان ،مرجع سابق ذكره ،ص 104.

ج. الأهداف الشخصية للموظفين:

لكل موظف لابد من وجود أهداف شخصية، وهذه الأهداف تعتبر من أهم الصعوبات التي يواجهها المدير القائد وهو كيف يمكن دفع الموظف إلى تحقيق أهداف التنظيم وتفضيل ذلك على الأهداف الشخصية، فيأتي دور المدير القائد في كيفية قيامه بتكييف الموقف بحيث يجعل الموظفين يدمجون مصالحهم الشخصية مع عدم التقصير بالعمل، وبذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم للتعاون وتحقيق أهداف التنظيم، ويمكن للمدير القائد تحقيق ذلك من خلال تهيئة الجو الملائم للعمل، وتوفير الأمن والإستقرار الوظيفي، وتمكين الموظف من القيام بعمله من خلال توفير وسائل السلامة ومتطلبات إنجاز الأعمال، ومن خلال دعمهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية[1].

د. الأهداف الشخصية للمدير:

كما أنه لكل موظف أهدافه الشخصية، كذلك للمدير أهداف شخصية وتكون في غالب الأحيان غير ظاهرة فيحاول المدير توجيه جهود الأفراد و طاقاتهم في الإتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية، وإن كل ذلك من خلال حرصه على تحقيق أهداف الأفراد أو أهداف التنظيم.

ومن صور الأهداف الشخصية للمدير القائد:

- الوصول إلى مركز قيادي أعلى.
- جعل المرؤوسين يطيعونه وينفذون كل ما يطلبه سواء داخل التنظيم أو خارجه.

وكون هذه الأهداف متداخلة وكثيرة،فعلى المدير أن يحقق التوازن بين الأهداف المتعددة من خلال خلق جو العلاقة المتبادلة حيث يحاول كل فرد في التنظيم تحقيق أهدافه من خلال الاخرين.

[1] محمد عمر الزعبي ،محمد تركي البطانية ،مرجع سابق ذكره ص ص (41-42).

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية ومهاراتها

أولا: أنماط القيادة

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصية وخبرته ونوع التابعين له، وأهم هذه الأنماط نجد:[1]

1. القيادة الدكتاتورية (الأتوقراطية):

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها كما يمكن توضيحها من خلال أن هذا النوع من القيادة يأخذ إتجاها إستبداديا، وإرغاميا وتسليطيا ويظهر ذلك من خلال العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الإجتماعي السائد، وذلك كما يلي:

- القائد: يحدد بنفسه سياسة العمل كليا ويملي خطواته وأوجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى أنه قد يعمل على إنقسام المنظمة أي الأخذ بمبدأ (فرق _تسد)، ويقلل من الإتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية.
- الأفراد: ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة ليس لهم الحرية في إختيار رفاق العمل، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى إنحلال الجماعة، أو إنخفاض روحهم المعنوية.
- السلوك الإجتماعي: يتميز لمناخ الإجتماعي بمايلي :

✓ سيادة روح العدوان والتخريب، كثرة المنافسة، السلبية، اللامبالاة.

✓ شعور الأفراد بالقصور والعجز، ويزداد إعتمادهم على القائد.

[1] بلال خلف السكارنه، "**القيادة الإدارية الفعالة**"،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2010 ص179

- ✓ إنعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض وبينهم وبين القائد.
- ✓ يسود التملق للقائد مع كرهه.
- ✓ إنخفاظ الروح الروح المعنوية والشعور بالإحباط وحدة الطبع وكثرة المنافسات بين الأعضاء.

2. القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة.[1]

وبالتالي فالقيادة الديمقراطية ومن خلالها يمارس القائد المشاركة والتعاون وتبادل الاراء مع الجماعة التي يعمل بها، وفيها نجد[2]:

- القائد: يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، ويشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله، ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعيا في مدحه ونقده للأفراد.
- الأفراد: يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في التفاعل الإجتماعي ويختارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم ويكونوا أكثر تماسكا وترابطا، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد مكانه إستمر العمل والنشاط دون أن يحدث خلل.

[1] نواف كنعان ،**"القيادة الإدارية"**،الطبعة الأولى ،مكتبةدار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2008 ،ص ص(182-183).

[2] بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق ذكره ،ص 180.

3. القيادة الحرة (الطليقة):

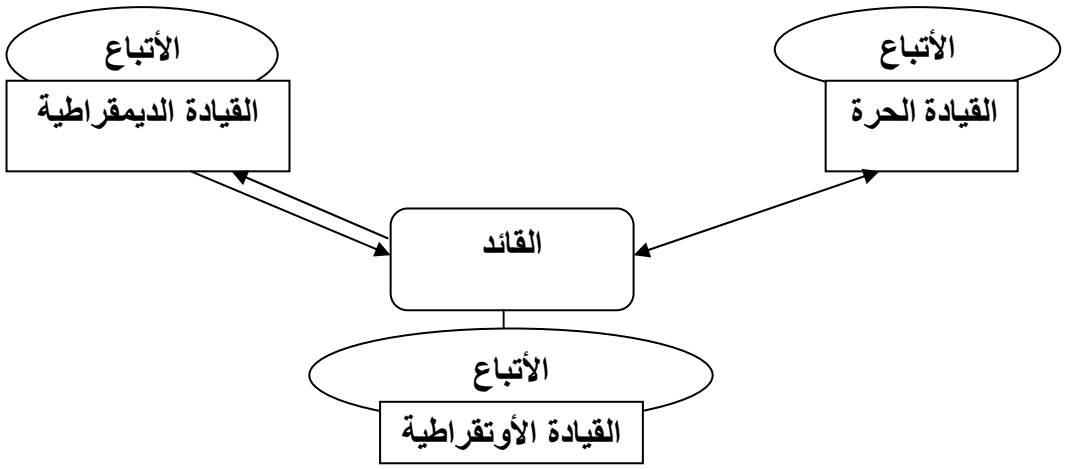
يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهام والأنشطة مع أدنى تدخل من القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط حيث يقتصر دوره على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية وإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته.[1]

وتتميز القيادة الحرة بمايلي[2]:

- القائد: محايد، لايشارك إلا بالحد الأدنى في إطار إنجاز الأهداف.
- المناخ والسلوك الإجتماعي:
  - ✓ حرية مطلقة وكاملة للقائد والأفراد في إطار إنجاز الأهداف.
  - ✓ العلاقة بين أفراد الجماعة يسودها الود والثقة المتبادلة.

وفيما يلي سنوضح هذه الأنماط في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): يوضح أنماط القيادة



المصدر : بلال خلف السكارنه ، القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان الأردن ،ص178.

[1] مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان ،"**الإدارة العامة**"،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،مصر ،2003 ،ص523.

[2] بلال خلف السكارنه ،مرجع سابق ،ص 180.

وكما يتضح من هذا الشكل[1] :

- أن نمط الإتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد والأتباع قائم على التفاعل فيما بينهما وذلك كما تشير الأسهم.
- أن نمط الأتصال في القيادة الأوتوقراطية يكون في إتجاه واحد من القائد للأتباع فقط كما يشير السهم.
- أما النمط الثالث: فيصف القيادة الحرة وبها تكون حرية الأتباع القائمة على المسؤولية والمحاسبة على الإنجاز وليست حرية مطلقة، ويكون التفاعل قائم بين القائد والأتباع على هذا الأساس كما يتضح من السهم المتقطع.

ثانيا: مهارات القيادة الإدارية

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون بها ولذلك لابد أن يكتسب كل قائد أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية، وهذه المهارات الأساسية هي[2]:

1. المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله و متقنا إياه ، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل .

وتعني بإختصار إكتساب مهارة اللغة والمحاسبة وإستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا.

[1] بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق ذكره ،ص 178.

[2] بشير العلاق ،"**القيادة الإدارية**"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2010 ،ص15.

2. المهارة الإنسانية[1]:

ويعنب بها القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة، وتعني بإختصار القدرة على التعامل مع الاخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

3. المهارة التنظيمية:

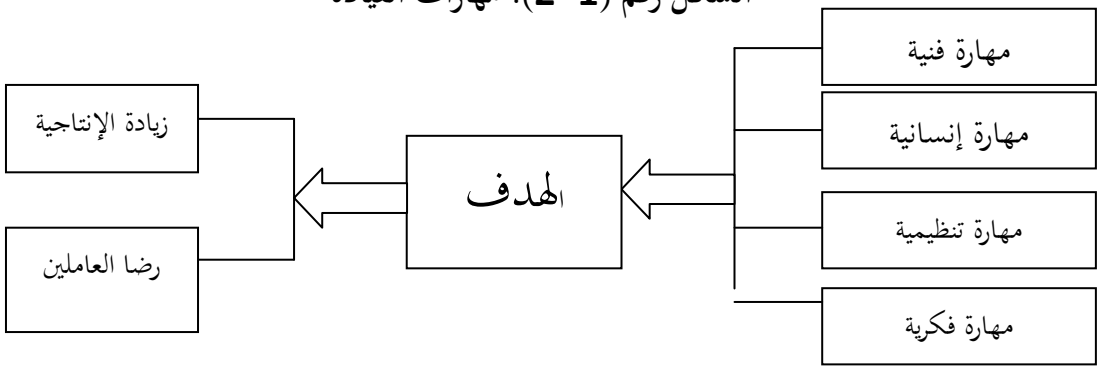
وهي أن ينظر القائد على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

4. المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل الأفكار الأخرين وكذا أفكار تغير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف.

والشكل التالي يوضح أكثر هذه المهارات كالتالي:

الشكل رقم (1-2): مهارات القيادة



المصدر : بشير علاق ، القيادة الإدارية ، البازوري للنشر و التوزيع ، 2010 ،عمان ، الأردن ، ص 16 .

[1] بشير علاق ،مرجع سابق ذكره ،ص (15-16).

المطلب الرابع : صفات القيادة و القائد الناجح

أولا: صفات القيادة

لقد حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات مع شرح مختصر لكل منها[1]:

- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقوة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات بشجاعة وإقدام.
- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
- النضج والاراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، التمييز بين الفهم وغير الفهم.
- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل والمبادرة.
- الحزم: الثقة في إتخاذ القرارات المستعجلة والإستعداد للعمل بها.
- التضحية: يضحي برغباته وإحتياجاته الشخصية لتحقيق المصالح العامة.
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق عمل وتقديم الأداء .
- التواضع: الرغبة في الإستماع للأخرين وتحمل اللوم، لا تكن متكبرا ولا متغطرسا.

تجدر الإشارةإلى أن القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الفئات، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الجيد.

وهناك أيضا بعض الصفات القيادية[2]:

- ✓ المقدرة الفكرية
- ✓ النزاهة.
- ✓ الحيوية

[1] محمد عبد المقصود محمد ،"**القيادة الإدارية**"،الطبعة الأولى ،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2011 ص35.

[2] ياسر خالد سلامة ،"**الإدارة المدرسية الحديثة**"،الطبعةالأولى ،دار عالم الثقافة ،عمان ،الأردن ،2000 ،ص 57-58.

- ✓ العدالة
- ✓ اللطف من خلال معالجة القرارات بروح إنسانية
- ✓ الفهم و الصداقة
- ✓ التصرف المثالي والمزاج الحسن

ثانيا: صفات القائد الناجح

يعتبر القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة إقتصادية وفي جو نفسي يرضى عنه التابعون له، سواء كان القائد تولى القيادة بالأصالة أو الإنابة أو التفويض، ومما سبق يمكن إستخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح كما يلي[1]:

- أن يكون ديمقراطيا ، وألا يستقل في إتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه من يراه من ذوي الخبرة.
- الإعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيء إلا بعد التأكد من ذلك.
- الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه و ردود الأفعال المتوقعة حياله.
- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم،بل يعنيخلوه من أي تشويه بدني معيب، أو مرض مزمن،بحيث يفضل أن يكون بحالة صحية جيدة، حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلائم مع مسؤوليه.
- القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين.

[1] زيد منير عبوي ،مرجع سابق ذكره ،ص ص(20-22).

- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا أول طريق للنجاح.
- القدرة على اكتساب الثقة.
- المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

والقائد الناجح أيضا هو الذي يستطيع تحديد القوى والمتغيرات الداخلية والخارجية وأن يتمتع بالقدرات التالية[1]:

- الرؤية.
- التفكير الإبتكاري والإبداعي.
- التفحص أي فحص المتغيرات المختلفة.
- الإدراك ويمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح.

[1] سهيلة عباس ،"القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز"،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2004 ،ص21

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

لقد حاول العديد من الباحثين تفسير الخصائص والسمات التي يبرز بها القائد كقائد وتميزه بها عن غيره،واستخدمت هذه النظريات في العديد من المعايير لتحديد القيادة ومن أشهر هذه النظريات التي حاولت تفسير القيادة نجد:

المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة

تقوم هذه النظريات على أن القيادة مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها القائد ولذا كل شخص توفرت فيه هذه الخصائص فهو قائد وقد سميت بهذا الإسم أي المدخل الفردي لكونها تركز على القائد دون سواه، ومن أبرز هذه النظريات نجد: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات[1].

أولا: نظرية الرجل العظيم

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييرا جوهريا، ورسم المسار الحالي والمستقبلي.

ويظهر من منطلقات هذه النظرية أنها تنطلق من نظرية التعالي والتكبر لذا فهي تمثل الاتجاهات القديمة في حكم الشعوب لضمان سير المرؤوسين وتنفيذهم للأوامر دون إبداء الرأي في سلوك القائد ولا غرور في ذلك، فهو أقدر منهم ويمتلك الخصائص التي تؤكد ذلك[2].

---

[1] دريوش شهيناز،"**أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية**"،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في تسير الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة ،2012،ص39.

[2] ياسر خالد سلامة ،"**الإدارة المدرسية الحديثة**" ،الطبعة الثانية ،دار عالم الثقافة ،عمان ،2003 ،ص73.

وقد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات لعل من أبرزها[1]:

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة و سمات غير عادية تميزه عن غيره.
- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثيرا ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح، وقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظام مثلهم.
- لم تقدم النظرية منهاجا للتنبؤ بمن يصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة علمية.
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة وهذا ينافي الواقع فالتعليم والتدريب يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية.

إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى تعتقد بوجود سمات مميزة للقائد بغض النظر عن خلفيته الوراثية، ومن أهم هذه النظريات نظرية السمات.

ثانيا: نظرية السمات

قدمت هذه النظرية وجهة نظر مختلفة عن النظرية الأولى وهي[2]:

- تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم صفات القادة لدى أصحاب هذه النظرية:

1. الخصائص الجسدية:

حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

[1] دريوش شهيناز ،نفس المرجع ،ص39.

[2] نورالدين بوراس،"**دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين** "، رسالة لنيل شهادة الماجيستر في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014 ،ص ص(50-51).

أ. القدرات العقلية:[1]

حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد ،أعمق بصيرة وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ب. السمات الاجتماعية:

وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية،كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع دقائق انبساطية وروح فكاهية والقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التي ينادي بها، مع القدرة على السيطرة.

ج. سمات عامة:

يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية مع إتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها، وفي الحقيقة إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لأخر ومن جماعة لأخرى وذلك حسب الوظيفة والمركز.

❖ **النقد الموجه لهذه النظرية**[2]:

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل: الطموح، العدل، والذكاء مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة.
- لا تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه.

[1] نور الدين بوراس ،مرجع سابق ذكره ،ص51.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي ،"**السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)**"،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2003 ،ص ص(204-205).

- من غير الممكن عمليا إيجاد أشخاص تتوافر فيهم كل هذه السمات أو على الأقل بعضها.
- فشلت نظرية السمات في إثبات وجود علاقة بين السمات الشخصية والقيادة، كما أنها لم تتفق على قائمة محددة من السمات التي يتميز بها القادة عن غير القادة.

ولكن بالرغم من كل هذه الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية، إلا أنها إستطاعت تأكيد العلاقة الموجودة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة الإدارية، خاصة وأن القيادة الإدارية تتطلب بطبيعة الحال سمات مميزة خاصة تتلائم مع طبيعة العمل.

المطلب الثاني : نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة

ولعلها من أبرز النظريات التي قدمت تعرف باسم نظريات "دوجلاس ماجر يجور " و تعرف أيضا باسم نظرتي "X" و "Y" وذلك بسبب عدم قدرة الباحثين على تحديد السمات المشتركة بين القادة ، أدى بهم إلى البحث عن السلوكيات التي تمارس من قبل القادة وفق بعدين هما[1]:

- البعد الأول: تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة و معايير الأداء المطلوب منهم .
- البعد الثاني : المناخ التنظيمي و نوعية العلاقات السائدة بحيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين .

أولا: نظرية "X":[2]

ترى هذه النظرية أن العاملين في مؤسسة ما يوجد لدهم ميل طبيعي لكراهية أعمالهم وأنهم يلجأون دائما إلى بعض الأساليب الخفية والتخريبية لتجنب أداء أعمالهم.

[1] سهيلة عباس ،مرجع سابق ،ص200.

[2] جمال الدين لعويسات ،مبادئ الإدارة، دار هومه، الجزائر ،2003،ص120.

- نظرا لأن المرؤوسين يكرهون العمل، فإن أغلب الناس يجب إجبارهم ومراقبتهم وأيضا تهديدهم بالعقوبة إذا لم تتحقق الأهداف المرجوة.
- إن أغلب الناس في المؤسسات يحبون أن يعملوا تحت إمرة رئيس وذلك لتجنب المسؤوليات الوظيفية كلما أمكن ذلك.
- إن الطريقة التي تعمل على تحقيق أفضل إنتاجية على المدى الطويل وفقا لما تراه هذه النظرية تكمن في توفير العناصر الدافعة لدى الشخص.

- **ثانيا: نظرية" y":**[1]

- ترى هذه النظرية أن العاملين في المنظمةلا توجد لديهم كراهية موروثة للعمل.
- أن الأفراد لا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف مناسبة للعمل.
- أن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة وتهديد بالعقوبة.
- أن الأفراد يرغبون في توفير الاطمئنان في عملهم وإشباع حاجاتهم.

ومن خلال ما سبق لاحضنا بأن هذه النظرية قد ركزت على سلوك القائد بدل من سماته، بحيث وحسب هذه النظرية فهي ترى أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليس سماته بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا، أما أوجه النقد التي يمكن توجيهها لهذه النظرية أهمها[2]:

- تفترض الدراسات أن هناك علاقة سببية بين نمط القيادة وتغيرات الفعالية (الأداء، الرضا)، لكنها لم تتم بمنهجية علمية دقيقة في اختيار صحة أو عدم صحة الفرضيات.

[1] جمال الدين لعويسات ،مرجع سابق ذكره ،ص120.
[2] هبة قدندل ،مرجع سابق ذكره ،ص26.

- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى المرتبطة بالموقف وغيرها، واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
- هناك افتراض ضمني أن هناك نمطا قياديا أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفعالية وأن هناك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة، ومتغيرات الفعالية مما يغفل عن الوضع المعقد لعملية القيادة.

المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقفي في تفسير القيادة

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر[1].

وبالتالي فالنظرية الموقفية تركز على الموقف الذي يكون فيه القائد أو بالأحرى الموقع أو نوع الوظيفة التي يشغلها، وبالرغم من كل التفسيرات التي قدمتها هذه النظرية إلا أنها لم تخلو من الانتقادات وأهمها [2]:

- إن هذه النظرية إفترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب ، بينما آخرون يرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

المطلب الرابع: نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة

تقوم هذه النظرية على فكرة الإمتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في عين الإعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا ونعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد نفسه وإدراك الاخرين والقيادة في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما [3].

[1] أسامة خيري،مرجع سابق ذكره،ص 19.
[2] سالم بن حسن القحطاني ،مرجع سابق ذكره ،ص74.
[3] محمد حسين العجمي ،مرجع سابق ذكره،ص34.

وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وايجابية في تحليلها الخصائص القيادة الإدارية، ووفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل إجتماعي، تتحدد على أساس ثلاث أبعاد: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة[1].

المبحث الثالث:الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

لقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها المنظمات اليوم في بيئة الأعمال إلى البحث عن أنماط قيادية ذات تأثير حقيقي وتعمل على خلق التغيير وتحسين أداء العاملين،ومواجهة المنافسة وليس الإكتفاء بالقيادة أو الأنماط القيادية التقليدية ذات التأثير الضعيف وتجاوزها، بحيث ظهرت عدة نماذج قيادية أصبحت من أكثر القيادات شهرة وذلك لما تقوم به من إحداث تغيرات جذرية في المنظمة بحيث توسع مفهوم القيادة لتشمل نمو المرؤوسين وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم.

المطلب الأول:نموذج القيادة التحويلية

إن تبني نموذج القيادة التحويلية في منظمات الأعمال يعد من أهم الأساليب والتي أصبحت من الضروريات وذلك لما لها من تأثير إيجابي في التنبؤ ومواكبة المتغيرات البيئية السريعة، ويتطلب تناول القيادة التحويلية كنموذج التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية وظهورها وأهميتها.

أولا:مفهوم القيادة التحويلية:[2]

كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية من قبل "داونتون" (DOWNTON19 73)إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكر يجوز بيرترفي عام 1978م،من خلال كتابه الشهير القيادة" leadership"،حيث قدم كتابه شرحا متعمقا لمفهوم القيادة التحويلية ويرى

[1]اسامة خيري ،مرجع سابق ذكره ،ص20.

[2]هدى العلفي،**القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"**، الطبعة الأولى،الدار الهندسية،القاهرة،مصر ،ص16.

كما تعرف القيادة التحويلية من خلال "Burns"[1]على أنها عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق.

- وتعرف أيضا[2]:على أنها مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في أن واحد.
- أو هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى على إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تتمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة[3].
- كما يعرفها محمود عياصرة وآخرون[4]:بأنها القيادة التي تعمل على قيادة التغيير وليس الثبات،فهي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بأن يرى الحاجة إلى التغيير وإلى وضع رؤى تقود إلى التغيير المنشود وتنجزه بفعالية.

مما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية:على أنها القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد غلى بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية[5].

إنه ومن خلال القيادة التحويلية نستنتج ثلاث فعاليات أساسية هي:[6]

---

[1] عدبعطاحمادي،مرجع سابق ذكره،ص195.

[2] ماهر صبري، **"القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير(دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف االعراقية)**،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد الثامن والسبعون،2009،ص105.

[3] أسامة خيري،مرجع سابق ذكره،ص95.

[4] محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد،"**القيادة والرقابة و الاتصال الإداري**"،الطبعة الأولى،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان 2008،ص148.

[5] أسامة خيري،مرجع سابق ذكره،ص95.

[6] شريف أحمد حسن عباس ،سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ، 2010،ص17.

- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع أجزاء وأحداث المنظمة.
- إحداث القبول الجماعي لكل ماهو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.
- أما القادة التحويليون فهم الذين يحفزون مرؤوسيهم ليس فقط لإتباعهم شخصيا،ولكن لكي يثقوا برؤية التغيير الكلي ويدركوا الحاجة إلى العمل بطريقة جديدة تساعد في تأسيس عملية تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية،وبهذا الصدد يؤكد المفكرون أن القائد التحويلي هو الذي يوزع الصلاحيات ويتصرف بوصفه قائدا لفريق عمل متناغم يسعى جاهدا للإبداع لتحقيق مستويات أداء تفوت التوقعات.

إن القيادة التحويلية تعتمد على[1]:

- تطوير أداء العاملين بالمنظمة وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة،وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني،والتقليل من عزلتهم المهنية وتدعما لتغيرات ،تضع معايير موضوعية لقياس الأداء،وترسخ الثقافة المهنية.
- تجعل من العاملين يقدمون حلولا إبداعية للمشكلات التنظيمية،وتحفيزهم على الإنخراط في أنشطة جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الإلتزام بالحلول المنمطة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

[1] محمد إبراهيم خليل العطوي،"**دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرها على أداء المنظمة**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2010،ص35.

- يشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمامهم أمالا واسعة ممكنة التحقيق، وترسخ مناخا تعاونيا.
- تقديم توضيحات متصلة بواجبات ومهمات كافة العاملين في المنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتقييم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

_ تحسن حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب بفعالية لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

ثانيا:عناصر القيادة التحويلية.

تشمل سلوكيات القيادة التحليلية عند "باس"Bass" على أربعة عناصر أطلق عليها (I4) حيث يبدأكل حرف منها بالحرف اللاتيني" I" وهي[1]:

1. التأثير الكاريزماتيكي أو الجاذبية القيادية "Idealized Infleuence":

يسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع الوقت،فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة ،ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية النسبية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها المرؤوسين، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطينفي تصرفاتهمويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل المرؤوسين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم.

[1]هبة قدندل،مرجع سابق ذكره،ص38.

2. الدفع و الإلهام أو التحفيز الملهم "Inspirational Motivation":[1]

يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنىوالتحدي لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على اختيار بدائل مرغوبة،كذلك إتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوحيد الجهود ويوضح توقعاته العالية من مرؤوسين.

3. التشجيع الإبداعيIntellectual Simulation :

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود مرؤوسيهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل جديدة، ووفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليون يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة حال حدوث خطأ بسيط ويحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا، وفي المقابل يحث الأفراد القائد على إعادة التفكير حول أرائهم واقتراحاتهم ومبادراتهم، ولا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تعديله وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

4. الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد"Individualized Consideration":

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنوايا الشخصية لكل فرد، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم والنظر إليهم كأشخاص كاملين وليسوا مرؤوسين أو عاملين،كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا أرادوا قول

[1] هبه قندل ،مرجع سابق ذكره،ص39.

شيء، ويقوم أيضا بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأفراد وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف إذا ما كان الأفراد يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقويم.

المطلب الثاني:نموذج القيادة الأخلاقية

لقد حصل موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة وذلك لما للسلوك الأخلاقي من تأثير واضح على سلوكيات العاملين، لذلك حاولنا تناول موضوع القيادة الأخلاقية وإبرازه كنموذج يقتدي به في القيادة الفعالة للعنصر البشري على وجه الخصوص والنهوض بالمنظمة بصفة عامة من أجل تحقيق أهدافها.

إن الحاجة للقيادة الأخلاقية بات أمرا واضحا، وذلك من خلال الكشف المستمر عن التصرفات غير الأخلاقية على جميع المستويات، وهذا النموذج يرتكز بشكل عام على خدمة الآخرين،لذلك فإن ركائز هذه القيادة تتمثل في تعزيز سعادة ورفاهية الجميع وضمان الحقوق والحريات ومبادرات كل فرد،وحتى تكون هناك عدالة بالفعل ويعم النظام.

أولا:مفهوم الأخلاق:[1]

لقد اختار الله كلمة الأخلاق من بين جميع المفردات ليصف بها نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، إذ خاطبه تعالى بقوله "وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمْ"، سورة القلم الآية 04، كما يصف الرسول الكريم علية الصلاة والسلام دوره الرسالي الذي بعث من أجله بقوله "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

والأخلاق بهذا المعنى السامي،كانت ومازالت موضوع اهتمام إنسانيو فلسفي من منذ قديم الأزل حتى الآن، وبالتالي فالأخلاق تمثل جملة القيم والمعتقدات والقواعد الأخلاقية التي يبتغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة أحدهم إزاء الأخر.

[1] جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن،**العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي(دراسة إختبارية في كلية الإدارةوالاقتصاد"**،العدد الواحد والعشرون،جامعة القادسية،2002،ص106.

إن القيادة الاخلاقية ترتكز في مفهومها على طبيعة سلوك القادة والقضايا الأخلاقية الحاضرة في المواقف واستجابتها لهم وهناك العديد من المفاهيم لجملة منالعلماء حول القيادة الأخلاقية نذكر منها[1]:

- مفهوم هيفتيزHeifetz للقيادة الأخلاقية:يتمثل في مساعدة القادة للعاملين لمواجهة الصراع وإحداث تغيرات من خلال الصراع بالتركيز على القيم ومن خلال بيئة فيها الاستقرار والثقة والرعاية والتعاطف.
- أما مفهوم جرين ليف Greenleaf للقيادة الأخلاقية:على أنها تمثل الاهتمام بمصالح العاملين والتعاطف معهم وتقديم العناية والرعاية لهم، وبالتالي فالقيادة الأخلاقية تتمثل في جملة الأخلاق التي يتصف بها القادة، يستطيعوا خلق تغيير يلبي الحاجات المختلفة.

ففي القيادة الأخلاقيةتفوق الأخلاق مفهوم القوة والسلطة، وبالتالي فالقيادة الأخلاقية هي القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين، ومن الصور التي تحكم علاقة القائد بمرؤوسيه مثلا أن يكون قدوة للآخرين،فليس من أخلاق القائد الإداري المسلم، أن يقول ما لا يفعل ويأمر الآخرين به، وأن يلقى الحواجز الروتينية المعوقةللإتصال به لكي لايكون وجوده كعدمه، وأن يتعامل معهم بالعدل والإحسان،فيتعامل دون تمييز في العرفأو الدين او اللون، او غيره ويحسن في معاملته معهم والله تعالى يقول:"إِنَّ اللهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانْ وإيتاء ذي القربي وينهي عن الفحشاء والمنكر والبغي يعظكم لعلكم تذكرون".النحل الاية90، وأن يعمل بسياسة الترغيب و الترهيب كنظام للحوافز، وأن يبحث عن التغيير والتجديد في تحسين طرق الأداء وتبسيط إجراءات العمل[2].

[1]H.M.Mlyani Leadership Ethixs ,p05.

[2]www.alyoum.com/article/4074321.17:22/2016-02-20.

ثانيا:أبعاد القيادة الأخلاقية

1. توافرالسلوك الأخلاقي:

يعتبر ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وإن النماذج المتعددة للفعالية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة، وأن القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل الإخلاص، النزاهة والعدالة والاحترام والتسامح والشجاعة والجدارة بالثقة[1].

2. ممارسات السلوك الأخلاقي:

إن العاملين يتعلموا القيم والمعتقدات والأخلاق من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والمخاطبات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات،أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات و ممارسات القائد الأخلاقي هي[2]:

- يحترم حقوق الآخرين.
- يتجنب أذى الآخرين.
- أن لايكون مخادعا أو كاذبا.
- أن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين.
- أن يمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

3. تعزيز السلوك الأخلاقي:

يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الأتي:

- التصرف أخلاقيا.

[1] جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن،مرجع سبق ذكره،ص111.
[2] نفس المرجع أعلاه،ص ص 111-112.

- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- توفير التدريب الأخلاقي.
- توفير نظام مكافئات يعزز السلوك الأخلاقي.

المطلب الثالث: نموذج القيادة التبادلية

تعتبر القيادة التبادلية من النماذج الحديثة والفعالة في أعمال الإدارة ،حيث يقوم هذا الإ تجاه على الإفتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الاخرين، ما دام هناك اخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة ما دام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة[1].

أولا: مفهوم القيادة التبادلية

هي نوع من القيادة التي جاء بها بيرنز(Burns)، وتحدث عنها الكثير من الباحثين أمثال باس(Bass,1985,p33) الذي عرفها بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوسين مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلا بين القائد والمرؤوس كحصول المرؤوسين على الأجور و السمعة عندما يتصرفون طبقا لرغبات قائدهم[2].

[1] كيرد عمار، **"تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمةالإقتصادية"**، رسالة لنيل شهادة الماجستر في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، سنة 2014، ص 39.

[2] عبد العزيزمجعد المطري،**"أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"**، رسالة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال"، جامعة الشرق الأوسط ، 2011، ص30.

وتعرف أيضا: هي القيادة التي توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام وتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمجدولة مستقبلا لهم[1].

وحتى نبرز ونوضح المقصود بالقيادة التبادلية أكثر يمكن إعطاء تعريف أخر: هي عبارة عن نوع من القيادة القائم على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة[2].

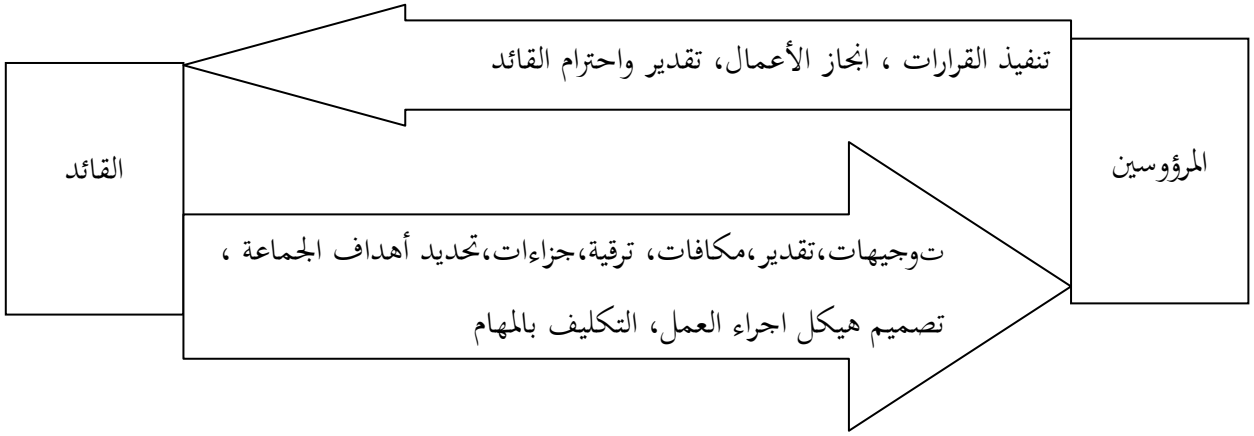
ثانيا: مميزات القيادة التبادلية

تمتاز القيادة التبادلية بمجموعة من الصفات كالتالي[3]:

- أنها تركز على مكافأة المرؤوسين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل وهذا بحد ذاته يعد اهتماما عاليا بالأفراد ورفعا لمعنوياتهم، تحفيزا لهم على العمل.
- هناك اتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافئاتبأنواعها المختلفة وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت، والشكل التالي يوضح نموذج للقيادة التحويلية.

[1] توفيق كرمية، **"تمكين العاملين"**،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر ، جامعة الجزائر، 2007، ص35.
[2] كيرد عمار، مرجع سابق ذكره، ص31.
[3] نفس المرجع، ص 32.

الشكل رقم (1–3): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: كيرد عمار ، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المنظمةالإقتصاديةرسالة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال ، جامعة البويرة ،2014 ، ص40.

وعليه فإن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافئة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أوالجبر، فالقيادة من تتضمن القيام بعلاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين ، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة[1].

[1] كيرد عمار، مرجع سابق ذكره، ص 40.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج بأن نجاح المنظمات يعتمد على القيادة الإدارية بشكل كبير، فمن خلالها يتم حث الأفراد و توجيههم لتحقيق الأهداف المرجوة وقد تكون قيادة رسميةنابعة من اللوائح والقوانين أو غير رسمية تبرز وسط الجماعة من خلال شخص يؤثر فيهم تلقائيا، وتمارس القيادة حسب ثلاث أنماط مختلفة فنجد النمط الديمقراطي الذي يقوم على إشراك المرؤوسين والنمط الأوتوقراطي الذي يقوم على التسلط والنمط الحر الذي يقوم على الحرية التامة في العمل وعدم التدخل،كما أن القائد الناجح له مهارات متنوعة من فكرية وفنية وتنظيمية وإنسانية وصفات كالشجاعة والصرامة والحزم و العدل ...الخ تجعله فريد ومتميز عن الآخرين وتناولنا في المبحث الثاني أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية و الانتقادات التي وجهت لكل نظرية، وتناولنا أهم النماذج الحديثة في القيادة الإدارية في المبحث الثالث التي أصبحت تطبق لتعزيز دور القيادة أكثر ورغم كل التعقيدات والتداخلات التي تعرضت لها القيادة الإدارية خلال العصور، إلا أنها تبقى موضوع مهم وواسع ومن أجل إبراز أهميته بصفة أكبر في حياة المنظمات حاولنا ربطه بموضوع إدارة الوقت في الفصل الثاني.

تمهيد:

يعتبر الوقت أحد أهم المصطلحات التي شغلت أذهان العديد من المفكرين في مختلف الميادين، وعملية الإستفادة منهلأقصى حد ممكن هي التي تحدد الفرق بين النجاح والفشل، لذا يحتاج الإنسان في العصر الحالي المليء بالمشاغل والمسؤوليات والمشكلات أن يدير وقته بكفاءة وفعالية، وأن يحرص على توظيفه توظيفا جيدا خاصة أن الوقت هو الحياة، وإضاعة الوقت هي إضاعة الحياة، فالهدف المنشود من إدارة الوقت هو أم تكون مجريات الأمور تحت تصرف الشخص وأن ينجز أعمال أكثر في وقت أقصر وبجهد أقل فمما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيد إستخدامه هو السبيل إلى تقدم أي منظمة وأي مجتمع، وقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى موضوع إدارة الوقت بالتفصيل من خلال ثلاث مباحث تناولنا في:

- المبحث الأول: ماهية الوقت.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت.
- المبحث الثالث: أساليب القيادة الإدارية في إدارة الوقت.

المبحث الأول: ماهية الوقت

تتميز المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها بحاجتها إلى الإصلاح الإداري الذي يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها نجد الوقت الذي يعد من أهم مواردها، وتحقيقها لأهدافها مرهون بحسن إدارته.

المطلب الأول: مفهوم الوقت وأهميته

إن القاسم المشترك بين جميع الناس هو أنهم يمتلكون نفس الوقت المتاح، غير أنهم يختلفون في كيفية استخدامه، فمنهم من يسعى للاستفادة منه قدر المستطاع، ومنهم من يضيعه غير مبال به، وهو ما يجعل إعطاء مفهوم دقيق للوقت أمرا في غاية الصعوبة نظرا لإختلاف نظرة الأفراد له وطريقة تعاملهم معه.

أولا: مفهوم الوقت

فكرة الوقت شغلت بال الكثير من العلماء والباحثين والفلاسفة منذ القديم العصور فهذا المصطلح تعددت تعاريفه وكثرت ومن أهمها نجد:

1. الوقت لغة:

يرى العديد من باحثي اللغة أن الوقت يطلق على: "مقدار من الزمن قدر لأمر ما"[1].

ويقال وقته: بمعنى جعل له زمنا محددا يفعل فيه الفعل، فهو حينئذ يعني زمن وقوع العمل، كما تجلى ذلك في قوله تعالى في الآية "103" من سورة النساء: "فإذا قضيتم الصلاة فاذكروا الله قياما وقعودا وعلي جنوبكم فإذا اطمأننتم فأقيموا الصلاة إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا" فهذه الآية تبين أن المولى عز وجل جعل وقتا للصلاة أنه جعل لها زمنا محددا تقام فيه.

[1] محمد السعيد جوال، **"نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص19.

2. الوقت اصطلاحا:

اختلفت التعاريف التي قدمت للوقت من باحث إلى آخر، وفي ما يلي بعض منها:[1]

- شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور، فقيل الميلاد وصف أرسطو طاليس الوقت أنه: "تعداد الحركة" وفي القرون الوسطى عرف إسحاق نيوتن الوقت على أنه: "شيء مطلق يتدفق بالتتابع والاتساق نفسه، بصرف النظر عن أية عوامل خارجية" .
- أما Kant يرى أن: "الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل"، وهو ما ذهب إليه أيضا.
- حيث يقول: "ليس هناك وحدة خاصة بقياس الوقت أكثر صدقا عن بقية الطرق".
- حتى جاء Einstein والذي أعطى تعريفا خاصا للوقت حيث قال: "لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنية الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه"[2].
- يعرف الوقت على أنه: "عبارة عن كمية أو مقدار محدد من الزمن، قدر لأمر ما، وهذا الأمر يحدث في مدة معينة من الزمن، مهما كان هذا الزمن قصيرا أو طويلا كالدهر".[3]
- أما سهل فهد سلامة فيرى أن:[4] "مفهوم الوقت يتمثل من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصفة الماضي أو الحاضر أو المستقبل".

[1] وشاح محمد فؤاد الوشاح، **"الاتجاهات الإدارة الوسطى في المؤسسات العامة في المناطق الصناعية نحو إدارة الوقت"**، رسالة ماجستير، غير مستورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البرموك، 2004، ص15.
[2] محسن أحمد الخضيري، **"الإدارة المتاحة للوقت"**، إيتراك للنشر والوزيع، القاهرة، 2000، صص (15-16).
[3] سامي محمد هشام حرير،إستثمار الوقت من المنظور الإسلامي،دار غيداء للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن،2007،ص17.
[4] سهيل فهد سلامة ،**إدارة الوقت منهج "متطور للنجاح"**،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،عمان،الأردن،1988،ص16.

- أما بنجامين فرانكلين فقدم تعريفا بسيطا للوقت لكنه ذو دلالة كبيرة، مفاده: "إن الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة، فلا شيء يعمل فيها إلا من خلاله"[1].

ونظرا لأنه من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، قد تم اللجوء إلى تعريف المقدم من طرق القاموس (Webester's new world diciionnary) الذي يقول بأن: "الوقت هو سلسلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل"، وهو ما اختاره وهو ما يعتمده الكثير من الباحثين في مجال إدارة الوقت[2].

وهو التعريف الذي تعتمده الدراسة الحالية، وحينما نتكلم عن حدث ما، فإننا نعني حصول عمل أو شيء ما خلال وقت معين، وبناءا على هذا، فإن المقصود بالوقت في هذه الدراسة هو وقت عمل مدير الإدارة في المنظمة.

ثانيا: أهمية الوقت: للوقت أهمية كبيرة نلخصها في مايلي:

- يعتبر الوقت عنصرا مهما في العملية الإدارية، بل يعتبر عنصرا رئيسيا يجب أخذه بعين الاعتبار عند حساب مستوى الإنتاجية، إضافة إلى كونه أحد عوامل الإنتاج، ويعتبر من أندر وأخطر العناصر التي يتعامل معها الإدارة[3].
- يعتبر الوقت أغلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبدا، عكس الموارد الأخرى في المنظمة، لأن الوقت المتاح أمام الإدارة لكي تنجز من خلاله عملياتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لا يمكن التحكم في حدوده بالزيادة أو النقصان، فالمتاح في اليوم الواحد 24 ساعة، ولا يمكن تمديده، ولا تقليصه، وعندما ينقضي لا يمكن استعادته أو إرجاعه.

[1] وليام هوفر، **"ماهو مفهومك للوقت"ضمن سلسلة: إدارة الوقت تحرير:دابل تيمب، ترجمة: وليد عبد اللطيفموانة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص55.
[2] محمد أمين شحادة، **"إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"**، دار إبن الجوزي، الرياض، 2006، ص07.
[3] فايز الزغبي، **"أساسيات الإدارة الحديثة"**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص20.

- كما يعتبر الوقت عنصرا من عناصر المنافسة لابد من استثماره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق، والعلاء الحاليين، والمرتقبين، خاصة ونحن في عصر العولمة والتطور التكنولوجي، وإشتداد المنافسة بين المؤسسات.[1]
- يعتبر الوقت محل تقديس في كثير من الديانات والمعتقدات، ففي الأثر العربي نجد عدة حكم تشير إلى أهمية الوقت مثل "الوقت كالسيف إذا لم تقطعه قطعك" أو "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد" أو "الوقت من ذهب"[2].
- في حين تعتبر القرارات التي يجب على الإدارة اتخاذها من الضروري أن تتم في التوقيت المحدد والصحيح، حتى لا يترتب عليها ضياع للأثر الإيجابي للفرص التي قد تكون متاحة في توقيت بعينه دون غيره، أو تعميق للأثر السلبي للتحديات التي قد تتأخر الإدارة في مواجهتها، لأن ما يميز الإدارة الناجحة عن الفاشلة هو نمط استغلالها للوقت المتاح أمامها لاتخاذ قراراتها من خلال كفاءة استخدام الوقت –أي الاستثمار الكلي أو الجزئي للوقت المتاح– وفعالية استخدام الوقت ونعني بها الاستخدام الصحيح أو الخاطئ للوقت المتاح[3].
- فضلا عما جاء به القرآن الكريم، كإقسامه عز وجل بالليل والنهار والفجر، والعصر والضحى وكذا السنة النبوية الشريفة حيث قال رسول الله صل الله عليه وسلم: "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ" والفراغ هنا يقصد به الوقت الضائع الذي لا يفعل فيه الإنسان شيئا.[4]

المطلب الثاني: خصائص الوقت وأنواعه

أولا: خصائص الوقت

[1] سامى محمد هشام حرير ،مرجع سابق ذكره،ص 16.
[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق ذكره، ص06.
[3] سعيد المصري، **"التنظيم والإدارة"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص20.
[4] سهيل فهد سلامة، مرجع سابق ذكره، ص20.

- الوقت يمثل أحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وأية منظمة، والوقت كمورد له خصائص عديدة منها: أنه موزع على الكل بالتساوي، فكلنا لديه 24 ساعة، و7 أيام أسبوعيا، و52 أسبوعا في السنة. كذلك فالوقت لا يمكن شراءه أو بيعه أو استئجاره أو إحلاله أو تخزينه أو إطالته أو زيادة سرعته، فضلا عن كونه أحد مدخلات العمل الإداري، ولهذا يجب الحفاظ عليه والإحساس بقيمته والعمل على إدارته بشكل منظم وكفء[1].
- إن الوقت:[2] غير قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين، لأن الزمن لا يتوقف ولا يتردد، بل إنه دائم الاستمرار سواء شئنا أو أبينا، فهو ليس آلة تقوم بتشغيلها أو إيقافها عندما نرغب أو نريد، وكل ما علينا فعله هو أن نقضيه ونسعى للاستفادة القصوى منه.
- الوقت سريع الانقضاء: فالوقت يمر كلمح البصر، فهو يفر من الإنسان بسرعة عجيبة خاصة عندما يكون الشخص مزحوما بالأعمال والمشاغل.
- الوقت لا يرحم: فهو لايعطي اعتبارا لمن غفل عنه أو يراعي مشاعره إنه يمضي دون شفقة ودون رأفة بحال الإنسان الغير المدرك لأهميته.
- الوقت كمورد له خصوصية خاصة، فأنت يمكن أن تكسب المال وتتعلم المهارات وتكسب الأصدقاء، إلا أنه لا يمكنك أن تخلق الوقت.
- الوقت قابل للهدر والضياع لكن أيضا قابل للتعظيم ومن ثم الانجاز الوظيفي وممارسة الأنشطة التشخيصية الأخرى[3].

ثانيا: أنواع الوقت

[1] مدحت أبو النصر، **"إدارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات"**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2012، ص30.
[2] محمد أحمد عبد الجواد، **"كيف تدير وقتك بفعالية"**، دار النشر للثقافة والعلوم، طنطا،2000،ص62.
[3] محمد بن عبد الله الفضيلة، **"التطوير التنظيمي وعلامته بإدارة الوقت"**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الزمنية، الرياض، 2008، ص31.

1. التصنيف الأول:

في برنامج تدريبي قدمته منظمة أمديست PRC عام 2002 عن تطوير المهارات الإشرافية تم تقسيم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية من حيث طبيعة الاستخدام هي:

أ. الوقت الإبداعي:

وهو الوقت المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل وتنظيم العمل وتقديم مستويات الإنجاز، ويلاحظ أن معظم النشاطات الإدارية بل والإنسانية بوجه عام يمارس –أو يجب أن يمارس– فيها هذا النوع من الوقت لأنها بحاجة إلى تفكير عميق وعلمي وتوجيه وتقويم حيث يواجه هذا النوع من المشكلات الإدارية وغير الإدارية بأسلوب علمي من كافة جوانبها بهدف تقديم حلول موضوعية ومنطقية تضمن فعالية القرارات التي تتخذ بصددها[1].

ب.الوقت التحضيري (الإعداد):

وهو الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات عامة قبل بدء تنفيذ العمل ومن المفترض أن يتيح المدير لهذا النشاط ما يحتاجه من وقت لما قد يترتب على عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل من خسائر اقتصادية[2].

ج .الوقت الإنتاجي: [3]

ويمثل القدرة التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي خطط له، في الوقت الإيداعي والتحضير له في الوقت التحضيري وحتى يكون هذا النوع فعلا من الموازنة بين وقت الإنتاج أو التنفيذ وبين وقت الإيداع والتحضير لأن الوقت متاح للجميع محدود.

---

[1] مدحت أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص37.

[2] عطية بن محمد المعطي السيفاني، **"ملامح من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقها في الإدارة التربوية"**، رسالة ماجستير غبر منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القري، 2001، ص(21-23).

[3] محمد قاسم الفريوني، **"إدارة الوقت"**، سلسلة التثقيف الشبابي (16)، عمان، 1996، ص20.

ب. الوقت غير المباشر:

وهو الوقت المخصص لنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها على علاقات المنظمة بالغير كالمسؤولية الإجتماعية وحضور الندوات والارتباط بمنظمات اجتماعية وما إليها حيث تستفيد وقتا ليس بالقليل الأمر.

2. التصنيف الثاني:

بقسم محمد محمد إبراهيم الوقت حسب ظواهر الكون ودرجة تعقدها إلى خمسة أنواع هي:[1]

أ. الوقت المادي الميكانيكي:

وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس أو التي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض.

ب. الوقت البيولوجي:

وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر البيولوجية ونموها، فالوقت البيولوجي يقيس مدى النضج الجسدي لأجسام الحية، يختلف الوقت البيولوجي عن الوقت الميكانيكي في أنه يقاس بمعيار داخل وليس بمقياس خارجي كما هو الحال في الوقت الميكانيكي.

ج. الوقت النفسي:

إذا انتقلنا من مستوى الظواهر المادية والظواهر البيولوجية إلى مستوى الإنسان فإننا نجد تصورا مختلفا للوقت، فالوقت النفسي هو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته، وهو يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظرف الذي يكون فيه الفرد وكذلك على حالته النفسية، فإذا كان الظرف سيئا أو خطرا والمرء في حالة نفسية سيئة، فإن الزمن يمر ببطء شديد، وبالتالي فقد تبدو الدقائق في مثل الظرف وكأنه ساعات.

د. الوقت الاجتماعي:

[1] عطية بن محمد المعطي السيفاني، مرجع سابق ذكره، ص25.

وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت من حيث أن معاييره هي الأحداث الاجتماعية الهامة كمولد الرسول صل الله عليه وسلم أو نشوب الحرب العالمية الأولى أو غير ذلك من الأحداث الهامة التي تختلف من مجتمع إلى آخر[1].

هـ. الوقت الميتافيزيقي:

وهو الوقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة، وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت اختلافا جذريا، فيوم الحساب مثلا أو الأزل تختلف عن المفاهيم العادية للوقت، قال الله تعالى: "وإن يوما عند ربك كألف سنة مما تعبدون" (الحج: 47)[2].

3.التصنيف الثالث:

يمكن تقسيم الوقت إلى[3]:

أ. وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له:

وهو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة.وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

ب.وقت يمكن تنظيمه وإدارته:

وهو الوقت الذي نخصصه للعمل، ولحياتنا الخاصة وفي هذا النوع بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا. هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استثماره الاستثمار الأمثل؟، كذلك يمكن تقسيم هذا النوع من الوقت: وقت الذروة والنشاط ،ووقت الخمول وقلة المجهود.

---

[1] مدحت أبو النصر، مرجع سابق الذكر، ص39.

[2] قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، **"إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات تطبيقات)"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص43-44.

[3] محمد بن عبد الله الفضيلة،مرجع سابق ذكرة،ص31.

3. التصنيف الرابع:[1]

وهذا التصنيف مشابه للتصنيف الثالث (السابق)، حيث يقسم الوقت إلى قسمين هما:

- قسم يمكن التحكم فيه.
- قسم لا يمكن التحكم فيه.

فالوقت الذي لا يمكن التحكم فيه هو الذي يخضع لمطالب المدير المباشر والذي نادرا ما يمكن تنظيمه، ولهذا ينبغي على الفرد الاستفادة بأقصى ما يمكن من الوقت الذي لا نستطيع التحكم فيه شخصيا.

4. التصنيف الخامس:

يمكن تصنيف الوقت من حيث درجة التفاؤل والتشاؤم إلى:

- الوقت الأكثر إحتمالا.
- الوقت التفاؤلي (أقصر وقت ممكن لإنجاز المهمة أو تنفيذ المشروع).
- الوقت التشاؤمي (أطول وقت ممكن لإنجاز المهمة أو تنفيذ المشروع).
- الوقت التقديري المحسوب، والذي حسابه من خلال معادلات معينة ترتكز على حساب الأنواع السابقة.

المطلب الثالث: مضيعات الوقت

هناك مظاهر عديدة وسلوكيات مختلفة تسبب إضاعة الوقت، وعن طريق الملاحظة وإجراء بعض الدراسات حول مظاهر إضاعة الوقت أثناء أداء العمل كما أشار (الفضل، 2008، 33-38) ويمكن تلخيص أهم هذه المظاهر في الآتي:[2]

- الاجتماعات الكثيرة مثل اللجان واللقاءات الدورية مع المرؤوسين أو مع القيادات الأخرى وعدم تحديد جدول أعمال لها والتطرق لبحث الأمور غير الهامة أحيانا.

[1] ربحي مصطفى عليان، **"إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)"**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص19-20.

[2] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **"فن إدارة الوقت"**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص37

- كثرة عدد الزوار من خارج المنشأة أو داخلها والخلط بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل.
- طرق كتابة الخطابات والرد على المراسلات أو المذكرات الواردة والإطالة دون الحاجة لذلك.
- صعوبة العمل على المعلومات الضرورية لأداء العمل والحاجة إلى بذل بعض الجهد للحصول عليها.
- سوء التنظيم الداخلي بالمنشأة وتداخل الاختصاصات وتضاربها وما ينشأ عنها من صراعات تحتاج إلى بعض الجهد والوقت لتجاوزها، وغياب توصيف وظائف للعاملين أو عدم الأخذ بها في حالة وجوده.
- مركزية السلطة واتخاذ القرار والحاجة دائما للجوء إلى المستوى الأعلى وعدم تفويض السلطات.
- سيطرة الروتين على الإجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة تغيير أو تطوير النظم أو الأفراد المسببة لذلك.
- التعود على عدم سرعة البث في الأمور والاعتقاد بأن تأجيلها يعطي دائما الفرصة للدراسة واتخاذ القرارات المناسبة.
- إعطاء المكالمات التليفونية الدرجة العليا في ترتيب أولويات العمل والحديث. [1]

ومن جهة أخرى أضاف عبد الرزاق (2007) إلى النقاط السابقة معيقات أخرى يرى من وجهة نظره أنها تؤدي إلى إضاعة الوقت وإهداره والتي تلخص فيما يلي (عبد الرزاق، 2007، 91): [2]

- التعامل مع الكتب والملفات والمستندات والأدوات بطريقة غير منظمة حيث توضع بعد استخدامها في غير موضعها.
- صعوبة الوصول إلى مكان العمل بسبب ازدحام الطرق أو صعوبة الحركة داخل المنشأة أو مكان العمل.
- انخفاض مستوى الإداري والفني لأداء العاملين لعدم توصيفهم أو توفير الفرص التدريبية المناسبة.
- التركيز على العلاقات الخاصة وتكوين المجموعات الصغيرة وانتشار الحديث في الموضوعات الخاصة.

[1] عبير فوزي الخطيب ،إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،2009،ص ص14-15.
[2] عبير فوزي الخطيب، مرجع سابق ذكره، ص15-16.

- ضعف مهارات الاتصال والحديث مع الزملاء والعملاء وبصفة خاصة مهارات إنهاء الحديث بدون إيذاء مشاعر الآخرين.
- سوء حالة وسائل الاتصال الداخلية والخارجية أو عدم تطورها بما يتناسب مع حاجة ومتطلبات العمل.
- عدم الاهتمام بخدمات الإدارة الضرورية المناسبة للعاملين وصعوبة الحصول عليها وبصفة خاصة ما يتعلق بمكان العمل أو تأمين مستقبل العاملين.

كما أوضح ماكنزي "mackenzie" أن مضيعات الوقت تتخلل مختلف العمليات الإدارية، وذلك على النحو التالي:[1]

❖ التخطيط:

- عدم وجود أهداف وأولويات أو خطط يومية.
- اختلال الأولويات.
- إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو "الإدارة بالأزمات".
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.
- أحلام اليقظة.
- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

❖ التنظيم:[2]

- الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي.
- كثرة الأعمال الورقية.

[1] جهاد بن محمد الرشيد، **"إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل"**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003، ص26-227.

[2] جهاد بن محمد الرشيد مرجع سابق ذكره،ص ص26-27.

- القيام بالعمل أكثر من مرة (جهود متكررة).
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

❖ التوظيف:

- وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين.
- كثرة عدد الموظفين (أو قلتهم).
- وجود موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات.

❖ التوجيه:

- النزعة التسلطية لدى المدير، والرغبة في انجاز العمل بصورة منفردة.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.
- التفويض غير الفعال.
- ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف دافعيتهم للعمل.
- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات.
- ضعف القدرة على التكيف.
- الإفتقار إلى التنسيق.

❖ الرقابة[1]:

- كثرة الزوار أو المكالمات الهاتفية.
- النقص في المعلومات.

[1] محمد عمر الزغبي، محمد تركي البطاينة، **"القيادة الإدارية"**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص10.

- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.
- التسلط والرقابة المفرطة.
- كثرة الأخطاء وتدني الأداء.
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- عدم القدرة على قول "لا".

❖ الاتصال[1]:

- كثرة الاجتماعات واللجان.
- عدم وضوح نظام الاتصالات.
- سوء الفهم والافتقار إلى الإصغاء الجديد.
- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية.

❖ اتخاذ القرارات:

- اتخاذ قرارات متسرعة.
- التردد في اتخاذ القرارات.
- التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات.
- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات.
- إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان.

[1] جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سابق ذكره، ص28.

الجدول رقم (2-1):نماذج مضيعات الوقت

ذاتية	بيئية
• الفوضى. • عدم القدرة على قول كلمة "لا". • التسويف. أخرى: • النميمة. • الحرص المبالغ فيه على الكمال.	• الزوار. • المكالمات الهاتفية. • البريد الهامشي. • انتظار الآخرين. • الاجتماعات غير المثمرة. • الأزمات. أخرى: • المحادثات أثناء تناول القهوة. • التقارير التي لا يستفاد منها.

المصدر: حسن بن علي بن محمد الزهراني، الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل، مذكرة لنيل شهادة الدكتورة في علم النفس، تخصص إرشاد نفسي، جامعة أم القرى، 2010، ص76.

المطلب الرابع: توفير الوقت

إن الحقيقة المرة التي لا نرغب في مواجهتها والاقتناع بها هي أن المشكلة لا تكمن في عدم توفر الوقت بل تكمن في ماذا سنفعل به؟ وكيف سنستخدمه؟ وقد نوهت المصادر المختلفة إلى هذه الحقيقة، وأدرجتها ضمن المفاهيم الخاطئة المتداولة في ميدان إدارة الوقت، فقد تساءل إليك الماكنزي في كتابه مصيدة الوقت قائلا: مع

الإدارة الناجحة للوقت يمكنك أن توفر ساعتين لنفسك يوميا، إلا إلا أنني أسألك الآن مرة أخرى ماذا ستفعل بهاتين الساعتين؟ "كما أكد بأن الفوز الذي يمكن أن نحققه بإدارة الوقت يفقد معناه إذا لم نضع خطة مسبقة لإستغلاله في تحقيق أحد الأهداف".[1]

وعرفت جويسمان توفير الوقت قائلة أنه:[2] "توفير الوقت من المهام الروتينية الأقل إلحاحا وأهمية واستغلالها بفاعلية في تنفيذ المهام الأكثر أهمية وإلحاحا بواسطة إستخدام وسائل توفير الوقت الناجحة والعملية".

كما حث المديرين على توفير الوقت أثناء العمل وشددت على ضرورة استخدام عدد من التقنيات الفعالة لتوفير الوقت ومنها استخدام إمكانيات البريد الصوتي، وأتمتة العمل ومكننته واستخدام الحاسوب الموفر للوقت، والنماذج الجاهزة.

وعلى الرغم من استخدام الغالبية العظمى من المديرين لوسائل تنظيم الوقت التقليدية غير المجدية، إلا هناك عددا من الأساليب العلمية الحديثة التي أثبتت جدواها على المستوى العلمي.

وقد استعرض السويدان والعدلوني أساليب علمية وعملية لتوفير الوقت ومن أهمها ما يلي[3]:

أولا: أسلوب التقويم

حيث يعتمد هذا الأسلوب على التنظيم الإداري لمواعيد وأنشطة العمل اليومي باستخدام نماذج التقويم الخاصة التي أعدها لنفسه مسبقا ويلتزم بها مثل الأجندة ودفتر المواعيد.

ثانيا: أسلوب دراسة الأنظمة[4]

ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ تقسيم العمل في المنظمة إلى مجموعة من الأنظمة وكل نظام من هذه الأنظمة مؤلف من مجموعة أنشطة لكل منها مدخلاتها ومخرجاتها، مثل الاجتماعات والمراسلات والزائرين وغيرها

[1] محمود محمد يحي عدارية،إدارة الوقت لدى مديري و مديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية،رسالة ماجستيرفي الإدارة التربوية،جامعةبيرزيت ،فلسطين،2006،ص35.
[2] طارق محمد السويدان ،مرجع سابق ذكره،ص40.
[3] محمود محمد يحيى عدارية،مرجع سابق ذكره،ص35.
[4] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **"فن إدارة الوقت"**، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص23.

من المدخلات ومن ثم تحليل الأنشطة بشكل علمي مفصل لتحديد الأنشطة الأساسية والثانوية لكل نظام، ثمتحدد الأنشطة التي سيتم إدخال تعديلات عليها من حيث التعديل، والحذف وتقليل الوقت المخصص لها، ومتابعة تنفيذها بدقة كما هو مخطط لها.

ثالثا: أسلوب نظم التذكر

ويحتوي هذا الأسلوب على عدد من النظم الفعالة التي تساهم بشكل علمي في توفير الوقت، ومن أبرز هذه النظم مايلي:

- نظام المذكرة الجيبية.
- نظام اللوح الرقابي.
- نظام المعلومات المميزة.
- قوائم الشطب.
- قوائم المهام المطلوبة للانجاز.
- أوراق الخطط.

رابعا: أسلوب تحليل قائمة الوقت والنشاط:[1]

ويقوم هذا الأسلوب على أساس صياغة قوائم بالمهام اليومية والأسبوعية، وتحديد المهام اللازمة لتنفيذها بصورة صحيحة ودقيقة، حيث تشمل القوائم على عدد من البيانات كنوع النشاط وهدفه والوقت المخصص لتنفيذه، ومكان التنفيذ وعدد الأفراد المطلوب لتنفيذه، ومن خلال إلقاء نظرة تحليله تأميلة لهذه القوائم، تتعرف بسهولة على النشاطات المهمة وغير المهمة، حيث يتم توفير الوقت من خلال الاستغناء أو تقليل الوقت المخصص للمهام قليلة الفائدة.

[1] محمود محمد يحيى عدراية، مرجع سابق ذكره، ص36.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت

إن الوقت مورد هام من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها إذ يؤثر فى الطريقة التى تستخدم بها الموارد الأخرى، إنه رأس المال الحقيقى للإ نسان، ومع ذلك لا نجد الحرص اللازم على هذا المورد الفريد من نوعه والضروري لكل شيء فى الوجود، إذ يتطلب إدارة تعمل على إستغلاله أحسن إستغلال

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت وأهميته

تعددت المفاهيم التي تناولت إدارة الوقت ويمكن ذكر أهمها :

أولا: مفهوم إدارة الوقت

عرفت الجمعية البريطانية العلاقات العامة إدارة الوقت بالقول "أنها أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة" وترى جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية "أن إدارة الوقت عبارة عن ممارسة الأعمال تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تخدم التنظيم والأفراد على حد سواء"[1].

هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختبار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير[2].

وذكر الجويسي "أن إدارة الوقت تعني الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر[3].

عرف أوليفر (oliver (21،1990 إدارة الوقت بأنها "هي القدرة على التحكم الفرد في حياته والإحساس بالانجاز الشخصي والرضا".

[1]محمد عمر الزغبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سابق ذكره، ص104.
[2]محمد الصيرفي، **"إدارة الوقت"**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص13.
[3]عاطف عبد الله المكاوي، **"إدارة الوقت"**، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص08.

أشارت نهلة طه (1991م: 32)إلى تعريف إدارة الوقت بأنه الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد"[1].

وعرفها رينو (2000م: 444) بأنها "هي عملية إدارة المرء لنفسه كي يعي بالمواعيد ويجعل من العمل والوقت الشخصي حياة مملوكة للشخص نفسه"[2].

ومهما تعددت التعريفات فإن الإدارة بصورة عامة هي عملية استغلالالموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق الأهداف ضمن وقت محدد في كفاية وفعالية، وهنا يجد الوقت مكانه في هذه العملية، فالعملية محكومة بالوقت، فالوقت مورد لا يتجدد ولا يتخزن ولا يستأجر ولا يمكن الاستغناء عنه، وما يضيع منه ولا يمكن أن يستثمر أو يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية إدارة الوقت:

تكمن في مايلي:

ذكر حمودة (2003م: 11) أ، إدارة الوقت تساعد على[3]:

- التخلص من إهدار عنصر الوقت أو تضيعه.
- المساعدة في الاستعداد لإجراء المقابلات.
- عدم تقبل المبالغة في تحمل أعباء عمل إضافية.
- قياس مدى التقدم في إنجاز المهام أو المشروعات.
- تخصيص مورد الوقت بما يناسب مع أهمية المهام المطلوب تنفيذها[4].
- التأكيد على عدم تناسي المشروعات والأهداف بعيدة المدى.

[1] PDF , creatad, with pdf fadory protrial version www.pdffadory.com

[2] بلال خلف السكارنة،**"القيادة الإدارية الفعالة"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص403.

[3] حسن بن علي بن محمد الزهراني، مرجع سابق ذكره، ص60.

[4] يوسف حماسي، **"إدارة الوقت: المفهوم والوسائل"**، الملتقى الدولي للثقافة والتسيير، معهد علم النفس جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992، ص248.

- المساعدة في تخطيط كل يوم عمل بشكل كفء وفعال.
- التمكين من كل ما سبق بشكل يقلل من معاقبة النفس أو الضغط عليها.
- إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديرها لأهمية الوقت[1].
- أن الوقت يعتبر أحد مؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفعالية المديرين.
- إدارة الوقت تساعد المدير على التكيف مع ضغوط العمل، وعدم الاهتمام بالوقت قد يؤدي إلى نقص فعالية المدير، وزيادة درجة قلقه.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الوقت

يوجد جانب واحد من عمل المدير يتفق بشأنه معظم المديرين، (لا يوجد دائما الوقت الكافي لإنهاء كل المهام الضرورية والمتوقعة)، فاليوم العادي لدى كل المديرين يكون مضطربا، إذ يقوم المديرون باستمرار باتخاذ القرارات تتعلق بأمور متفرقة في وقت قصير، (ورن، 1991، 315).

والهدف الرئيسي لإدارة الوقت، هو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت، أو تحقيق أكبر منفعة أو مصلحة أو عائد من استثمار الوقت المتاح سواء للمنظمة أو للعاملين بها، فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام بيسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة[2].

وتحتاج إدارة الوقت إلى تنسيق وتكامل للتفعيل المتاح من الموارد والإمكانيات، وهذا يحتاج إلى مجموعة من العوامل التي يجب أن تتوفر في الأفراد العاملين في المنظمة وهذه العوامل هي (ربحي، 2005، 85)[3]:

[1] محمد الصريفي، نفس المرجع السابق، ص14.
[2] قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق ذكره، ص145.
[3] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص85.

- **العامل الأول:**

إحساس عميق بالولاء والانتماء الكامل للمشروع وأن هذا المشروع بمثابة وطن، يحوي كامل صفات وخصائص الوطن للأفراد العاملين فيه. وهو كوطن مؤهل للتمتع بتضحيات العاملين فيه، وبإخلاصهم الكامل له.

- **العامل الثاني:**

شعور كامل بالالتزام وبالمسؤولية عن كل ما يتم وينفذ في المشروع، والحرص الشديد على إنجاز العمل المطلوب بالشكل والصورة والمواصفات المطلوبة.

ومن خلال هذا التفاعل الحيوي بين هذه العوامل يتم إدارة وقت العاملين في المنظمة والدخول إلى مجال التنافسية والذي يتطلب رصدا جيدا للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة والتي لها تأثير على المنظمة وعلى العاملين بها، بما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت وبإمكانية الاستفادة منه وإيجاد الدافع الذاتي على تحقيق الامتياز في استثماره، ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة والمتكاملة لتلك العوامل، وتحليلها تحليلا علميا يتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر، وبحيث يترتب عليها ما يلي:[1]

أولا: فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية:

حيث إن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول، التلازم والتتابع ولها صفة التمحور، وهي تنشأ وتحدث فرادى وجماعات، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وتحدث أيضا ببطء وتدريجيا.

ومن ثم فإن الفهم الواسع العميق يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت، فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع عميق شامل ومتكامل للظواهر الإدارية يتناول الآتي:

[1] زيد منير عبوي، **"إدارة الوقت في الغدارة"**، دار كنوز المصرفية للنشروالتوزيع، الأردن، عمان، 2002، ص25-28.

1. حقائق العمل الموضوعية:

أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة، وذلك في ظل الظروف وموارد وإمكانيات وقدرات معلومة ومعروفة مقدما، ومتفق عليها من الجميع، ويشمل ذلك جانبين رئيسين هما:

- **الجانب الأول:**

المهام الكمية التي يتعين أن تكون في شكل كمي رقمي محدد، كهدف يتعين تحقيقه، وكعمل مطلوب إنجازه وفي الوقت ذاته يمكن قياسه، ومتابعة تطور المراحل التي يمر بها، ومعرفة أوجه القصور أو الانحراف الذي حدث في كل مرحلة، والتدخل لمعالجته قبل أن يستفحل، اختصارا للزمن وحسن استغلاله للوقت[1].

- **الجانب الثاني: جانب كيفي يتصل بالنوعية وبجودة الإنجاز**

والذي يتعين ألا يقل عنه كفاءة، ونوعية هذا الإنجاز لضمان قبول السوق للمنتجات التي يقدمها المشروع، وترحيب، بل وتشوق العملاء والمستهلكين لهذه المنتجات (سلع / خدمات / أفكار)، وقياسهم بالتعامل عليها، من ثم فإن النوعية والجودة الارتقائية تصبح مطلب حياة وأساس ومقوم وجود، وليس كهدف يتعين الوصول إليه.

2. مهارات سلوكية للأفراد تابعة من ملكاتهم ومواهبهم الخاصة:

وقائمة على تغطية وإتباع حاجاتهم ورغباتهم وإرضاء دوافعهم الذاتية نحو الإرتقاء الوظيفي والمهاري وتحقيق الذات والقائم على أهمية توظيف الموهبة واستثمار المهارة وتنمية القدرة من خلال حسن استغلال إدارة الوقت.

ومن ثم فإن المنظمات تعمل على حسن استثمار ما هو متاح من ساعات عمل للأفراد من خلال تنمية وتفعيل سلوكياتهم ومهارتهم وقدراتهم ومعارفهم وخبراتهم، فضلا عن توافقها مع طموحاتهم وأمالهم العملية والوظيفية[2].

[1] قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق ذكره، ص146.
[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص88.

3. أفكار إبتكارية إبداعية مستحدثة:

تأتي بالجديد، المثمر الغني والأكثر توافقا وثراء، والذي يزيد من الإنتاجية والإنتاج وبدرجات مرتفعة تجعل من مركز المنظمة التنافسي مركزا فريدا، وقادرا على اجتياح الأسواق والتعامل فيها بنجاح.

ولا يقوم ذلك فقط على اكتشاف الأشخاص المبدعين الذين لديهم الحس العبقري، والقدرة على اكتشاف وتوليد الأفكار الإبتكارية لديهم والتقدم بها والدفاع عنها ومناقشة كافة جوانبها، بل يحتاج الأمر أيضا إلى تنمية مهارة الخلق والإبداع بين العاملين في المنظمة، وزيادة دوافعهم وسلوكهم الإبداعي، وفي الوقت ذاته جعله قائما على المبادرة الذاتية للتحسين والتطوير والاتجاه نحو الأفضل[1].

4. خيال ناضج قادر على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع:

وذلك من خلال تصورات وسيناريوهات ممكنة التنفيذ تأخذ في الاعتبار ما يلي:[2]

أ. إن حاجات الأفراد لانهائية:

وأنها دائمة التطور والتغيير، فذلك سواء في وسائل الإتباع، أو في أشكال المنتجات، أو أحجامها، أو ألوانها، أو مذاقها، أو في الخدمات التي تؤديها.

ب. أن الجيد المبتكر ليس بالضرورة يحذف ويحل محل القديم:

وإنما قد يضيف إليه ويحسن من أدائه، وأن الإبتكار لا يعني رغبات جديدة، وإنما أيضا تطوير إشباع الرغبات الحالية والارتقاء بها، وتفعيلها والاستفادة منها.

[1] جوال محمد السعيد، مرجع سابق ذكره، ص33.
[2] زيد منير عبوي، مرجع سابق ذكره، ص28-29.

ج. أن أي تطوير لابد أن يعكس نفسه على إدارة الوقت:

وذلك من خلال تقليل المستهلك من الوقت ومن الجهد ومن التكلفة التي يتحملها في سبيل الحصول على المنتج الذي يقدمه المشروع.

ثانيا: إستيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية:

بناءا على الفهم يتم استيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية، وإدخالها في إطار الوعي والإدراك، ويتم هذا في إطار شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل، وما تكون منه من عناصر وأجزاء، حتى إغفال أي عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء، وفي الوقت ذاته تحديد علاقات كل جزء بالأجزاء الأخرى وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل، أي على الظاهرة كلها ومن ثم معرفة أي جزء من الأجزاء والعوامل التي أسهمت في هذه الظاهرة الإدارية وأوصلتها إلى ما وصلت إليه[1].

ثالثا: إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة

مابين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء، وتأثير كل منها على إدارة الوقت والأداء والإنجاز، فالفرد باعتباره عنصرا فاعلا، فإن فاعليته تكاد تتوقف على كيفية ونوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل،وتلك المؤثرة على الإنجاز سواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه أم بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لإنجازه، ومن ثم يمكن تحديد ما يلي[2]:

- التوازنات المؤثرة على إدارة الوقت.
- العلاقات والروابط المؤثرة على إدارة الوقت.
- البيئة والمناخ المحيطان بإدارة الوقت.

ومعرفة أي الفواعل الإدارية والمحفزات الدافعة والتوجيهية التي يمكن أن تساهم في حسن استثمار الوقت وتفعيله.

[1] خالد بن عبد الرحمان الجريسي،**"إدارة الوقت من المتطور الإسلامي والإداري"**، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، الرياض، 2002، ص70.
[2] قاسم نايف ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق ذكره، ص148.

رابعا: تحليل ذكي

باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها، وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في إكساب عادة إدارة الوقت، واستثماره، ولعل من أهم الأدوات التي تستخدم في هذا الغرض مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: الأدوات المادية الملموسة:لتحفيز العاملين على حسن استغلال الوقت المتاح.

المجموعة الثانية: الأدوات الأدبية والمعنوية غير الملموسة والتي تستخدم للإقناع بأهمية وضرورة اكتساب عادة حسن استثمار واستغلال الوقت[1].

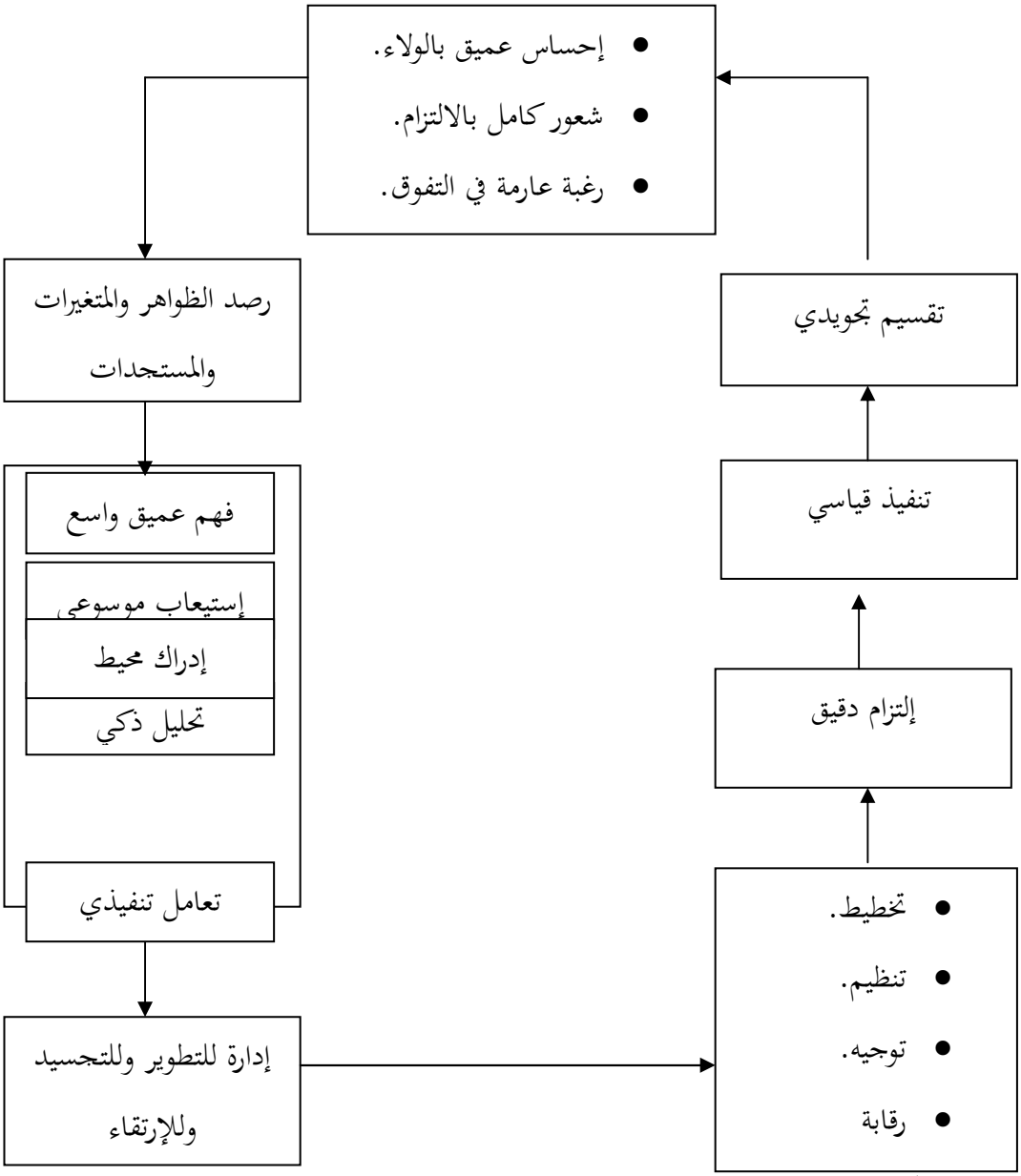
خامسا: تعامل تنفيذي قائم

على رسم خطة، واختيار المنهج، ووضع تصور وبرنامج لاستغلال واكتساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المشروع، وبدون استثناء وفي كل مواقع العمل، وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة وعمل يتم القيام به، والارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر واعتبارها أحد مجالات التفوق والامتياز، وإيجاد الوسائل والأدوات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على ما يلي:

- توفير الوقت الذي يستغرقه أداء كل عملية من العمليات التشغيلية والوظيفية.
- إعادة استثمار الوقت المتاح في المزيد من الإنتاج والتشغيل.
- إظهار ملكاتهم ومواهبهم وقدراتهم الإبداعية وإثباتهم ومكافأتهم على ذلك[2].

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص90.
[2] بشير محمد عربيات، "واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن"، مجلة دراسات، الأردن، المجلد 28، العدد 1، 2001، ص39-40.

الشكل رقم (2-1): متطلبات إدارة الوقت



المصدر: قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق ذكره، ص150.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تعتبر عملية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والرقابة أي إن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية وكذلك مهارة الرقابة على استخدامها.

أولا: التخطيط

عادة ما يقع المديرون في مصيدة عدم التخطيط بحجة أنه يأخذ وقتا كبيرا وبالرغم أن التخطيط يأخذ وقتا طويلا أول الأمر، فإنه يعوض ذلك الوقت حيث ينجز المدير أفضل ويوفر جهدا ووقتا في الأداء الحقيقي للنشاطات والمهام المناطة به، والتخطيط يعد أكثر مهام القائد الإداري أهمية وبدونه لا يستطيع أن يكون لديه صورة واضحة كما يود انجازه ولا عن طريقة ذلك[1].

1. **خطوات التخطيط**:تتمثل في:

أ. معرفة المعلومات والبيانات:

إن أول خطوات التخطيط هو أن يقوم المدير بتحليل دقيق لكيفية قضاء الوقت حيث أنه بدون هذه المعلومات يصعب تحديد العادات والأنماط التي يحتاج إلى تنفيذها في العمل والأفضل هو الاحتفاظ بسجل زمني يومي يسجل الوقت الحقيقي الذي يقضي في كل مهمة ولعدة أيام.

ب. تحديد الأهداف:

على القائد أن يجدد الأهداف التي يود تحقيقها وتقسيمها إلى أهداف طويلة المنال وأهداف قصيرة المنال وتحديد أيضا الوقت اللازم لكل هدف وعليه أن يكتب أهدافه وخططه في قائمة يومية ويتتبع ما كتب منها لأن هذه طريقة سريعة للسيطرة على الوقت وتعتبر الطريقة التي تستخدم الوقت قبل التنفيذ.

[1] فهد خليل زايد، **فن ادارة الوقت**، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص35.

ج. ترتيب الأولويات:

أو ما يعرف بإدارة الأولويات من خلال تحديدها وإيلائها ما تستحق من الاهتمام بما يتناسب مع أهميتها.

يقسم كوفي ودوغلاس نشاطات الإنسان حسب أهميتها وإلحاحها إلى أربع أنواع:[1]

- **النوع الأول:**

الأمور الهامة العاجلة وهي نشاطات لابد من القيام بها مثال عليها حضور اجتماعا أو موعدا مع شخص هام تتوقع منه شيئا ضروريا فهذه أمور هامة وعاجلة ولابد من القيام بها فورا.

- **النوع الثاني:**

الأمور الهامة غير العاجلة مثال عليها تعلم مهارات جديدة للنجاح في العمل أو التحضير لمحاضرة موعدها بعد شهرين.

- **النوع الثالث:**

تلك الأمور الروتينية فهي عاجلة ولكنها غير هامة ومثال عليها بعض المكالمات الهاتفية والزيارات المفاجئة.

- **النوع الرابع:**

النشاطات المضيعة للوقت فلا هي هامة ولا عاجلة مثال عليها الأحاديث الطويلة على الهاتف ولعب الورق لساعات حل الكلمات المتقاطعة. والإنسان الفعال لا يلقي بالنوع الرابع من النشاطات ويدير وقته بشكل جيد ليتحاشى تأثير النوع الثالث منها ولا يركز اهتمامه على النوع الأول الهامة العاجلة لأنها تفرض نفسها وتلح عليها أصلا، ولكنه يتميز عن غيره من الناس بأنه يولى اهتماما خاصا للنوع الثاني من النشاطات تلك الهامة غير العاجلة والتي تهمل عادة من قبل الآخرين، لأنها لا تلح عليهم وتحتاج من أن نبحث عنها ونركز إهتمامنا عليها.

[1] فهد خليل زيد، مرجع سابق ذكره، ص36-37

إن النشاطات الهامة التي تسهم في تحقيق أهدافنا وترك أثارا واضحة على مجمل حياتنا هي تلك التي يجب أن نوليها جل اهتمامنا ولو كانت هادئة خافتة ومملة ولا تصدر صوتا ولا تلح علينا. وهنا يكمن دور الإنسان الفعال وربما كان هذا السر الأكبر الذي يميزه عن غيره من الناس في إدارة وقته وهو حكمته وقدرته وشجاعته والتزامه بتقيد الأمور الهامة أولا وتجاهل الأمور العاجلة غير الهامة وتحاشيها ورفض الاستجابة لها[1].

ثانيا: التنظيم:[2]

تكون هذه المرحلة بعد وضع الخطة حيث يجب على الأفراد العاملين في الإدارة أن يقوموا باستخدام سجلات خاصة لبيان كمية ومقدار الوقت الفعلي لكل نشاط. وتزود هذه السجلات الفرد ببيانات ومعلومات عن كيفية استخدام الوقت بالإضافة إلى زيادة مهارة الفرد في الإطلاع على الأمور وتبين الأعمال غير الضرورية والأعمال التي يستطيع تفويضها والأوقات اللازمة لقيام الآخرين بأعمالهم.

وقد جدد كثير من الباحثين والدارسين مقترحات مهمة تساعد على زيادة تنظيم العمل اليومي ويتضمن:

أ. ضرورة تحديد التقارير اللازم الاطلاع عليها.

ب. تحديد برامج واضحة للزيارات واستعمال الهاتف.

ج. تحديد فترات عقد الاجتماعات.

د. السرعة في اتخاذ القرار.

ثالثا: الرقابة:[3]

إن فكرة الرقابة على الوقت تعتبر من أسس الإدارة السليمة وتزيد فاعليتها ،إن تغيير الخطة اليومية والمتابعة ضروريان لإدارة الوقت، تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذ لا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان هناك خطة أو

[1] يوسف حمامي، مرجع سابق ذكره، ص249.
[2] فهد خليل زيد، مرجع سابق ذكره، ص37-38.
[3] ثناءإبراهيم موسى فرحات، **إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى**، دار الثقافة العلمية، مصر،2006،ص ص89-91.

معيار يتم بموجة مقارنة النتائج المتوقعة، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء ولإنتاج بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

إن الرقابة على الأعمال تشمل ما يلي:

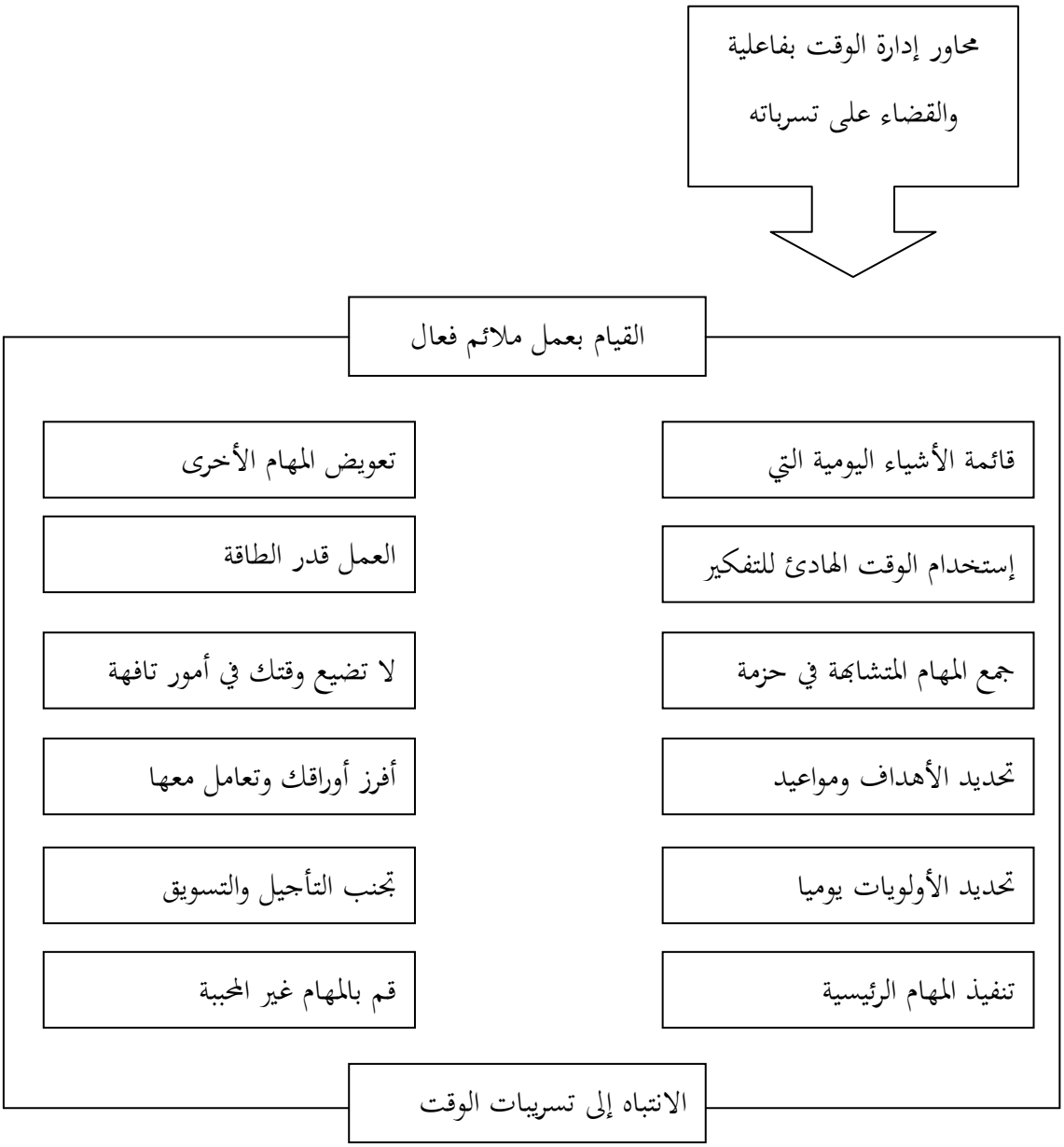
- متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم إنجازه وما هي العوائق التي اعترضت التنفيذ.
- معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.
- معرفة كل مهمة وما استغرقت من وقت.

وبشكل عام يحتاج المدير ليعرف كيف بمضي وقته وكيف يخطط وينظم له فالتحكم في الوقت هو الرغبة في اتخاذ المسؤولية، إذا شعر بأن هناك نقصا في الوقت أثناء عمله فهذا مؤشر أن مهارته الإدارية تتجه نحو العدم.

المطلب الرابع: طرق إدراة الوقت بفعالية

إدارة الوقت هي كيفية التغلب على معوقات إدارة الوقت، وهي التعامل مع عوامل هدر الوقت، وتستخدم فيذلك عدة محاور رئيسية يظهرها لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): محاور إدارة الوقت بفاعلية



المصدر:ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص183.

إن إدارة الوقت بفعالية تعني أولا وأخيرا استعدادا من جانبنا للتحول إلى نمط جديد من السلوك، وأن نتناول عن عاداتنا السلوكية الحالية التي أدت إلى ضياع جزء كبير من الوقت وبالتالي تطبيق طرق أفضل لاستغلال واستثمار الوقت المتاح لنا، وهناك عدة محاور لتحقيق ذلك أهمها ما يلي:

أولا: القيام بعمل ملائم فعال يمثل نقطة استقطاب للاهتمام ومجال إشعاع إيجابي على الغير من العاملين في المشروع، ويستدعي هذا معرفة أن نحو 20%من الأعمال مسؤولة عن 80% من الإنجاز النهائي للمشروع، وأن 80 % من الأعمال مسؤولة عن 20% من هذا الإنجاز. وبالتالي فإن إعطاء الأهمية لل 20% الأولى يكون مؤثرا بشدة على شكل وطبيعة الإنجاز، ومن هنا تلعب الخبرة والدراية دورا رئيسيا في انتقاء هذه الأعمال[1].

ثانيا: الانتباه بشدة ويقظة إلى مجالات والثغرات التي يتسرب منها الوقت، وسدها والحد من خطورتها، وفي الوقت ذاته زيادة الاستفادة من الوقت، ويستخدم لتحقيق هذا الغرض والهدف عدة أدوات وسائل من الوقت:[2]

- ضع قائمة بالأعمال التي ينبغي القيام بها، وذلك بشكل يومي، بحيث تشمل كل ما هو مطلوب إنجازه منك.
- استخدام الوقت الهادي للتفكير الخلاق.
- جمع المهام المتشابهة في حزمة متكاملة.
- تحديد الاهداف ومواعيد إنجازها.
- تحديد الأولويات الخاصة بشكل يومي، وبشكل يحدد أي الأعمال تتم بشكل متتابع متلاحق، بشكل متزامن على نفس المستوى، بشكل مستقل منفصل غير مرتبط بالأعمال الأخرى.
- تنفيذ المهام الرئيسية العاجلة التي يصعب تأجيلها.
- تعويض المهام الأخرى الثانوية أو الروتينية التي يستطيع الآخرين القيام بها بسهولة ويسر.
- العمل على قدر الطاقة.
- لا تضيع وقتا في مناقشة أشياء تافهة هامشية يمكن للغير القيام بها.
- أفرز أوراقك وتعامل معها بعقلانية رشيدة.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص184.
[2] محمود صلاح الدين، **كيف تدير وقتك؟[د.م]**، دار الطباعة والنشر الإسلامية، الأسيري، 1996، ص15

- تجنب التأجيل والتسويق وتفاعل بإيجابية مع المشاكل التي تواجهك.
- قم بالمهام غير المحببة التي تدخل في صميم نطاق اختصاصك ويتم ذلك بطريقة علمية منظمة ومنضبطة على النحو التالي[1]:

✓ تأكد أولا من وجود المشكلة وأنها ليست أمرا عارضا مؤقتا ينتمي من تلقاء نفسه.

✓ حدد الطرق والبدائل الممكنة لحل هذه المشكلة.

✓ اختبر هذه الطرق وتأكد من مدى فاعلية وكفاءة كل منها، وإمكانية تنفيذه بسهولة ويسر وبدون تكلفة كبيرة.

✓ اختار البديل الأمثل وقم بتنفيذه لحل المشكلة.

المبحث الثالث: أساليب القيادة الإدارية في إدارة الوقت

تلعب القيادة الإدارية دورا رائدا في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات وإستكمال مقومات التمييز، وحتى يتحقق ذلك لابد أن يعرف القائد كيف يقضي وقته ؟ وفي أي موضع؟ وعليه أن يهتم بإدارة وقته ويقرر أولوياته حتى لا يتوه في ظل الضغوطات الموجودة، وهناك عدة أساليب ينظم بها القائد عمله ويعطي الوقت حقه، فالتقدم في الوقت الحاضر يقاس بالوقت والجهد الذي يبذل في تحقيقالأهداف المرجوة بما يتفق مع المعقولية.

المطلب الأول: التفويض كأسلوب لإدارة الوقت

تتطلب إدارة الوقت بشكل فعال، تنازل القائد الإداري عن بعض سلطاته وصلاحيته للمرؤوسين من أجل الإستفادة من مهاراتهم وقدراتهم من جهة ،ومن أجل مساعدته وتخفيض ضغط العمل من جهة أخرى، وإذا كان التفويض أمرا ضروريا في الحالات العادية فإنه يكون أشد ضرورة في الحالات المستعجلة التي لا تحتمل التأخير،

[1] فهد خليل زيد، مرجع سابق ذكره، ص48.

وليعلم القائد الإداري أن قيامه بالعمل بنفسه خسارة للجميع، فالتفويض من المفاهيم الهامة التي لها دور كبير في إدارة الوقت وسنحاول تسليط الضوء عليه في هذا المطلب.

أولا: مفهوم التفويض

يعد التفويض من المفاهيم الإدارية التي تناولها العديد من الباحثين دراسة وتحليلا، وذلك بسبب أهميته الكبيرة للمدير المعاصر لذا إختلفت التعاريف التي قدمت له :

حسب محمد كشك فالتفويض يعرف على أنه :"العملية التي يقوم من خلالها المديربنقل بعض إختصاصاته لبعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته كاملة عن تلك الإختصاصات المفوضة[1]".

- أما نادر أحمد أبو شيخة فقد حاول تعريف التفويض من زاوية إدارة الوقت، منطلقا في ذلك من أبسط تعريف للإدارة الذي يرى بأنها : عملية تنفيذ المهام وتحقيق النتائج بواسطة الاخرين"، و التفويض أساسا يقوم على تحفيز الاخرين ومنحهم الصلاحيات والسلطات لتحقيق هذه النتائج، وبالتالي فالتفويض ملازم للإدارة، والمدير الذي لا يستطيع التفويض لا يمكنه أن يدير وقته بفعالية[2].
- أما محمد عبد الفتاح الصرفي فيعرفه بأنه:" عملية السماح الإختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى مرؤوسيه وعندما يقبل هذا الأخير التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال[3].

ثانيا: أهمية التفويض

يتفق الباحثون على أن الممارسة الناجحة للتفويض يترتب عليها إيجابيات و فوائد تنعكس على كل من المدير و المرؤوسين والمنظمة ككل، وهذا ما تبرزه من خلال النقاط التالية:[4]

[1] دحاك عبد النور، مرجع سابق ذكره، ص 109.

[2] نادر أحمد أبو شيخة،"**مدخل إلى إدارة الوقت**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر التوزيع، عمان ، الأردن، 2009،ص 263.

[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي،"**الإدارة الرائدة**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 71.

[4] دحاك عبد النور مرجع سابق ذكره ص110.

1. بالنسبة للمدير(المفوض):

يحقق التفويض للمدير فوائد عدة ، من بينها:

- إن التفويض يوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالأنشطة والمهام ذات الأولوية الهامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والإبتكار، من خلال تمكين المدير من القضاء على هدر الوقت في الأعمال الروتينية والبسيطة عن طريق تحويلها للمرؤوسين.
- إن التفويض يساعد المديرين على إكتساب إحترام مرؤوسيهم وإعترافهم بجهودهم، وذلك لكونه يوفر فرصا جيدة أمام المديرين لتدريب وتطوير المرؤوسين وإكسابهم المهارات الجديدة.
- إن التفويض يوفر للمديرين فرصا لتحقيق أهدافهم الشخصية المتمثلة في التطور والنمو الذاتي، مما ينعكس إيجابيا على العمل، ففي حالة غياب التفويض فإن كثرة الأعمال حتما تؤدي إلى إرهاق المدير وحرمانه من فرص النمو والتطور.

2. بالنسبة للمرؤوسين(المفوض إليه):[1]

يحقق التفويض للمرؤوسين فوائد عدة، من بينهامايلي:

- إن عماية التفويض تولد لدى العاملين دافعا للإنجاز، ذلك لأن الموظف الكفء الذي توكل إليه مهمات جديدة يكون سعيدا بإتاحة مثل هذه الفرصة أمامه ليثبت قدرته وأهليته للترقي ولتنويع الخبرات، وليشعر بأنه متمكن في القيام بواجباته على الوجه المطلوب.
- يوفر التفويض للعاملين فرصا ذاتية للتطور الشخصي والمهني، حيث يؤدي إلى زيادة القدرة لديهم ويمكنهم من إكتساب مهارات للتعامل مع المواقف المختلفة من موقع صاحب القرار.

[1] محمد عبد الغني حسن هلال،"**مهارات التفويض الفعال: هل التفويض المسؤوليات أم المهام**"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2001، ص ص (127-128).

- تعزز عملية التفويض لدى الموظف الشعور بالفخر وإحترام الذات، مما يساعد على تقليل الدوران الوظيفي، ويحفزه على التفكير بكل ما من شأنه أن يطور العمل في المنظمة التي يعمل بها، لأنه يرى نفسه جزءا منها ويرتبط مستقبله بها.

ثالثا: عناصر التفويض

1. السلطة: [1]

هي قوة الإجبار أو الإلزام وهي تبني على أساسين هما:

- حق التوجيه للآخرين.
- إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة.

السلطة إذن ترتكز على عنصرين أساسيين هما: الأفراد والواجبات المنوطة بهؤلاء الأفراد و من جهة أخرى فإن تنسيق سلوك الجماعة لا يمكن أن يتم بدون ممارسة نوع من السلطة.

والسلطة هي الحق الذي يتمتع به الشخص ليقرر ليأمر ليوجه؟ ولينجز عمل ما وفي الواقع فإن "بقاء حياة أية منظمة مرهونة بمدى قدرتها على الإحتفاظ بهيكل السلطة".

وتنقسم السلطة إلى ثلاثة أنواع هي:[2]

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ذكره، ص ص(64-67).
[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص ص 64-67.

أ. السلطة الاستشارية:

وهي سلطة مساعدة ونطاقها محدود في أنها لا تعطي أو تصدر الأوامر بل تقتصر على مجرد إبداء النصح فالأفراد الذين لديهم سلطة إستشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط.

ب. السلطة التنفيذية:

وهي تضمن الحق في إعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات وبالتالي فإن كل المديرين يملكون سلطة تنفيذية على مساعديهم.

ج. السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي توصف الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدات أو مجموعات في الهيكل التنظيمي ولا تقع في سلسلة الأوامر لتلك الوحدات أو المجموعات وهي تعتمد على الخبرة والمعرفة.

2. المسؤولية:

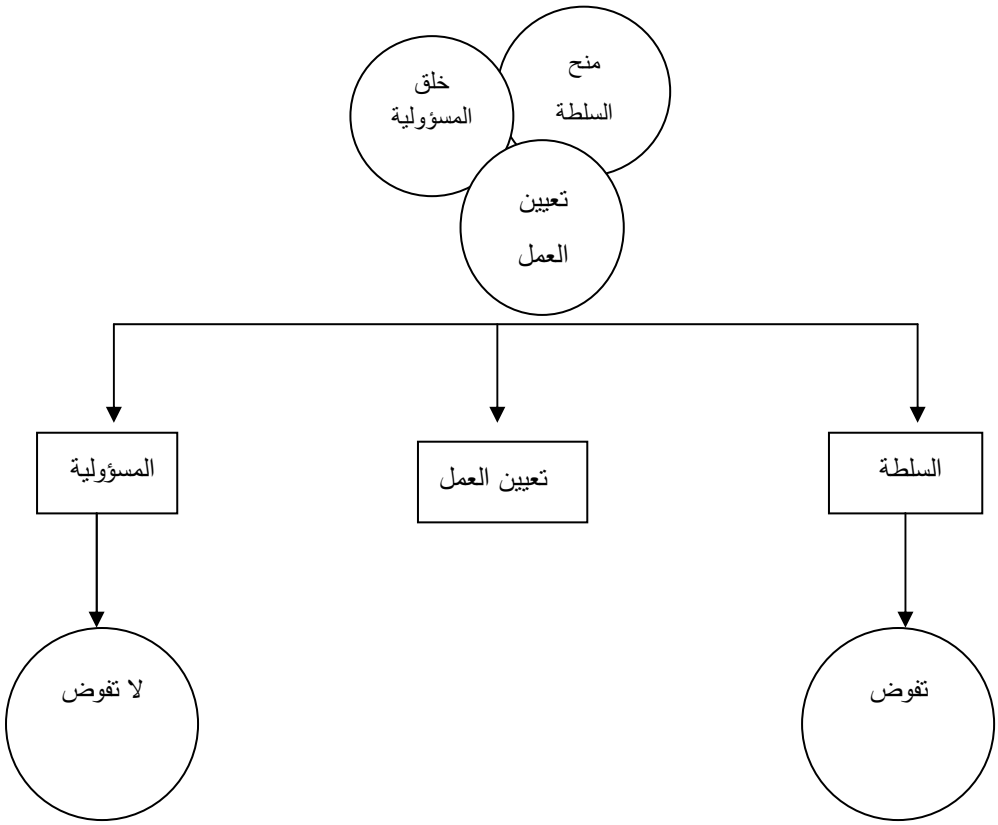
تعرف المسؤولية على أنها تعهد أو إلتزام للقيام بوظائف وأعمال معينة والمسؤولية هي لفظ مستمد من الوظيفة والوظيفة بدورها لفظ مستمد ومشتق من الأهداف العامة للمنظمة.

أ. تعيين العمل:

يقوم الرئيس الذي يفوض السلطة بتحديد العمل الذي يجب على مرؤوسيه أن يعملوا لإنجازه حيث يتم النظر إلى الوظائف من زاويتين هما:

- إعتبارها نشاطات تعهد للشخص لإنجازها كالقيام بدراسة السوق.
- النظر إليها من خلال النتائج التي يرادتحقيقها.

الشكل (2–3): يوضح عناصر التفويض



المصدر: محمد عبد الفتاح الصريفي،"الإدارة الرائدة "، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص73.

رابعا: مبادئ التفويض

لابد لنجاح عملية التفويض من توافر عدة مقومات أساسية أهمها:

1. التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام:

يستلزم نجاح التفويض تحديدا دقيقا للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من سنفوض لهم السلطة، وتتمثل المسؤولية في الأهداف المطلوب من هؤلاء الأشخاص تحقيقها من خلال قيامهم بعدد من المهام والأنشطة اللازمة لذلك،

ويعتبر التوصيف الوظيفي الدقيق أساس نجاح هذه العملية، بالإضافة إلى سعي المدير لتحديد معايير الأداء المطلوبة من العمال كما ونوعا ضمن ما تسمح به الأنظمة والتعليمات[1].

2. إختبار الأشخاص الأكفاء[2]:

يعتبر وجود وإختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية شرطا ضروريا لنجاح عملية التفويض بالإضافة إلى توفر الرغبة وقدرتهم على تعلم المهارات الجديدة، فبدون ذلك يعتبر التفويض مضيعة للوقت، وهو ما يدعو المدير إلى الحرص الشديد في إختبار من يوفض لهم الأعمال.

3. توفير الدعم و التدريب اللازم:

لابد من تقديم الدعم المعنوي للموظفين الذين تم تفويض بعض السلطات لهم، بحيث يعلم الجميع بأنهم يملكون السلطة لتنفيذ الأمور التي أوكلت إليهم، بما في ذلك علاقاتهم الجديدة مع الزملاء والمرؤوسين في العمل.

4. متابعة وتقييم أداء من تفوض إليهم السلطة:

يبقى الرئيس المفوض للسلطة مسؤولا عن ممارسات من فوض إليهم بعض صلاحياته، الأمر الذي يلزمه متابعة وتقييم أداء العاملين بصفتهم مرؤوسين أولا،ويمارسون بعض السلطات بإسمه ونيابة عنه ثانيا ويجب أن يكون التقييم موضوعياوعمليا بحيث يتناول الجوانب الأساسية وخاصة مدى إنجاز الشخص للمهمة الموكلة إليه في الوقت المحدد وبالشكل المناسب كما ونوعا، كما لابد أن تركز عملية التقييم على النتائج ، مع ترك طريقة إختيار من تفوض لهم السلطات للوسائل والاليات ما دامت تتم في نطاق مشروع، بالإضافة إلى ذلك يجب إطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم في ممارستهم للسلطات المفوضة إليهم، مما يوفر نوعا من التغذية العكسية اللازمة التي تفيد في توجيه سلوكهم بالشكل اللازم بدلا من إشغالهم بالتكهن حول رأي الإدارة فيهم، مما يقود إلى التخبط[3].

---

[1] دحاك عبد النور، مرجع سابق ذكره، ص111.

[2] عطية حسن أفندي ، **مدخل للتحسين و التطوير المستمر "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"** القاهرة 2003، ص11

[3] عطية حسن أفندي، مرجع سابق ذكره، ص 111.

5. المحاسبة و الكفاءة على الإنجاز:

تعتبر المحاسبة والمسائلة خطوة ضرورية في نجاح عملية التفويض، إذ لابد أن يشعر الموظف الذي تفوض له الصلاحيات بوجود علاقة بين أدائه بعد إستلامه للسلطات الجديدة وما يترتب عليه من إنجاز فلابد أن يرافق الأداء الجيد للمسؤوليات الجديدة حوافز مادية ومعنوية معقولة، وفي المقابل لابد أن يتحمل من تفوض إليهم السلطة المسؤولية عن أية أخطاء متعمدة أو أي إستغلال غير مشروع للسلطات[1].

خامسا: التفويض وإدارة الوقت

يعتبر التفويض وسيلة لحسن إدارة وإستغلال الوقت وإستثماره من خلال:[2]

- يتم التفويض للمدير الذي يكون نصف عمله أو أكثر من النوع الروتيني
- يتم التفويض في الوقت الذي يصبح قيام المدير بنفسه بالعمل مكلفا سواءا من حيث الوقت و المال.
- يتم التفويض في الوقت الذي يحتاج فيه المدير لوقت إضافي لإتمام ما يكلف به من أعمال.
- تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات ويقلل من الوقت اللازم لصنع القرار، حيث لا يتطلب القرار رفع توصيات المرؤوسين إلى القائد أين تصنع القرارات عادة.
- يتيح التفويض وقتا أكبر للقيادات يمكن تخصيصه للتفكير الإستراتيجي، ورسم الخطط وإجراء المبادرات التي يتم من خلالها زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية ،والدخول إلى أسواق جديدة، فالتقليل من مطالب المرؤوسين لوقت القائد والإصرار على أن يجلبوا له الحلول بدلا من المشكلات يمكن أن يكون هدية ونعمة في عمله[3].

[1] دحاك عبد النور، مرجع سابق ذكره، ص112.
[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي ،مرجع سابق ذكره ،ص102
[3] دايل تيمب، "**إدارة الوقت**"،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهدالإدارةالعامة، 1991 ، ص391.

المطلب الثاني: إدارة الإجتماعات كأسلوب لإدارة الوقت

إن إدارة المنظمات لا تخلوا بأي حال من وجود الإجتماعات التي تعتبر إحدى المهام الإدارية الضرورية، وحيث أن الوقت يعتبر عنصرا فعالا ومؤثرا، لهذا وجب أن تدرك الإجتماعات بفعالية دون إضاعة الوقت، والإدارة الجيدة للإجتماعات يجب أن تخضع إلى أسس ومعايير علمية تسهم في إنجازها وزيادة فعاليتها[1].

أولا: ماهية إدارة الإجتماعات

يعرف الإجتماع على أنه: وسيلة ضرورية لمناقشة موضوع معين وعرضه بين الحاضرين والإستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها بشكل جيد للتوصل إلى قرار مناسب[2].

- تستخدم كلمة إجتماع للدلالة على إلتقاء عدد معين من الأفراد في زمان ومكان ما لمناقشة موضوع معين بغية التوصل إلى هدف محدد، فالإجتماعات تعتبر وسيلة وليست هدفا في حد ذاتها[3].
- وبالتالي: فإدارة الإجتماعات تعتبر أحد الوسائل المهمة للإتصال الذي يتيح الفرصة للأعضاء المشاركين فيه للتفاعل والحوار وتبادل الأفكار، ويعتبر الوقت المنقضي مهما في كل الاجتماعات وبذلك تجعل الأشخاص مهمين[4].

ثانيا: أهمية الاجتماعات

تكمن أهمية الإجتماعات من خلال تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في[5]:

- التعاون الكامل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الاخرى.

---

[1] عبد الرحمان سيار،**"القيادة الفعالة"**، الطبعة الأولى دار الوفاء لدنيا ، الإسكندرية،2014،ص133.

[2] سامي محمد هاشم وسليم بطرس،" **فن إدارة الوقت والاجتماعات"**، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن 2007، ص133.

[3] ديفيد مارتن،**"فن إدارة الاجتماعات"**، ترجمة ريما علاء الدين، دار علاء الدين، دمشق، 2002، ص 12.

[4] كاظم عبد الكريم،**"إدارة الإجتماعات والمؤتمرات(العمليات التفاوضية)**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص17.

[5] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص 239.

- الدراسة التفصيلية للموضوعات المطروحة والإلمام بالتفاصيل الضرورية للمشاكل الحالية والإستماع لوجهات النظر المختلفة.
- الإستفادة من خبرة المختصين والإستشارين بالإستماع إلى وجهة النظر الفنية لكل منهم.
- إتخاذ القرار بالإجماع وبأسلوب ديمقراطي.
- إتاحة الفرصة لتدريب القيادات الصغيرة وإعدادها مستقبلا.
- تحقيق القيادة الجماعية للمنظمة.

ثالثا: مبررات عقد الإجتماعات

تتلخص مبررات عقد الإجتماعات في أي مجال فيما يلي[1]:

- سهولة توزيع المهام والواجبات والتنسيق أثناء التنفيذ.
- تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الإجتماع والعمل على تدريبهم وزيادة إمكانية مهاراتهم السلوكية والفنية.
- تنشيط الأفكار والمقترحات والخبرات بين العاملين في المنظمة من فترة إلى أخرى.
- وجود مفهوم التغيير في الوضع القائم.
- وجود مشكلات تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.

رابعا:الأدوار الرئيسية للأفراد المشاركين في الاجتماعات:

يعتبر أدوار المشاركين في الاجتماعات في أوقات الاجتماعات من الأدوار الرئيسية التي يجب أن تقدر،ومقدار الوقت الذي يقضوه فيها ،ذلك لأن الأعضاء يمارسون مهام مهمة تساعد على إنجاح الإجتماع:[2]

[1] كاظم عبد الكريم، مرجع سابق ذكره،ص17.

[2] عبد الرحمان سيار، مرجع سابق ذكره، ص ص(134، 135).

أ. الأدوار المعرقلة للإجتماعات:

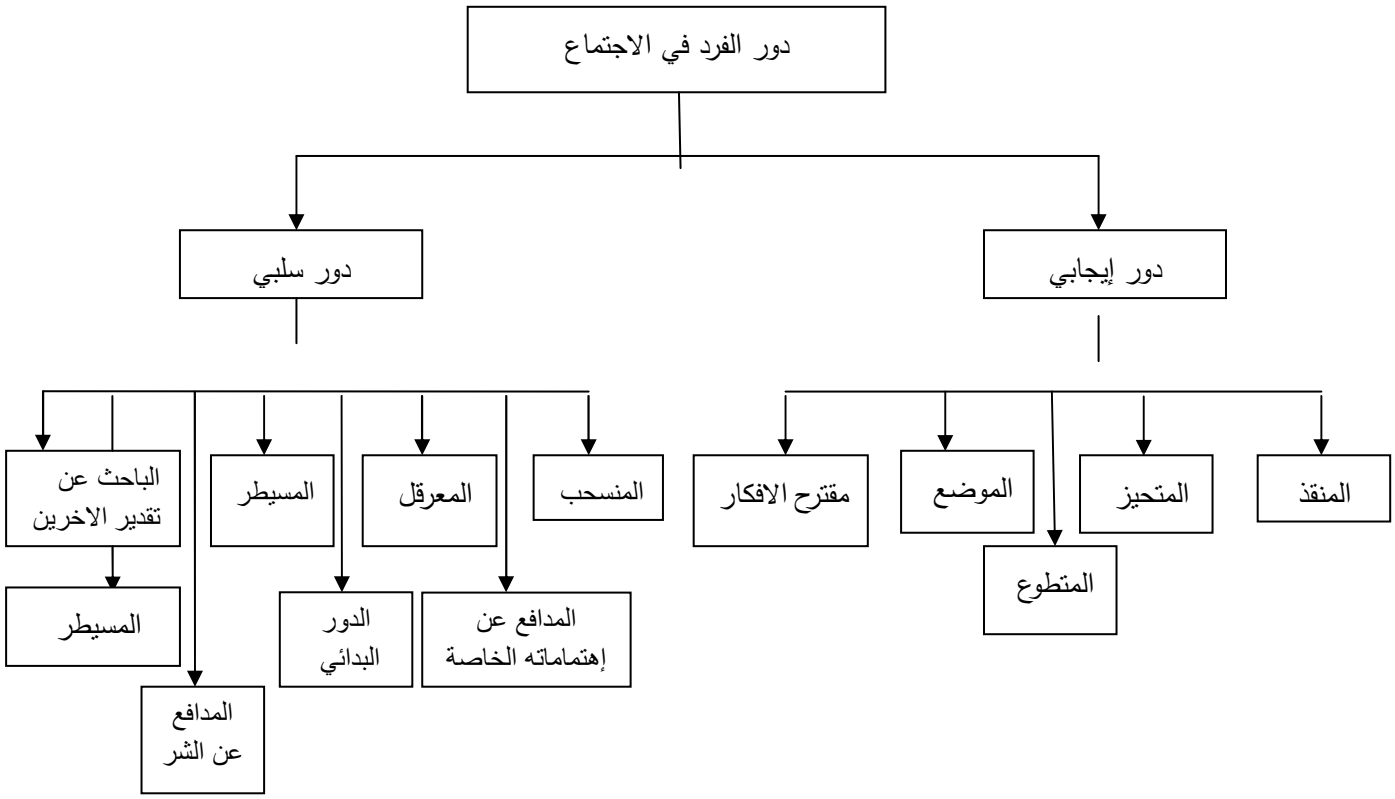
- المنسحب: تعبير عن الأفراد غير المشاركين وغير المركز في الإجتماع.
- المعرقل: هو شخص معارض ولا يؤمن بوجهات نظر الاخرين.
- الباحث عن تقدير الاخرين: يعتبر شخص محتال وكثير الكلام.
- المسيطر: هو شخص يحاول أن يثبت نفسه ويحتكر إدارة المجموعة.
- المدافع عن إهتماماته الخاصة: وهو شخص يقيم المشاركين بأنهم جيدين مستغلا وقت الإجتماع للأفراد.
- الدور البدائي:وهو دور يلغي وقت المجموعة.
- المدافع عن الشر: يعتبر شخص دفاعي وشرير أكثر من خير.

ب. أدوار بناء الجماعة:

- المتطوع: هو شخص يحمل أفكارا مختلفة للمناقشة ومواضيع للمشكلات.
- مقترح الأفكار(الرأي):هو شخص يذكر معتقدات مرتبطة بالموضوع عن المناقشة وبعض الأفكار.
- المنقذ: هو شخص يقوم أفكار الاخرين.
- الموضع: هو شخص يعطي أفكار مناسبة ويقدم الأدلة.
- المتحيز: هو شخص يثير الأسئلة لاكتشاف ما إذا كانت الجماعة جاهزة لإتخاذ القرار المناسب.

يمكن توضيح أدوار الأفراد المشاركين في الاجتماعات كما في الهيكل التالي:

الشكل رقم(2-4):أدوار المشاركين في الإجتماعات



المصدر: سامي محمد هاشم، سليم بطرس، فن إدارة الوقت والاجتماعات، الطبعة الأولى دار دجلة، الأردن، عمان، 2007، ص 135.

خامسا:أنواع الاجتماعات

تنقسم الاجتماعات بشكل عام إلى خمسة أنواع رئيسية هي[1]:

1. الاجتماعات العادية:

تعقد هذه الاجتماعات بشكل مستمر لعدد من مديري الإدارات أو الأقسام وذلك لمناقشة موضوعات تنفيذية تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اليومية وحل الصعوبات التي تعوق تنفيذها.

2. الاجتماعات الدورية:

تعقد بشكل أسبوعي أو شهري أو سنوي، وتهدف إلى إطلاع المديرين أو المسؤولين على اخر التطورات وعلى نتائج العمل والملاحظات النهائية بشأنها.

3. اجتماعات داخلية:

تعقد داخل المنظمة لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات والأقسام فيها ويشترك في هذه الاجتماعات أعضاء من داخل المنظمة الواحدة.

4. اجتماعات خارجية:

تعقد خارج المنظمة وقد يشترك فيها أعضاء جهات مختلفة بهدف مناقشة موضوعات مشتركة أو لتنسيق برامج عمل معين بين الجهات.

5. اجتماعات خاصة:

تعقد بشكل استثناءي وذلك لمناقشة موضوعات طارئة أو مفاجئة على المستوى الداخلي للمنظمة أو على المستوى الخارجي وتتعلق بالمتغيرات البيئية المختلفة.

[1] زيد منير عبوي،"**إدارة الوقت**"، مرجع سابق ذكره، ص74.

سابعا: إدارة الاجتماعات وإدارة الوقت

إن إدارة الاجتماعات وانطلاقا مما سبق تعتبر أداة ذات أهمية كبيرة في المنظمات المختلفة ،الأمر الذي يجعل منها مهارة أساسية للمدير الساعي نحو إدارة فعالة للوقت وذلك من خلال[1]:

- تبني الإدارة الفعالة للإجتماعات، لجعلها مصدرا لإستغلال الوقت وذلك عن طريقتبني مجموعة من الاجراءات والقواعد المساعدة على ذلك، سواءا كان الأمر قبل الاجتماع خلال المناقشات، وبعد الإنتهاء من الاجتماع.
- التحضير الجيد للاجتماعات، وتحديد أهدافها على هيئة أفعال وإجراءات لابد من اتخاذها، لا على شكل نقاط للنقاش فقط، ويشترط في أهداف الاجتماع أن لا تكون خارجة عن نطاق الأهداف العامة للمنظمة، ولا على أهداف المشاركين في الاجتماعات فالإجتماعات غير واضحة الأهداف أو التي لا تمت بأي صلة لإستراتيجيات المنظمة وسياستها تعد مضيعة للوقت ولاتوجدأي فائدة ترجى منها ولو تم إدارتها بشكل جيد.
- اختيار المدعوين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة، مع الحرص على إرسال دعوات المشاركة في الإجتماع لهم، والتي يجب أن تتضمن عادة تحديد وقت بداية الإجتماع والانتهاء منه، والهدف منه والدور المنتظر من المشاركين فيه.
- إعداد جدول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كاف لما يحققه ذلك من مساعدة لهم على الإستعداد لتقديم أفكار بناءة.

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سابق ذكره، ص ص(113،114).

- التقيد التام بوقت الإجتماع، فالبدء والإنتهاء منه لابد أن يكون وفق مواعيد محددة وأي تأخر عن البدء في الاجتماع لإنتظار أحد أو بعض المشاركين يشجع الأخرين على التأخر مستقبلا، لإعتقادهم أن الإجتماع لن ينعقد في موعده الرسمي.
- مقاومة أي مقاطعات أو محاولات للخروج عن موضوع الإجتماع ، فهناك أفراد يفضلون الحديث في كل شيء، وهذا الأمر يجب أن يحذر منه المدير أشد الحذر، لأنه يطيل وقت الاجتماع بدون فائدة.

وعموما فإن نجاح الإجتماعات متوقف على مراعات عنصر الوقت وحسن إستغلاله وذلك على إعتبار أن إدارة الإجتماعات تعبر عنإستغلال الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيهها في خدمة الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة، وأقل كلفة لتحقيق الأهداف المرجوة.[1]

المطلب الثالث: تخطيط و تنظيم العمل كأسلوب لإدارة الوقت

أولا: الوقت ووظائف الإدارة:

تشمل الإدارة عددا من الوظائف يمكن ربطها بالوقت كالتالي[2]:

1. التخطيط:

إن التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة.

[1] محمد السعيد جوال ،مرجع سابق ذكره ،ص ص(113-114).
[2] السيد عليوه، مرجع سابق ذكره، ص ص(17،20).

2. التنظيم:

يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها، تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة بإستبعاد ما هو غير ضروري، وأخيرا تطبيق مبدأ تفويض السلطة لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل.

3. التوجيه:

فالموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن التوقيت المحدد وأن إطالة زمن التوجيه تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تتحقق الفائدة المرجوة، إن التوجيه في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة يعطي ثمارا يانعة.

4. الرقابة:

تظهر أهمية الوقت في الرقابة من خلال الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الهدف.

سنحاول الان إعطاء بعض الطرق من أجل القضاء على بعض المضيعات أو أهم الحلول المناسبة لتجنب تضييع الوقت وإستغلاله أحسن إستغلال وبشكل أفضل من خلال[1]:

- التخطيط الجيد للأعمال.
- عدم اعتماد العفوية والعشوائية والارتجال في التفكير وإدارة الأعمال.
- إعتماد مبدأ فكر ألف ساعة وأعمل ساعة واحدة.

[1] رأفت حسين شاكر الهور،**"تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية"**، رسالة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة ، سنة 2006، ص ص(45،46).

تحديد الأولويات وتجنب الإنشغال بالقضايا الهامشية:[1]

- بحيث يجب وضع أولويات للأعمال بحيث يكون العمل الأكثر أهمية في مقدمة التنفيذ يليه العمل المهم وهكذا.
- تحديد الوقت اللازم للانتهاء من العمل، وتجنب إهدار وقت أكبر في شيء قد يستحق وقت أقل، ويتعين أن يكون هناك تحليل للوظائف والأعمال المطلوبة حتى نقدر لها الوقت المناسب لإنجازها دون زيادة أو نقصان.
- تجنب التردد في إتخاذ القرار وتأجيله وذلك من خلال دراسة متطلبات القرار السليم وأسلوب إتخاذه والجرأة في إتخاذ القرارات طالما توفرت له الدراسة المتكاملة.
- وضع دورات مستمرة بالنسبة للعاملين الغير المدربين وغير المناسبين لحجم العمل العمل الموجه لهم، لأن وجود أفراد غير مدربين في حد ذاته مضيع للوقت إذ لابد من وجود المتابعة الميدانية وما يستلزمها من تصحيح الأخطاء و تقويم الأداء بصورة دورية.
- تجنب الإجتماعات الطويلة من خلال وجود جدول للأعمال، وينبغي أن يكون كل اجتماع محدد بفترة زمنية مضبوطة من بدايته إلى نهايته أو توزيع الوقت على فقرات الإجتماع بمعنى اخر.
- تجنب التفويض الفعال الذي يجعل المرؤوس يلجأ إلى رئيسه في كل صغيرة وكبيرة واتخاذ القرارات المناسبة في حينها تجنبا لضياع الوقت وتعطيل العمل.

ثانيا:منهج السيطرة على مضيعات الوقت:

هناك منهج يتبع للسيطرة على مضيعات الوقت يقوم على خمس خطوات أساسية[2]:

[1] رأفت حسين شاكر الهور مرجع سابق ذكره ص ص(47-50).

[2] السيد عليوه،"**إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**"، الطبعة الاولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص ص(42،43).

1. جمع البيانات"obtaining data":

إن فهم طبيعة "مضيعات للوقت" يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافيا الإعتراف بأن الزائرين مثلا يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها، ومثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من سجل الوقت.

2. التعرف على الأسباب المحتملة "ldentifying probable causes":

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات "فهل هو المدير نفسه، أم الاخرين، أم البيئة أم ماذا؟ وإذا كان المدير مسؤولا عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك، أهي عادات المدير، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة أم غير ذلك من الأمور؟.

3. وضع الحلول الممكنةdeveloping possible solutions":

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حدى، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لإبتكار بعض الحلول.

4. إختيار أكثر الحلول جدوى:"selecting the most feasible solution":

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لإختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

5. تنفيذ الحل المختار " emplamenting the solution":

عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم الحل بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة.

خلاصة:

من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل يمكنناأن نقول لإدارة الوقت أهمية بالغة في المنظمة إذ تؤثر في طريقة إستخدام الموارد الأخرى.وقد حاولنا إبراز ذلك بإستعراض مفهوم الوقت و أهميته في المنظمةوالوقوف على أهم مضيعات الوقت،وتطرقنا في المبحث الثاني إلى ماهية وكيفية إدارة مورد الوقت وترشيد إستخدامه وفي الأخير تطرقنا إلى أساليب السيطرة على مضيعات الوقت. وقد إستخلصنا من خلال هذا الفصل أن زيادة فعالية الإداري في إستغلال وقته أثناء العمل اليومي ورفع مستوى مهاراته وإمكانيته في برمجة وتنظيم أعماله ،بحيث يمكن إنجازها بصورة سريعة وبجهد أقل وتكاليف أقل، تنعكس بالإيجاب على المستوى الشخصي للإداري أو على المستوى العام للمؤسسة،بحيث تساهم في تطوير سلوكيات الإداري علاوة على زيادة فعالية استغلال الموارد الإقتصادية المتاحة في المجتمع.

تمهيد:

بعد أن تناولنا المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية ومكوناتها وأنواعها أهميتها، وأهم نظرياتها في فصلنا الأول وتطرقنا إلى إدارة الوقت في المنظمات في الفصل الثاني،وقدمنا المفاهيم الأساسية لها ومتطلباتها ومبادئها وكل الخلفيات المتعلقة بها، وقد حاولنا الربط بين العنصرين المذكورين سابقا نظريا في الفصل الثالث،لكن محاولة الربط بينهما تكون عن طريق إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، لمعرفة أهمية هذا الموضوع في المنظمات الجزائرية، وسنقوم من خلال هذا الفصل الوقوف على موضوع القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة الوقت في المنظمات وقد وقع إختيارنا على الصندوق الوطني للتقاعد بولاية المدية من أجل تطبيق الدراسة الميدانية فيه، وسنحاول التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتقاعد

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتقاعد

يعتبر الصندوق الوطني للتقاعد من بين المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي، بحيث يقدم خدمات ويعمل في ظل تغيرات وتطورات مستمرة وفق ما تمليه عليه الظروف والمتطلبات البيئية، وفي هذا المبحث سنحاول تقديم لمحة عن الصندوق وعرض هيكله والمهام الرئيسية التي يقوم بها ومكونات ملف التقاعد المطلوبة للحصول على التقاعد.

المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني للتقاعد بالمدية

في سنة 1983م، أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب مرسوم 223-85 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى والمستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في سنة 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي.

الصندوق الوطني للتقاعد:

هو هيئة عمومية ذات طابع خاص، محددة تحكمها القوانين الخاصة بها، يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 28 جمادى الثاني 1412 الموافق ل 4 يناير سنة 1992 على أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

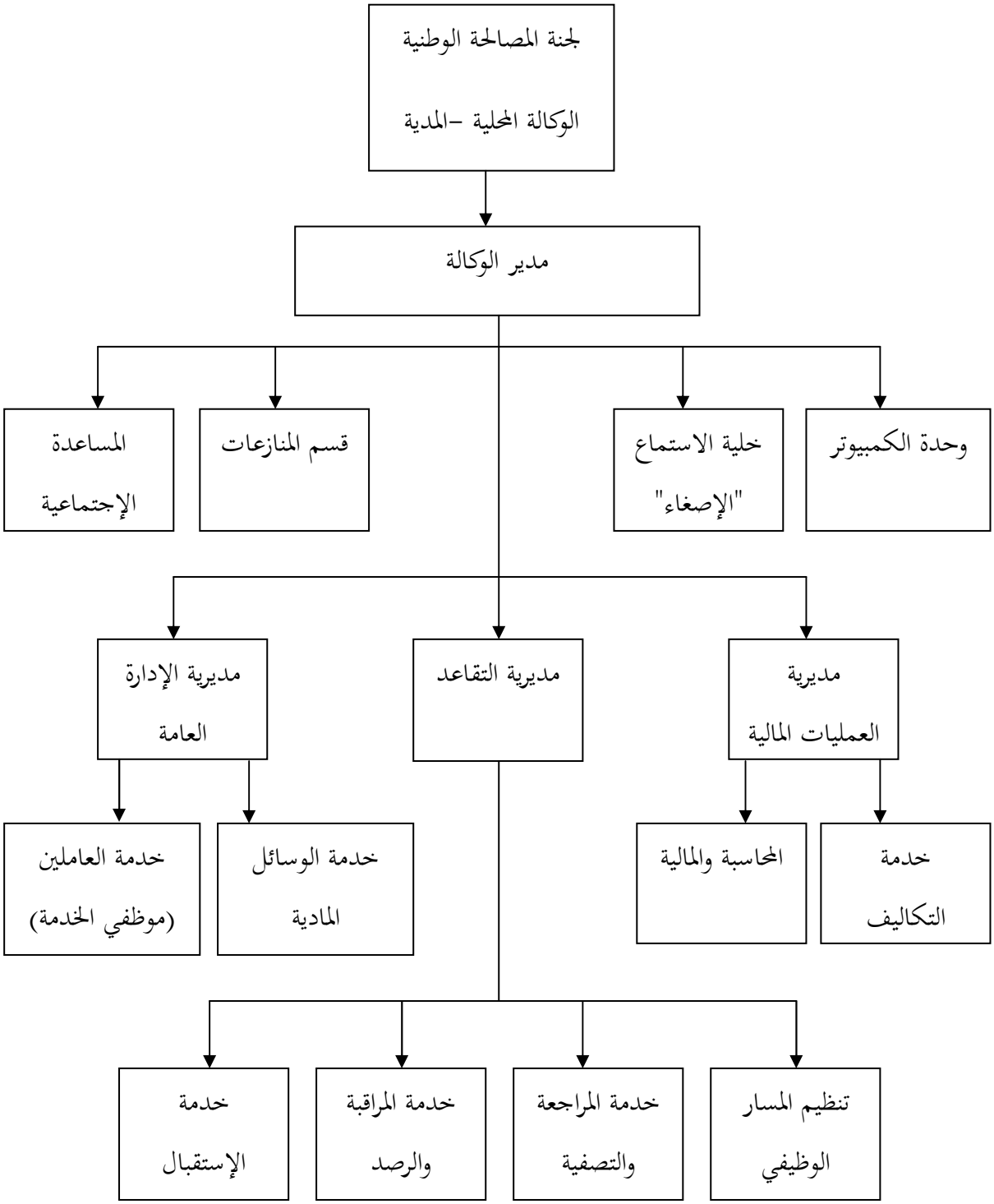
الهيئات الرئيسية المسؤولة عن ضمان تشغيل الصندوق الوطني: هي:

- **مجلس الإدارة:** يتولى إدارة ومراقبة وتنشيط الصندوق ويتكون من 29 عضو كالتالي:
  - (18)ممثلين عن العمال يتم تعيينهم من طرف المنظمات النقابية.
  - (9) ممثلين عن أرباب العمل من بينهم ممثلين إثنين بالوظيف العمومي.
  - (2) ممثلين عن مستخدمي الصندوق.
- **المدير العام:** ويتولى الإشراف على الصندوق وضمان تسيره تحت رقابة مجلس الإدارة.
- للعلم فإن مديرية المدية تدير حوالي 60000 ملف من ملفات المتقاعدين.

المطلب الثاني: هيكل الصندوق الوطني للتقاعد –المدية–:

يتكون الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد من مجموعة من الوظائف والخدمات التي تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق الهدف، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد لولاية المدية



المصدر: من طرف الصندوق الوطني للتقاعدCNRولاية المدية.

وفيما يلي سنشرح بعض المديريات الظاهرة في الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد بالمدية:

- **مدير الوكالة:**

مهمته الإشراف على الصندوق وضمان تسييره.

- **وحدة الإعلام الآلي: تهتم ب:**

- السعي لاستمرار تطبيقات الإعلام الآلي تبعا لتطور التشريع.
- تنظيم نشاط مراكز المعالجة بالإعلام الآلي والسهر على سيرها حسب المقاييس المحددة مسبقا.
- جمع المعطيات والمعلومات الإحصائية ومعالجتها وتجميعها.
- السهر على صيانة الأعتدة المركبة في مستوى مراكز المعالجة الإعلام الآلي.
- إنشاء استحقاق المعاشات شهريا / حماية بيانات الوكالة.

- **وحدة الإصغاء والاستماع:**

تم تنصيبها وهي تتكفل بشكاوي المؤمنين اجتماعيا (النشطين منهم والمتقاعدين) وهدفها يكمن في:

- تلخيص المعلومات المجمعة بين القطاع العام والمواطن.
- إعادة الثقة بين المواطن والهيئات العامة.

- **وحدة المساعدة الاجتماعية:**

سميت بحملة مساعدة في البيت لفائدة بعض الفئات من المتعاقدين ولاسيما العجزة، المعاقين منهم وتتمثل هذه العملية بتخفيف الضغوطات على المتقاعدين التي يواجهونها في قيامهم ببعض الأعمال المتعلقة بحياتهم ولاسيما على مستوى المصالح العمومية.

- **وحدة المنازعات(الخدمة القانونية):**

هي خاصة بالنزاعات والفصل فيها، بحيث يلجأ إليها الناس لإيجاد تسوية ودية، أو مطالب ضد لجنة المصالحة الوطنية أو العكس.

- **المديرية الفرعية للتقاعد:**

تهتم بتنظيم ومراقبة تسيير المعاشات ومنح التقاعد، بالإضافة إلى ذلك متابعة صرف المستحقات والاستدراكات المتعلقة بعمليات مراجعة المعاشات ومنح التقاعد.

➢ **المديرية الفرعية للإدارة:**

وهي تهتم بضمان تسيير المستخدمين في إطار الأحكام التشريعية المعمول بها وتوفير الوسائل المادية والعتاد اللازم للعمل وتوجد على مستواها وحدتين:

- **وحدة خدمة العاملين:** تهتم ب:

– دراسة واقتراح التدابير اللازمة لتحسين ظروف عمل العاملين في الصندوق ومتابعة تسيير الخدمات الاجتماعية للصندوق.

– مراقبة وضع الموظفين، وإدارة شؤون الموظفين في الصندوق والسيطرة على الوضع الإداري.

- **وحدة الوسائل المادية:** تهتم ب:

– تسخير وتسيير كل التجهيزات المادية اللازمة لسير العمل، والعامل على ضمان توفيرها.

– الاستخدام السليم للمعدات وتوفير الصيانة.

– إدارة المخزون والحفاظ على أصولهما.

➢ **المديرية الفرعية للعمليات المالية:** تتكفل مديرية المالية بالعمليات المالية:

– تحضير بالاتصال مع الهياكل المعنية، مشروع ميزانية الصندوق ومتابعة تنفيذه.

– تسيير خزينة الصندوق.

– السهر على حسن تنفيذ العمليات المالية.

– التكفل بالتنسيق المالي.

➢ **خدمة الاستقبال:** تعمل على استقبال المواطنين وتوجيههم ومساعدتهم في مساعيهم.

➢ **خدمة تسيير المسار المهني:** تتكفل ب:

– تحديد ووضع الإجراءات لجمع المعطيات المتعلقة بالمسار المهني للمؤمنين اجتماعيا.

➢ **خدمة المراجعة والتصفية:** تهتم ب:

– مراجعة معاشات التقاعد / المراجعة لزيادة معدلات التقاعد المبكر.

– تصفية سجلات جديدة للحصول على معاشات والاسترداد من أصحاب الحقوق.

➢ **خدمة المراقبة والرصد:**

- تتمثل في المراقبة الدائمة لعدم حدوث انتكاسات متعلقة بمدفوعات المعاشات الدائمة، والحفاظ على هذه المعاشات.
- إعلام عن دفع مبالغ زائدة للخدمة المعينة.

المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتقاعد –المدية–

حددت مهام الصندوق بموجب المادة 9 من المرسوم 92-07 المؤرخ سنة 1992 وهي ثابتة:

- إدارة وتسيير معاشات التقاعد والعلاوات، ومخصصات المستفيدين.
- ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الإشتراكات المخصصة لتمويل عروض التقاعد.
- تنفيذ الأحكام الواردة في الإتفاقيات، والإتفاقات بشأن الضمان الإجتماعي الدولي.
- ضمان إعلام المستفيدين وأرباب العمل.
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة تطبيقا للمادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 02 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد.

أما بالنسبة للوكالة المحلية بالمدية فهي مكلفة ب:

- القيام بجميع العمليات المتعلقة بتشكيل المسارات المهنية للمؤمنين إجتماعيا والنظر في الطلبات على المنح وتصفيتها.
- ضمان دفع منح التقاعد طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- المساهمة في تثبيت المسار المهني للمؤمنين لهم إجتماعيا.
- مسك سجلات المحاسبة وضمان وتنفيذ العمليات المالية وتنسيقها.
- ضمان التسيير اليومي للوسائل المادية والبشرية في الوكالة.
- السهر بالإتصال مع مصالح مسار الحياة المهنية للمؤمن لهم إجتماعيا لتحصيل حصص الإشتراكات المخصصة للتقاعد العادي والنسبي.

المطلب الرابع: تكوين ملف التقاعد

للحصول على التقاعد هناك شروط كما يتطلب مجموعة من الوثائق كالتالي:

أ- تشكيل ملف التقاعد المباشر: يتطلب:

- ملأ إستمارة خاصة بالتقاعد.
- شهادة عائلية للحالة المدنية.
- نسخة من شهادة العضوية (بالنسبة للمجاهدين).
- إثبات النشاط (شهادة عمل) مسلمة من طرف صاحب العمل.
- كشف الأجور المقبوضة خلال 5 سنوات الأخيرة.

ب- تشكيل ملف المعاش المنقول: يتطلب:

- ملأ إستمارة مقدمة (تسلم من مصالح الصندوق).
- شهادة وفاة لصاحب المعاش الأصلي.
- شهادة عائلية للحالة المدنية.

إن لم تكن منحة المؤمن قيد حياته يتعين إضافة الوثائق التالية:

- تقديم شهادات العمل التي تثبت النشاط المهني للمتوفى.
- شهادة الأجر المدفوعة خلال 5 سنوات الأخيرة السابقة لتاريخ الوفاة (تملأ من طرف صاحبها).

منحة التقاعد: تختلف حسب نوع التقاعد:

- إذا كنت تبلغ 60 سنة وتستوفي على الأقل 15 سنة من العمل.
- **التقاعدالنسبي:** أن يكون سنك 50 سنة على الأقل مع إستيفاء 20 سنة من العمل ومن الإشتراك في الضمان.
- يخفض السن ومدة العمل ب 5 سنوات بالنسبة للمرأة العاملة وعليه:
  - ❖ يصبح السن 45 سنة.
  - ❖ مدة العمل 15 سنة.
- **التقاعد دون شرط السن:** إذا كنت تستوفي على الأقل 32 سنة من العمل والتأمين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

نقوم في ما يلي بتوضيح العينة المدروسة والأدوات التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات وكذا سنشرح كيفية سير الدراسة الميدانية ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة و حدود الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 93 عامل موزعين حسب مختلف المصالح. والجدول التالي يوضح حجم العينة المختارة

الجدول رقم (3–1): يمثل مجمع وعينة الدراسة المختارة

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة %
93	35	37.63

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

تم إختيار 35 عامل من مجتمع يتكون من 93عامل، إذتمثل نسبة 37.63%، وهي معبرة بحيث يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

ب. وصف عينة الدراسة:

1. المستوى الدراسي:

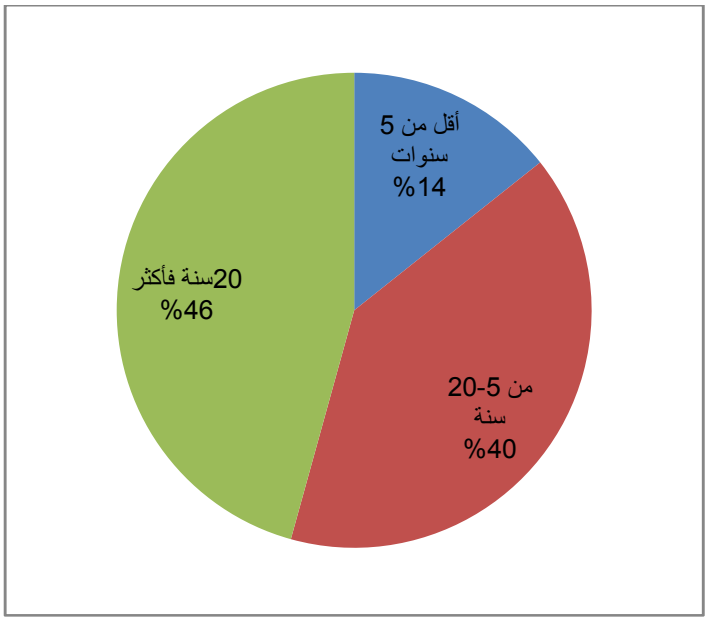
الجدول (3–2): يمثل توزيع العينة على أساس المستوى الدراسي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى الدراسي	جامعي	14	%40
	غير جامعي	12	%34.3
	تكوين مهني	**9**	%25 .7
المجموع		35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

تبين نتائج الجدول رقم (3-2): أن النسبة الغالبة هي لأصحاب المستوى الجامعي بمقدار 40%وهذا نظرا لحاجة المنظمة إلى أشخاص مؤهلين وبمستويات جامعية تسمح بقيامهم بالمهام المطلوبة منهم بدقة، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مستوى غير جامعي 12 عامل بنسبة تقدر ب 34.3% وهي نسبة متوسطة، أما نسبة أصحاب التكوين المهني فهي ضئيلة وتقدر 7, 25% بمقدار 9 عمال. ويمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كالتالي:

الشكل رقم(3-2):يبين توزيع العينة على أساس المستوى الدراسي



المصدر:من إعداد الطالبتين.

2. الأقدمية:

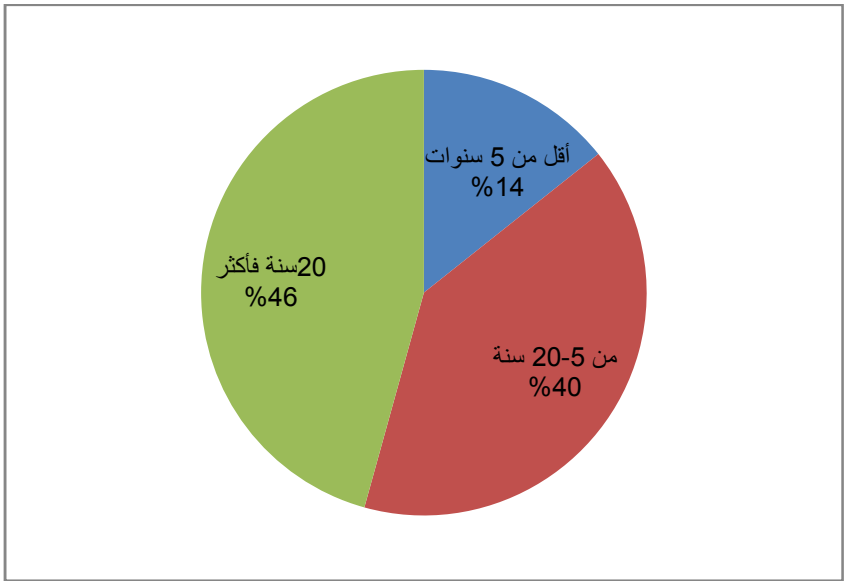
الجدول رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الأقدمية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	05	%14.3
	من 5 إلى 20 سنة	14	%40
	20 سنة فأكثر	16	%45.7
المجموع		35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح لنا الجدول رقم (3-3) :أن العمال الذين لديهم 20 سنة فأكثر هم الذين يمثلون النسبة أو النصيب الأكثر في المنظمة بمقدار 45.7% من إجمالي أفراد العينة وهذا نظرا لحاجة المنظمة وإعتمادها على العمال الذين لديهم أقدمية بشكل كبير، بينما الأفراد الذين لديهم أقدمية ما بين 5 إلى 20 سنة فيمثلون نسبة تقدر ب 40%، والعاملين الذين لديهم خدمة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 14.3%، وهذا نظرا لعدم حاجة المنظمة إلى العاملين الجدد بصفة كبيرة. ويمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كالتالي:

الشكل رقم(3-3):يوضح توزيع العينة على أساس الأقدمية



المصدر:من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

1- أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات وسائل علمية يلجأ إليها الباحث لجمع المعلومات، وقد تختلف حسب طبيعة الموضوع وهدفه، وقد إعتمدنا في دراستنا التطبيقية على:

- **الإستبيان**: وهو من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها إنتشارا، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، يتم إعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته، وهو الأداة التي إعتمدنا عليها بصفة أساسية في بحثنا، بحيث إشتمل على جزئين:

- **الجزء الأول:** تم تخصيص هذا الجزء للبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة من ناحية المستوى الدراسي والأقدمية.
- **الجزء الثاني:** تم تخصيصه لمعرفة القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة الوقت في المنظمات وذلك من خلال طرح 12 سؤال بمعدل أربع أسئلة في كل محور كالتالي:

من 1-4: أسئلة مخصصة لإدارة الإجتماعات.

من 5-8: أسئلة مخصصة للتفويض.

من 9-12: أسئلة مخصصة لتخطيط وتنظيم العمل.

وقد تم الإعتمادعلى مقياس ليكرت، بحيث تم وضع خمس درجات للبدائل كالتالي:

- غير موافق تماما (1)
- غير موافق (2)
- غير متأكد (3)
- موافق (4)
- موافق بشدة (5)

2- أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد الحصول على المعلومات تم معالجتها من طرف الطالبتين بالإعتماد على:

- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية:**وذلك من أجل التعرف على البيانات العامة أو الشخصية ومدى تأثيرها على أفراد العينة.
- **الفئات والمدى:** وذلك من أجل إختبار صحة الفرضيات الإجرائية.
- **الإنحراف المعياري:**تم إستخدام الإنحراف المعياري لقياس وبيان مدى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول وسطها الحسابي.

- **معامل الإرتباط سيبرمان**:لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين كل محورو فقراته ،بالإضافة إلى قوة العلاقة وإتجاهها بين كل محور والإستبيان ككل.
- **معامل ألفا كرونباخ**:لقياس درجة المصداقية في إجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة.
- **تحليل الإرتباط الثنائي**:معامل الإرتباط سيبرمان لتحديد درجة العلاقة بين أنماط التفكير و إتخاذ القرار.

وقد تمت معالجة كل المعلومات بإستخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS".

المطلب الثالث: سير الدراسة الميدانية وحدودها

1. سير الدراسة الميدانية:

تم في البداية إعداد إستمارة أولية من الأسئلة تم جمعها وغرباتها إنطلاقا من عدة مصادر (كتب، أطروحات ماجستير، ...) وبناءا على إستشارة الأستاذ المشرف تم إجراء بعض التعديلات والتغيرات على الإستمارة الأولية، وكذا تم عرضه على مجموعة من مفردات الدراسة للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، وقد حاولنا بقدر الإمكان تغطية جوانب الموضوع من خلال محاور الإستبيان، وبعد الموافقة النهائية من طرف الأستاذ المشرف على هذه الإستمارة، تم توزيعها على عينة مكونة من 40 عامل خلال يوم واحدوفي اليوم الموالي تم إسترجاع حوالي 35إستمارة ،وقد ضاع منا 5إستمارات وأصبح عددالإستمارات التي طبقت عليها الدراسة 35إستمارة. ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

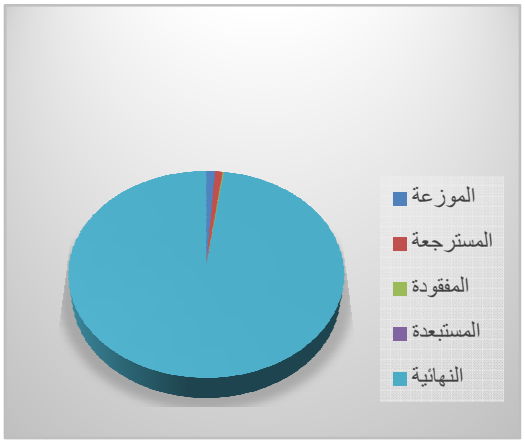
الجدول رقم(3– 4):تعداد الإستبيانات في الدراسة

الإستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	40	35	5	0	35
النسب المئوية	%100	87.5%	12.5%	0%	87.5%

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيانات المسترجعة.

نوضح هذه النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (3– 4):يوضح إستبيانات الدراسة



المصدر:من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

ويمكن توضيح تقسيمات درجة الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–5): تقسيمات درجة الموافقة

من 1 . 1.79	بدرجة لا اتفق تماما
من 1.80 . 2.59	بدرجة لا أتفق
من 2.60 . 3.39	بدرجة محايد
من 3.40 . 4.19	بدرجة أتفق
من 4.20 . 5.00	بدرجة أتفق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة علي نتائج SPSS.

من خلال الجدول يمكن تحديد اتجاه الإجابة لأفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

. إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال **[1 .1.79]** فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **لا يتفقون تماما** مع ما جاء في العبارة.

. إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[1.8 . 2.59]** فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة لا **يتفقون** مع ما جاء في العبارة.

. إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[2.6 . 3.39]** فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **محايدين** لما جاء في العبارة.

. إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[3.4 . 4.19]** فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **يتفقون** مع ما جاء في العبارة.

. إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[4.2 . 5]** فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **يتفقون تماما** مع جاء في العبارة

2. حدود الدراسة:

تحيط هذه الدراسة مجموعة من المحددات ومن أهمها:

- **الحدود البشرية**:ويقصد بها تحديد مجموعة الأشخاص الذين ستجري عليهم الدراسة، ونظرا لضيق الوقت وإستحالة دراسة كل مجتمع البحث، إقتصرت الدراسة على عينة تتكون من 35 عامل وهي تفي بالغرض.
- **الحدود المكانية**:ويتمثل في المكان الذي ستجري فيه الدراسة الميدانية وقد وقع إختيارنا على المنظمة العمومية ذات طابع خدماتي، والمسماة بالصندوق الوطني للتقاعد بالمدية "CNR".
- **الحدود الزمانية**:ويعني الوقت الذي إستغرق في إعداد الدراسة وجمع المعلومات، وقد دامت الدراسة الميدانية شهرا كاملا، خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2015-2016.
- **الحدود الموضوعية**:تناولنا في دراستنا مجموعة من العبارات وهذا من أجل تشخيص دور القيادة الإدارية في تفعيل الوقت، والتي بلغ عددها 12 عبارة في شكل إستبيان موزعة على عينة من العاملين.

المطلب الرابع : الإختبارات الخاصة بآداة الدراسة

أولا: صدق الإستبيان: للتأكد من أنه صالح لقياس ما أعد لأجله تم القيام بالآتي:

1. الصدق الظاهري:

تم الإستناد في عملية تصميم الإستبيان إلى الجانب النظري من هذا البحث بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وقد كانت هناك تعديلات من قبل الأستاذ المشرف لبعض فقرات من خلال تصحيح المصطلحات غير المناسبة، وضبط الصيغة الصحيحة لبعض الفقرات بغرض تفادي أي مبهم أو غموض والتأكد من وضوح الفقرات ومن كونها مفهومة من قبل المستجوب على الإجابة بالقصد الصحيح.

2. الصدق الموضوعي:

للتأكد من صدق الإستبيان الموضوعي تم إجراء مجموعة من الاختبارات:

أ. **الإتساق الداخلي**: وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان لكل محور مع العبارات المنتمية إليه، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–6): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات الإستبيان

المحور الأول إدارة الإجتماعات			المحور الثاني التفويض			المحور الثالث تخطيط وتنظيم العمل		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.739	0.000	5	0.820	0.000	9	0.764	0.000
2	0.763	0.000	6	0.766	0.000	10	0.577	0.000
3	0.722	0.000	7	0.607	0.000	11	0.720	0.000
4	0.849	0.000	8	0.607	0.000	12	0.700	0.000

مستوى الدلالة = 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الملاحظ من الجدول أن هناك ارتباط متوسط بين كل محور والأسئلة المنتمية له حيث تراوح معامل الارتباط سبيرمان بين 0.722 و 0.763 بالنسبة لأسئلة المحور الأول، وبين 0.607 و0.820 بالنسبة لأسئلة المحور الثاني، أما بالنسبة للمحور الثالث فقد تتراوح بين 0.577 و0.764، وذلك كله عند مستوى دلالة 0.01، وعليه تم الاعتماد جميع أسئلة الإستبيان دون الحاجة لإلغاء بعضها، فالنتائج الموضحة في الجدول تدل على صدق جميع فقرات الاستمارة.

ب. **الإتساق البنائي**: يهدف تحديد درجة الارتباط بين المحاور والإستبيان ككل تم حساب معامل الارتباط سبيرمان، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–7): معامل الارتباط سبيرمان لمحاور الاستبيان

	إدارة الاجتماعات (A)	التفويض (B)	تخطيط وتنظيم العمل (C)
الإستبيان ككل (Q)	0.863	0.891	0.862

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تراوح معامل الارتباط سبيرمان بين 0.862، 0.891 وذلك مؤشر على الاتساق والارتباط الكبير بين الإستبيان والمحاور المنتمية له.

ثانيا: ثبات الإستبيان

من أجل تحديد درجة ثبات الإستبيان، فقد تم استعمال معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الجزء الثاني من الإستبيان، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–8): توزيع معامل ألفا كرونباخ

المحور	العنوان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	إدارة الاجتماعات	4	0.813
2	التفويض	4	0.831
3	تخطيط وتنظيم العمل	4	0.872
المجموع		0.872	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان ونتائج SPSS.

لاحظ من خلال الجدول أن نسبة معامل الثبات قد فاق النسبة المقبولة (60%)، وذلك بالنسبة للمحاور الإستبيان الثلاث، مما يدل أن درجة ثبات الإستبيان جيدة وهو بذلك صالح لإجراء الدراسة.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

نحاول في هذا المبحث إختبار فرضيات الدراسة والمستمدة من الإشكالية الرئيسية وهذا من خلال مختلف الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة المعلومات المجمعة.

يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت لدى الصندوق الوطني لتقاعد"وكالة المدية" وتنبثق عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات إجرائية.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الإجرائية الأولى

سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية التي مفادها يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة إدارة الاجتماعات لدى الصندوق الوطني للتقاعد" وكالة المدية"، وهذا من خلال استعمال أسلوب الفئات.وهذه الفرضية سنختبرها على أساس كامل العينة ثم على أساس متغير المستوى الدراسي وعلى أساس متغير الأقدمية.

أولا: على أساس كامل العينة

تنص الفرضية الإجرائية الأولى على أنه يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة إدارة الاجتماعات لدى الصندوق الوطني للتقاعد _وكالة المدية_.

بما أن كل عبارة تقابلها خمس احتمالات في شكل مقياس ليكرت الخماسي باستخدام الخيارات "غير موافق تماما، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق بشدة) وقمنا بإعطاء تنقيط لكل درجة (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي، وبما أن لكل بعد أربع عبارات، وفي حالة تمت الإجابة "بموافق بشدة" في العبارات الأربعة فإن النقطة المثالية هي 20 نقطة (4*5=20)، أما إذا كانت "بغير موافق تماما" في العبارات الأربع فإننا نتحصل على 4 نقاط وعليه يصبح مجال التغيير محدد ب:[4-20[، وبما أن عدد أفراد العينة 35 فرد تصبح: [140-700[(4*35=140) (20*35=700).

$$\text{حساب مدى الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{حساب مدى الفئة} = \frac{140-700}{3} = 186$$

والجدول التالي يبين درجة التوفر:

الجدول رقم (3–9): المجالات الممكنة لمستوى ممارسة إدارة الإجتماعات من طرف القيادة الإدارية حسب كامل العينة

على أساس المتوسط			على أساس كامل العينة "35 عامل"		
الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر
]9-4[	1	ضعيفة	]326-140[	1	ضعيفة
]14-9]	2	متوسطة	]512-326]	2	متوسطة
]20-14]	3	مقبولة	]700-512]	3	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

الجدول رقم (3–10): مستوى ممارسة إدارة الإجتماعات من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت

الدرجة المثالية	الدرجة المحصل عليها	النسبة %	الفئة الحقيقية	درجة التوفر
700	429	61.28	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

يبين الجدول التالي مدى اهتمام المدير ببعد إدارة الاجتماعات كأحد أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر العينة المدروسة، حيث تم الحصول على درجة تقدر ب429 أي بنسبة 61.28% و هي تمثل درجة متوسطة.

الجدول رقم (3–11): التقييم العام لإجابات محور إدارة الاجتماعات

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاه العينة
3.2000	0.98854	3	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور إدارة الاجتماعات (3.20) وهذا مؤشر على أن إجابات المجتمع الدراسة كان في الاتجاه محايد وهذا يعي أن أفراد مجتمع الدراسة محايدين لما جاء في العبارة حيث بلغ الانحراف المعياري العام لأسئلة المحور (0.98) وقد جاءت من حيث الأهمية النسبية بالمرتبة الثالثة.

ثانيا: على أساس متغير المستوى الدراسي:

سيتم توزيع العينة على أساس متغير المستوى الدراسي حيث سينتج عن ذلك مايلي:

- مستوى جامعي:[4-20 [وبما أن عدد أفراد العينة 15 عامل تصبح [60-300[(4*15=60) (20*15=300).
- مستوى غير جامعي: [4-20[وبما أن عدد أفراد العينة 12 عامل يصبح مجال التغير محدد ب [48-240[(4*12=48) (20*12=240).
- مستوى تكوين مهني: [4-20[وبما أن عدد أفراد العينة 8 عمال يصبح مجال التغير محدد ب [32-160[(4*8=32) (20*8=160).

الجدول رقم (3-12): المجالات الممكنة لمستوى ممارسة إدارة الاجتماعات من طرف القيادة الإدارية حسب متغير المستوى الدراسي

مستوى جامعي "15 عامل			مستوى غير جامعي "12عمال"			مستوى تكوين مهني "8عمال"		
الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر
]140-60]	1	ضعيفة	]112-48]	1	ضعيفة	]74-32]	1	ضعيفة
]220-140]	2	متوسطة	]176-112]	2	متوسطة	]116-74]	2	متوسطة
]300-220]	3	مقبولة	]240-176]	3	مقبولة	]160-116]	3	مقبولة

المصدر : من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

الجدول رقم (3-13): مستوى ممارسة إدارة الاجتماعات من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت

مستوى جامعي					مستوى غير جامعي					مستوى تكوين مهني				
الدرجة المثالية	الدرجة المحصل عليها	النسبة %	الفئة	درجة التوفر	الدرجة المثالية	الدرجة المحصل عليها	النسبة %	الفئة	درجة التوفر	الدرجة المثالية	الدرجة المحصل عليها	النسبة %	الفئة	درجة التوفر
300	186	%62	2	متوسطة	240	152	%63.33	2	متوسطة	160	88	%55	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة المحصل عليها بالنسبة للمستوى الجامعي 186 وهي تمثل نسبة 62% وهي درجة متوسطة، أما بالنسبة للمستوى الغير الجامعي فإن الدرجة المحصل عليها هي 152 بنسبة تقدر ب 63.33% وهي أيضا درجة متوسطة أما بالنسبة للتكوين المهني فإن الدرجة المحصل عليها هي 88 بنسبة تقدر ب 55% ونلاحظ أن النسب كانت موزعة بشكل متقارب إلى حدما خاصة بين الفئة الثانية والأولى.

ومن وجهة نظر العينة لم يؤثر المستوى الدراسي على النتائج المحصل عليها سابقا في إدارة الاجتماعات.

ثالثا: على أساس متغير الأقدمية

سيتم توزيع العينة على أساس متغير الأقدمية حيت سينتج عن ذلك مايلى:

- أقل من 5 سنوات:[4-20 [وبما أن عدد أفراد العينة 5عمال تصبح [20-100 [(4*5=20) (20*5=100).
- أقل من 5-20 سنة:[4-20 [وبما أن عدد أفراد العينة 14عمال تصبح [56-280[(4*14=56) (20*14=280).
- 20 سنة فأكثر:[4-20 [وبما أن عدد أفراد العينة 16عمال تصبح [64-320 [(4*16=64) (20*16=320).

الجدول رقم (3–14): المجالات الممكنة لمستوى ممارسة إدارة الإجتماعات من طرف القيادة الإدارية حسب متغير الأقدمية

أقل من 5 سنوات "5عمال"			من 5–20 سنة "14 عامل"			20 سنة فأكثر "16 عامل"		
الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر
]46-20]	1	ضعيفة	]130-56]	1	ضعيفة	]149-64]	1	ضعيفة
]72-46]	2	متوسطة	]204-130]	2	متوسطر	]234-149]	2	متوسطة
]100-72]	3	مقبولة	]280-204]	3	رررة مقبولة	]320-234]	3	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

الجدول رقم (3–15): مستوى ممارسة إدارة الاجتماعات من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت

أقل من 5سوات					من 5–20 سنة					20 سنة فأكثر				
الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة
100	55	%55	2	متوسطة	280	162	%57.8	2	متوسطة	320	209	%65.3	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن مفردات العينة الذي لديهم أقدمية أقل من 5سنوات يمثلون نسبة 55%، أما بالنسبة من 5 سنوات إلى 20 سنة فكانت نسبتهم 57.86%، أما بالنسبة إلى 20 سنة فأكثر فكانت نسبتهم 65.31%.

ومن وجهة نظر العينة لم يؤثر متغير الأقدمية على النتائج المحصل عليها سابقا في إدارة الاجتماعات.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الإجرائية الثانية

حاولنا في المطلب الثاني إثبات الفرضية القائلة أنه يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة التفويض لدى الصندوق الوطني للتقاعد"بوكالة المدية" وهذا من خلال استعمال أسلوب الفئات،وهذه الفرضية سنختبرها على أساس كامل العينة ثم على أساس متغير المستوى الدراسي وعلى أساس متغير الأقدمية.

أولا: على أساس الكامل العينة

تنص الفرضية الإجرائية الثانية على أنه يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة التفويض لدى الصندوق الوطني للتقاعد"بوكالة المدية" على أساس كامل العينة .

بما أن كل عبارة تقابلها خمس إحتمالات في شكل مقياس ليكرت الخماسي باستخدام الخيارات "غير موافق تماما، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق بشدة" وقمنا بإعطاء تنقيط لكل درجة (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي وبما أن لكل بعد أربع عبارات وفي حالة تمت الإجابة "بموافق بشدة" في العبارات الأربعة فإن النقطة المثالية هي 20 نقطة أي (4*5=20)، أما إذا كانت "غير موافق تماما" في العبارات الأربع فإننا نتحصل على 4نقاط وعليه يصبح مجال التغير محدد ب:

[4-20[وبما أن عدد أفراد العينة 35 فرد تصبح: [140-700[أي: (4*35=140) (20*35=700)

$$\text{حساب مدى الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{حساب مدى الفئة} = \frac{140-700}{3} = 186$$

والجدول التالي يوضح درجة التوفر:

الجدول رقم(3–16): المجالات الممكنة لمستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية حسب كامل العينة

على أساس المتوسط			على أساس العينة		
الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر
]9-4]	1	ضعيفة	]326-140]	1	ضعيفة
]14-9]	2	متوسطة	]512-326]	2	متوسطة
]20-14]	3	مقبولة	]700-512]	3	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

الجدول رقم (3–17): مستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت

الدرجة المثالية	الدرجة المتحصل عليها	النسبة %	الفئة الحقيقية	درجة التوفر
700	482	68.86	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

يبين الجدول التالي مدى اهتمام المدير ببعد التفويض كأحد أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر العينة المدروسة، حيث تم الحصول على درجة تقدر ب482 أي بنسبة 68.86% وهي تمثل درجة توفر متوسطة.

الجدول رقم (3–18): التقييم العام لإجابات محور التفويض

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاه العينة
3.4786	0.77737	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور التفويض (3.47) وهذا مؤشر على أن إجابات المجتمع الدراسة كانت في الاتجاه موافق وهذا وقد كان هناك انسجام في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام لأسئلة المحور (0.77)وقد جاءت من حيث الأهمية النسبية بالمرتبة الثانية.

ثانيا: على أساس المستوى الدراسي

سيتم توزيع العينة على أساس متغير المستوى الدراسي حيث سينتج عن ذلك مايلي:

- مستوى جامعي:[4-20 [وبما أن عدد أفراد العينة 15 عامل تصبح [60-300[(4*15=60) (20*15=300).
- مستوى غير جامعي: [4-20[وبما أن عدد أفراد العينة 12 عامل يصبح مجال التغير محدد ب [48-240] (4*12=48[(20*12=240).
- مستوى تكوين مهني: [4-20[وبما أن عدد أفراد العينة 8 عمال يصبح مجال التغير محدد ب [32-160] (4*8=32) (20*8=160).

الجدول رقم (3-19): المجالات الممكنة لمستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية حسب متغير المستوي الدراسي

مستوى جامعي "15 عامل"			مستوى غير جامعي "12 عامل"			مستوى تكوين مهني "8 عمال"		
الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر
]140-60]	1	ضعيفة	]112-48[	1	ضعيفة	]74-32[	1	ضعيفة
]220-140]	2	متوسطة	]176-112[	2	متوسطة	]116-74[	2	متوسطة
]300-220]	3	مقبولة	]240-176[	3	مقبولة	]160-116[	3	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

الجدول رقم (3–20): مستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت

مستوى جامعي					مستوى غير جامعي					مستوى تكوين مهني				
الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة
300	196	%65.3	2	متوسطة	240	173	%72.0	2	متوسطة	160	114	%71.2	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة المحصل عليها بالنسبة للمستوى الجامعي 196 وهي تمثل نسبة 65.33% وهي درجة متوسطة، أما بالنسبة للمستوى الغير الجامعي فإن الدرجة المحصل عليها 173 بنسبة تقدر ب 72.08% وهي أيضا تمثل درجة متوسطة أما بالنسبة للتكوين المهني فإن الدرجة المحصل عليها هي 114 بنسبة تقدر ب71.25% .

ومن وجهة نظر العينة لم يؤثر متغير المستوى الدراسي على النتائج المصل عليها سابقا في التفويض.

ثالثا: على أساس متغير الأقدمية

سيتم توزيع العينة على أساس متغير الأقدمية حيت سينتج عن ذلك مايلى:

- أقل من 5 سنوات:[4–20] وبما أن عدد أفراد العينة 5عمال تصبح [20–100] (4*5=20) (20*5=100).
- أقل من 5–20 سنة:[4–20] وبما أن عدد أفراد العينة 14عمال تصبح [56–280] (4*14=56) (20*14=280).
- 20 سنة فأكثر:[4–20] وبما أن عدد أفراد العينة 16عمال تصبح [64–320] (4*16=64) (20*16=320).

الجدول رقم (3–21): المجالات الممكنة لمستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية حسب متغير الأقدمية

أقل م 5 سنوات "5 عمال"			من 5–20 سنة "14 عامل"			20 سنة فأكثر "16 عامل"		
الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر
]46-20]	1	ضعيفة	]130-56]	1	ضعيفة	]149-64]	1	ضعيفة
]72-46]	2	متوسطة	]204-130]	2	متوسطة	]234-149]	2	موسطة
]100-72]	3	مقبولة	]280-204]	3	مقبولة	]320-234]	3	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

الجدول رقم (3–22): مستوى ممارسة التفويض من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت

أقل من 5 سنوات					من 5-20 سنة					20 سنة فأكثر				
الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	السبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة
100	65	%65	2	متوسطة	280	193	%68.9	2	متوسطة	320	225	%70.3	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن مفردات العينة الذي لديهم أقدمية أقل من 5 سنوا ت يمثلون نسبة 65% أما بالنسبة من 5–20 سنة فكانت نسبتهم 68.93%، أما بالنسبة إلى 20 سنة فأكثر فكانت نسبتهم 70.31%، ومن وجهة نظر العينة لم يؤثر متغير الأقدمية على النتائج المحصل عليها سابقا في التفويض.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الإجرائية الثالثة

سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية الثالثة التي مفادها يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة تخطيط و تنظيم العمل لدى الصندوق الوطني للتقاعد "بوكالة المدية"، وهذا من خلال استعمال أسلوب الفئات،وهذه الفرضية سنختبرها على أساس كامل العينة ثم على أساس متغير المستوى الدراسي وعلى أساس متغير الأقدمية.

أولا: على أساس كامل العينة

تنص الفرضية الإجرائية الثالثة يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة تخطيط و تنظيم العمل لدى الصندوق الوطني للتقاعد "بوكالة المدية"، على أساس كامل العينة كما يلي:

بما أن كل عبارة تقابلها خمس احتمالات في شكل مقياس ليكرت الخماسي باستخدام الخيارات "غير موافق تماما، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق بشدة)، وقمنا بإعطاء تنقيط لكل درجة (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي وبما أن لكل بعد أربع عبارات وفي حالة تمت الإجابة "بموافق بشدة" في العبارات الأربعة فإن القطة المثالية هي 20 نقطة (4*5=20)، أما إذا كانت "بغير موافق تماما" في العبارات الأربع فإننا تحصل على 4 قاط وعليه يصبح مجال التغير محدد ب: [4-20[وبما أن عدد أفراد العينة 35 فرد تصبح: [140-700[(4*35=140)، (20*35=700)

$$\textbf{حساب مدى الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{حساب مدى الفئة} = \frac{140-700}{3} = 186$$

والجدول التالي يبين درجة التوفر:

الجدول رقم (3-23): المجالات الممكنة لمستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية حسب كامل العينة

على أساس المتوسط			على أساس العينة 35 عامل		
الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر
]9-4]	1	ضعيفة	]326-140]	1	ضعيفة
]14-9]	2	متوسطة	]512-326]	2	متوسطة
]20-14]	3	مقبولة	]700-512]	3	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

الجدول رقم (3-24): مستوى ممارسة تخطيط من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت

الدرجة المثالية	الدرجة المصل عليها	النسبة %	الفئة الحقيقية	درجة التوفر
700	511	%73	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

يبين الجدول التالي مدى اهتمام المدير ببعد تخطيط وتنظيم العمل كأحد أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر العينة المدروسة، حيث تم الحصول على درجة تقدر ب 511 أي بنسبة 73% وهي تمثل درجة توفر متوسطة.

الجدول رقم (3-25): التقييم العام لإجابات محور تخطيط وتنظيم العمل

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاه العينة
3.6571	0.75021	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور تخطيط وتنظيم العمل (3.65) وهذا مؤشر على أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت في الاتجاه موافق، وقد كان هناك إنسجام في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام لأسئلة المحور (0.75) ومن حيث الأهمية النسبية جاءت بالمرتبة الأولى.

ثانيا: على أساس المستوى الدراسي

سيتم توزيع العينة على أساس متغير المستوى الدراسي حيث سينتج عن ذلك مايلي:

- مستوى جامعي:[4-20 [وبما أن عدد أفراد العينة 15 عامل تصبح [60-300[(4*15=60) (20*15=300).
- مستوى غير جامعي: [4-20[وبما أن عدد أفراد العينة 12 عامل يصبح مجال التغير محدد ب [48-240] (4*12=48[(20*12=240).
- مستوى تكوين مهني: [4-20[وبما أن عدد أفراد العينة 8 عمال يصبح مجال التغير محدد ب [32-160] (4*8=32) (20*8=160).

الجدول رقم (3-26): المجالات الممكنة لمستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية حسب متغير المستوي الدراسي

مستوى جامعي "15 عامل"			مستوى غير جامعي "12 عمال"			مستوى تكوين مهني "8 عمال"		
الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر
]140-60]	1	ضعيفة	]112-48]	1	ضعيفة	]74-32]	1	ضعيفة
]220-140]	2	متوسطة	]176-112]	2	متوسطة	]116-74]	2	متوسطة
]300-220]	3	مقبولة	]240-176]	3	مقبولة	]160-116]	3	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين علي نتائج SPSS.

الجدول رقم (3-27): مستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت

مستوى جامعي					مستوى غير جامعي					مستوى تكوين مهني				
الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة
300	210	%70	2	متوسطة	240	175	%72.9	2	متوسطة	160	111	%69.3	2	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة المحصل عليها بالنسبة للمستوى الجامعي 210 وهي تمثل نسبة 70% وهي درجة متوسطة، أما بالنسبة للمستوى الغير الجامعي فإن الدرجة المحصل عليها هي 175 بنسبة 72.92% أما التكوين المهني فإن الدرجة المحصل عليها هي 111 بسبة تقدر ب .69.38%.

ومن وجهة نظر العينة لم يؤثر المستوى الدراسي على النتائج المحصل عليها سابقا في تخطيط وتنظيم العمل.

ثالثا: على أساس متغير الأقدمية

سيتم توزيع العينة على أساس متغير الأقدمية حيت سينتج عن ذلك مايلى:

- أقل من 5 سنوات:[4-20 [وبما أن عدد أفراد العينة 5عمال تصبح [20-100 [(4*5=20) (20*5=100).
- أقل من 5-20 سنة:[4-20 [وبما أن عدد أفراد العينة 14عمال تصبح [56-280[(4*14=56) (20*14=280).
- 20 سنة فأكثر:[4-20 [وبما أن عدد أفراد العينة 16عمال تصبح [64-320 [(4*16=64) (20*16=320).

الجدول رقم (3–28): المجالات الممكنة لمستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية حسب الأقدمية

أقل من 5 سنوات "5 عمال"			من 5–20 سنة "14 عامل"			20 سنة فأكثر "16 عامل"		
الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر	الفئة	رقم الفئة	درجة التوفر
]46-20]	1	ضعيفة	]130-56]	1	ضعيفة	]149-64]	1	ضعيفة
]72-46]	2	متوسطة	]204-130]	2	متوسطة	]234-149]	2	متوسطة
]100-72]	3	مقبولة	]280-204]	3	مقبولة	]320-234]	3	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (3–29): مستوى ممارسة تخطيط وتنظيم العمل من طرف القيادة الإدارية كبعد من أبعاد إدارة الوقت

أقل من 5 سنوات					من 5–20 سنة					20 سنة فأكثر				
الدرجة الكلية	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الفئة	درجة
100	62	%62	2	متوسطة	280	196	%70	2	موسطة	320	233	%72.8	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من الجدول أعلاه أ مفردات العينة الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 62%، أما بالنسبة من 5–20 سنة فكانت نسبتهم 70%، أما بالنسبة إلى 20 سنة فأكثر فكانت نسبتهم 72.81% ومن وجهة نظر العينة لم يؤثر المتغير الأقدمية على النتائج المحصل عليها سابقا في تخطيط وتنظيم العمل.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجزء النظري على الواقع وهذا من خلال إجراء دراسة ميدانية، عالجنا من خلالها دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة الوقت في المنظمة، تألف هذا الفصل من ثلاث مباحث: الأول تطرقنا فيه إلى التعريف بالمنظمة وذكر بعض المهام الرئيسية لها والهيكل التنظيمي لها، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءا بذكر عينة ومجتمع الدراسة وأهم الأساليب والأدوات التي تم الاعتماد عليها بالإضافة إلى ذكر سير الدراسة وحدودها الميدانية وأهم الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة.

أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لإختبار صحة الفرضيات الإجرائية الثلاث، بحيث تم دراسة كل فرضية على ثلاث مستويات، الأولى على أساس كامل العينة ،والثانية على أساس المستوى الدراسي،والثالثة على أساس متغير الأقدمية.

الخاتمة العامة:

لقد إرتبطت إشكالية بحثنا بإبراز العلاقة بين متغيرين الأول أفرزته التطورات الحاصلة فأصبح ضروريا وهو إدارة الوقت والثاني يمثل السبيل للصمود في وجه تحديات العصر وهو القيادة الإدارية التي أصبحت تلعب دورا هاما في حياة المجتمعات ،فهي تبرز من خلال العلاقات و التفاعلات الاجتماعية المختلفة التي تعمل على توجيهها، ويعتبر أهم تحدي تواجهه القيادة الصراع القائم مع الوقت وكيفية التحكم فيه بهد ف الوصول إلى تطوير المنظمة.

وبالتالي فقد أصبح الأمر واضحا بحيث لايكفي نجاح المنظمة وجود قائد إداري يؤثر في الأخرين فقط وإنما توفر قيادة كفؤة وذات مهارات عالية تؤمن بفكرة أن فهم الوقت وإتجاهاته كفيل بحسن إدارته وتجنب تضييعه.

وفي سياق هذه الخاتمة سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها وكذا تقديم بعض التوصيات وهذا قصد التنبيه و تدارك سير الأمور ،وسنشير في الأخير إلى بعض العناوين المرتبطة بالموضوع تصلح لأن تكون إشكاليات لموضوع بحوث مستقبلية والتي تستحق البحث فيها.

***نتائج البحث:**

لقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج التي تمثل حصيلة الدراسة النظرية والميدانية للبحث والتي نذكر منها مايلي:

- تمثل القيادة الإدارية عملية توجيه سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم بغية تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين لما يتمتع به من سمات وصفات مميزة ،ويكون النمط المتبنى بناءا على عوامل تخصه أو عوامل تتعلق مرؤوسيه ،أو أخرى خاصة بالموقف.

•إن العملية الإدارية محكومة بالوقت فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه،وما من حركة تؤدى إلا ضمن وقت محدد، فالوقت مورد لايتجدد و لايختزن و لايستأجر ولا يمكن الاستغناء عنه ومن هنا يتطلب الوقت إدارة تعمل على ترشيدإستخدامه لتحقيق الأهداف المرجوة .

• **الفرضية الإجرائية الأولى:**

- تعتبرإدارة الإجتماعات وسيلة مهمة للإتصال الذي يتيح الفرصة للأعضاء المشاركين فيه للتفاعل والحوار وتبادل الأفكار،وتمثل مهارة أساسية بالنسبة للقائد الساعي نحو إدارة فعالة للوقت ،من خلال جعلها مصدرا لإستغلال الوقت عن طريق تبني مجموعة من الإجراءات والقواعد المساعدة على ذلك، سواءا كان الأمر قبل الاجتماع أو خلال المناقشات، وبعد الإنتهاء من الاجتماع.وهذا ما أثبتته الفرضية الإجرائية الأولى والتي مفادها يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة إدارة الاجتماعات لدى الصندوق الوطني للتقاعد _وكالة المدية _ومن خلال نتائج الإستبيان كانت الإجابات ذات مستوى متوسط وبالتالي تدل على مدى إهتمام القائد الإداري بإدارة الإجتماعات من وجهة نظر عمال الوكالة لما لها أهمية بالغة في الإستغلال الأمثل للوقت و تجنب تضييعه وهذا من خلال الضبط الجيد الإجتماعات من ناحية تحديد موعد عقد الاجتماع والإعلان عنه مسبقا بمدة وكذا وضع جدول يتضمن المواضيع التي سيتم تناولها من أجل التحضير الجيد لها تفاديا لضياع الوقت **وبالتالي فالفرضية صحيحة.**

•**الفرضية الإجرائية الثانية:**

– تساهم عملية التفويض في إتخاذ القرارات وتقلل من الوقت اللازم لصنعها ، حيث لا يتطلب الأمررفع توصيات المرؤوسين إلى القائد أين تصنع القرارات عادة. فالتفويض أساسا يقوم على تحفيز الاخرين ومنحهم الصلاحيات والسلطات لتحقيق النتائج، وبالتالي فالتفويض ملازم للإدارة، والمدير الذي لا يستطيع التفويض لا يمكنه أن يدير وقته بفعالية.وهذا ما أثبتته الفرضية الإجرائية الثانية التي مفادها يوجد للقيادة الإدارية دور

في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة التفويض لدى الصندوق الوطني للتقاعد _وكالة المدية _ومن خلال نتائج الإستبيان كانت الإجابات المتوصل إليها متوسطة وهي تدل على تطبيق سياسة التفويض في الوكالة من قبل القائد إتجاه المرؤوسين من خلال ترك الحرية للمرؤسين في أداء الأعمال لتخفيض الضغط من جهة على القائد و إكتساب الثقة و الحماس بالنسبة للمرؤوسين من جهة أخرى **وبالتالي فالفرضية صحيحة**.

•الفرضية الإجرائية الثالثة:

يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي ،إذ يعتبر تخطيط وتنظيم العمل أمر ضروري داخل المنظمة من أجل تسهيل سير العمل بطريقة عادية دون ضغوطات والحد من ضياع الوقت وهذا ماأثبتته الفرضية الإجرائية الثالثة التي مفادها يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت من خلال ممارسة تخطيط و تنظيم العمل لدى الصندوق الوطني للتقاعد _وكالة المدية_ ومن خلال نتائج الإستبيان كانت الإجابات المتوصل إليها متوسطة وهي تدل على مدى إهتمام القائد بتخطيط و تنظيم العمل من ناحية التشديد على إحترام القوانين و اللوائح الداخلية للوكالة كعدم التأخير عن العمل و تجنب الغياب بدون مبرر والإبتعاد عن التجمعات في أوقات العمل لما في ذلك مضيعة للوقت ومن ناحية أخرى العمل على توفير كل الوسائل والمعدات اللازمة لتسهيل العمل وأدائه بشكل جيد و بدون تأخير **وبالتالي فالفرضية صحيحة**.

– ومن خلال ماسبق نستخلص صحة الفرضية الرئيسية القائلة يوجد للقيادة الإدارية دور في تفعيل إدارة الوقت لدى الصندوق الوطني للتقاعد _ وكالة المدية_ وذلك نظرا لمايتميز به القائد من سمات و صفات ومهارات تساعده في التحكم في الوقت و إستغلاله داخل الوكالة.

وفي الأخير هناك مقولة تبقى ثابتة رغم تغير الكثير من المفاهيم هي "أن القائد الإداري إن إبتغى النجاح عليه أن يقضي وقته بحكمة".

***التوصيات:**

إن النتائج التي توصلنا إليها مكنتنا من تصور مجموعة من الإقتراحات نوجهها للصندوق الوطني للتقاعد "بوكالة المدية" أهمها:

_ لابد من إدارة الإجتماعات بشكل جيد من ناحية الإعلان المسبق عن موعد عقد الإجتماعات على الأقل أسبوع من قبل ،من أجل التحضير الجيد للمواضيع التي سيتم تناولها تفاديا لتضييع الوقت .

_ تجنب التفويض الفعال الذي يضغط على العاملين،وترك الحرية لهم في أداء العمل حتى يشعروا بالراحة من جهة ويتحملوا المسؤولية في أداء الأعمال من جهة أخرى.

_تنظيم العمل و إحترام القوانين الداخلية للوكالة كتجنب التأخير عن العمل،وعدم تكرار الغيابات وتجنب التجمعات داخل العمل لأنها من الأمور المعرقلة للعمل و المضيعة للوقت .

-لابد على الوكالة أن تدقق في إختيار القادة حتى تتوفر على قيادة إدارية مؤهلة ترفع من مستوى كفاءتها و فعاليتها في إدارة الوقت.

- التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة وليس كهدف ,والإعتماد الدائم على توجيه المرؤوسين لإستغلال الوقت و إستثماره.

- التأكيد على العاملين من قبل القائد على إنجاز نشاطاتهم بشكل جيد وبسرعة لتقليل الوقت الضائع و إستغلال الوقت لصالحهم.

- ضرورة تخلص الوكالة من الأساليب القيادية التقليدية و التسلط و إفساح المجال للمرؤوسين من أجل إتخاذ القرارات بنفسهم .وذلك من أجل إستغلال الوقت وتجنب تضييعه.

- توفير الأجهزة اللازمة و التي تتماشى مع التكنولوجيا من أجل إستثمار الوقت وتنفيذ المهام في وقتها داخل الوكالة.

***أفاق البحث:**

يعد موضوع القيادة الإدارية و دورها في تفعيل إدارة الوقت في المنظمة من المواضيع الشائعة،إذ يمكن دراسته من عدة زوايا،والعمل المتواضع الذي قمنا به ما هو إلا جهدإنساني، لابد أن تلازمه بعض النقائص،فهو يحتاج إلى تصويب و توجيه ، بحيث نرجو أن يكون بداية لعمل أكبر في المستقبل.

لقد سمح لنا هذا البحث بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية و التي تتمثل في ما يلي:

-إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بموضوع القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة الوقت في المنظمات في كل القطاعات "الإقتصادية مثلا".

- إجراء دراسة تبحث في أحد النماذج المعاصرة أو الحديثة و ربطهابإدارة الوقت:

-القيادة التحويلية.

- القيادة التبادلية .

- القيادة الأخلاقية.

-إجراء دراسة حول القيادة الإدارية و دورها في إدارة الإجتماعات في المنظمات.

- دراسة واقع الدول في مجال إدارة الوقت.

قائمة المراجع:

1. الكتب:

1. أسامة خيري ،**"القيادة الإدارية"**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013 .
2. بشير العلاق ،"القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2010.
3. بلال خلف السكارنة،"القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
4. بلال خلف السكارنه، "القيادة الإدارية الفعالة"،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2010 .
5. ثناءإبراهيم موسى فرحات، إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، مصر،2006.
6. جمال الدين لعويسات ،مبادئ الإدارة، دار هومه، الجزائر ،2003.
7. خالد بن عبد الرحمان الجريسي،"إدارة الوقت من المتطور الإسلامي والإداري"، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، الرياض، 2002.
8. دايل تيمب، "إدارة الوقت"،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهدالإدارةالعامة، 1991.
9. دحاك نادر أحمد أبو شيخة،"مدخل إلى إدارة الوقت"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر التوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
10. ديفيد مارتن،"فن إدارة الاجتماعات"، ترجمة ريما علاء الدين، دار علاء الدين، دمشق، 2002.
11. راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003.
12. ربحي مصطفى عليان، "إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
13. زيد منير عبوي،"إدارة الوقت في الغدارة"، دار كنوز المصرفية للنشروالتوزيع، الأردن، عمان، 2002.

14. زيد منير عبوي،القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية ،الطبعة الأولى،دار البادية للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،2008.

15. سالم بن حسن القحطاني ،"القيادة الإدارية " التحول نحو النموذج القيادي العالمي"،الطبعة الأولى ،دارمرمر للنشر ،الرياض ،السعودية ،2001 .

16. سامي محمد هاشم وسليم بطرس،" فن إدارة الوقت والاجتماعات"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن 2007.

17. سامي محمد هشام حرير،إستثمار الوقت من المنظور الإسلامي،دار غيداء للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن،2007.

18. سعيد المصري، "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

19. سعيد محمد المصري ،"التنظيم و الإدارة"،الدار الجامعية، الإسكندرية،1999.

20. سهيل فهد سلامة ،إدارة الوقت منهج "متطور للنجاح"،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،عمان،الأردن،1988،ص16.

21. سهيلة عباس ،"القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز"،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2004 .

22. السيد عليوه،"إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، الطبعة الاولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

23. السيدة عليوة ،"تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد"،دار السماح للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر ، 2001 .

24. صلاح الدين عبد الباقي ،" السلوك التنظيمي"مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر، 2008.

25. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،"السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)"،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2003.

26. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "فن إدارة الوقت"، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2003.

27. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "فن إدارة الوقت"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 2001.

28. طاهر محمود كلالدة ،"الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2003.

29. عاطف عبد الله المكاوي، "إدارة الوقت"، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.

30. عبد الرحمان العيسوي ،"سيكولوجية الإدارة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.

31. عبد الرحمان سيار،"القيادة الفعالة"، الطبعة الأولى دار الوفاء لدنيا ، الإسكندرية،2014.

32. عدى عطا حمادي،"القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية" ،الطبعة الاولى ، دار البداية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2013 .

33. عطية حسن أفندي ، مدخل للتحسين و التطوير المستمر "المنظمة العربية للتنمية الإدارية" القاهرة 2003.

34. علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل،"الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2006.

35. فايز الزغبي، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

36. فهد خليل زايد، فن ادارة الوقت، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.

37. قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، "إدارة الوقت (مفاهيم، عملياتٍ تطبيقات)"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009..

38. كاظم عبد الكريم،"إدارة الإجتماعات والمؤتمرات(العمليات التفاوضية)، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

39. محسن أحمد الخضيري، "الإدارة المتاحة للوقت"، إيتراك للنشر والوزيع، القاهرة، 2000

40. محمد أبو الفضل عبد الشافي ،"القيادة الإدارية في الإسلام"،المعهد العالمي للفكر الإسلامي،مصر،1996.

41. محمد أحمد عبد الجواد، "كيف تدير وقتك بفعالية"، دار النشر للثقافة والعلوم، طنطا،2000.

42. محمد الصيرفي، "إدارة الوقت"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

43. محمد أمين شحادة، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، دار إبن الجوزي، الرياض، 2006.

44. محمد حسين العجمي ،" الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية " ،الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010.

45. محمد عبد الغني حسن هلال،"مهارات التفويض الفعال: هل التفويض المسؤوليات أم المهام"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2001.

46. محمد عبد الفتاح الصيرفي،"الإدارة الرائدة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

47. محمد عبد المقصود محمد ،"القيادة الإدارية"،الطبعة الأولى ،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن.

48. محمد عمر الزعبي و محمد التركي البطاينة ،"القيادة الإدارية"،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2014.

49. محمد عمر الزغبي، محمد تركي البطاينة، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

50. محمد قاسم الفريوني، "إدارة الوقت"، سلسلة التثقيف الشبابي (16)، عمان، 1996.

51. محمود صلاح الدين، كيف تدير وقتك؟[د.م]، دار الطباعة والنشر الإسلامية، الأسيري، الأردن،1996.

52. محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد،"القيادة والرقابة و الاتصال الإداري"،الطبعة الأولى،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان 2008.

53. مدحت أبو النصر، "إدارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2012.

54. مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان ،"الإدارة العامة"،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،مصر ،2003

55. ناصر محمد العديلي ،"إدارة السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى ، دارالنشر،الرياض ، ،1993 ،ص381.

56. نواف كنعان ،"القيادة الإدارية"، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2007.

57. نواف كنعان ،"القيادة الإدارية"،الطبعة الأولى ،مكتبةدار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.

58. هايل عبد المولى طشطوش،"أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة) ، دار الكندري ،عمان، الأردن، 2009.

59. هدى العلفي،القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، الطبعة الأولى،الدار الهندسية،القاهرة،مصر.

60. وليام هوفر، "ماهو مفهومك للوقت"ضمن سلسلة: إدارة الوقت تحرير:دابل تيمب، ترجمة: وليد عبد اللطيف موانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.

61. ياسر خالد سلامة ،"الإدارة المدرسية الحديثة" ،الطبعة الثانية ،دار عالم الثقافة ،عمان ،2003.

62. ياسر خالد سلامة ،"الإدارة المدرسية الحديثة"،الطبعةالأولى ،دار عالم الثقافة ،عمان ،الأردن ،2000.

المذكرات:

1. توفيق كرمية،"**تمكين العاملين**"،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر ، جامعة الجزائر، 2007
2. جهاد بن محمد الرشيد، "إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003.

3. دريوش شهيناز،"أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية"،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في تسير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة ،2012.
4. رأفت حسين شاكر الهور،"تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية"، رسالة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة ، سنة 2006.
5. شريف أحمد حسن عباس ،سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ، 2010.
6. الصالح جيلح،"أثر القيادة الإدارية على العاملين"،رسالة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر،2006 .
7. عبد العزيزمجعد المطري،"أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، رسالة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال"،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2011.
8. عبير فوزي الخطيب ،إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،2009.
9. عطية بن محمد المعطي السيفاني، "ملامح من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقها في الإدارة التربوية"، رسالة ماجستير غبر منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القري، 2001.
10. كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمةالإقتصادية"، رسالة لنيل شهادة الماجستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة، سنة 2014.
11. محمد إبراهيم خليل العطوي،"دور أسلوب القيادة التحويليةفي تفعيل إدارة المعرفة و أثرها على أداء المنظمة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2010
12. محمد السعيد جوال، "نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.
13. محمد بن عبد الله الفضيلة، "التطوير التنظيمي وعلامته بإدارة الوقت"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الزمنية، الرياض، 2008.
14. محمود محمد يحي عدارية،إدارة الوقت لدى مديري و مديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية،رسالة ماجستيرفي الإدارة التربوية،جامعةبيرزيت ،فلسطين،2006.

15. نورالدين بوراس،"دور القيادة الإدارية في تنمية الثفافة التنظيمية لدى العاملين "، رسالة لنيل شهادة الماجيستر في علم الإجتماع،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014 .

16. هبة قدندل، "تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة"،رسالة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2010.

17. وشاح محمد فؤاد الوشاح، "الاتجاهات الإدارة الوسطى في المؤسسات العامة في المناطق الصناعية نحو إدارة الوقت"، رسالة ماجستير، غير مستورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البرموك، 2004.

الملتقيات والدوريات:

1. بشير محمد عربيات، "واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن"، مجلة دراسات، الأردن، المجلد 28، العدد 1، 2001.

2. بوهزة محمد،مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان: "القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري" ، بدون تاريخ.

3. ماهر صبري، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير(دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف االعراقية)،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد الثامن والسبعون،2009.

4. يوسف حماسي، "إدارة الوقت: المفهوم والوسائل"، الملتقى الدولي للثقافة والتسيير، معهد علم النفس جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.

المجلات:

1. جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن،العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي(دراسة إختبارية في كلية الإدارةوالاقتصاد"،العدد الواحد والعشرون،جامعة القادسية،2002.

المراجع بالغة الأجنبية:

PDF , creatad, with pdf fadory protrial version www.pdffadory.com

RbertB . Ditts visonory leadership,Meto Publications, American, 1996

المواقع الإلكترونية:

www.alyoum.com/article/4074321.17:22/2016-02-20.