

دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين أدائه الوقت وأداء العاملين

**The Role of Transformational leadership as a Mediating Variable in the Relationship between Time Management and Employee Performance**

أ.م. د. فرح يس فرح  
جامعة الملك خالد المملكة العربية  
السعودية  
farah\_yasin1971@hotmail.com  
الباحث/ أحمد عبد المنعم سيد محمد  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا كلية التجارة  
Ahmed.a.maglad@gmail.com

أ.م. د. ليمياء بكري محمود مشي  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا كلية التجارة  
lemyabakri@gmail.com  
الباحث/ م.م. حسن هزبر علي  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا كلية التجارة  
hassanhazbar@gmail.com

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ قبول النشر: ٢٩/٨/٢٠٢٣

تاريخ استلام البحث: ٢٣/٧/٢٠٢٣

المستخلص

تناولت البحث توسط علاقة القيادة التحويلية بين إدارة الوقت وأداء العاملين حيث تمثلت المشكلة في عدد من التساؤلات منها هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والقيادة التحويلية؟



مجلة العلوم المالية والمحاسبية  
العدد الرابع عشر/ حزيران ٢٠٢٤  
الصفحات ٢٨١ – ٣٠٨

• بحث مستل من رسالة ماجستير.

وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء؟ وهدفت الى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة الوقت وأداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة بأن مجال التكنولوجيا والمعلومات يهتم بشكل عام على تطبيق سلوك القيادة التحويلية كنمط إداري بشكل الخصوص، حيث عمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير بيئة العمل وتحسينها، مما حفز هذا النمط الإداري من سلوك الموظفين في المؤسسة كما ساعد على زيادة الإنتاجية.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين إدارة الوقت و أداء العاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين إدارة الوقت و نمط القيادة التحويلية كما أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية و أداء العاملين، توصل الباحث من خلال تحليل العينات بأن يستنتج أن القيادة التحويلية توسطت العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية ، ادارة الوقت ، الاداء

## Abstract

The paper dealt with the mediation of the transformational leadership relationship between time management and employee performance, where the problem was represented in a number of questions, including: Is there a statistically significant relationship between time management and transformational leadership? Is there a statistically significant relationship between transformational leadership and performance? Is there a statistically significant relationship between time management and performance? It aimed to identify the impact of transformational leadership on time management and employee performance.

To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that included (63) items, in order to collect primary

information from the study sample, which consisted of (70) individuals from middle and lower levels employees.

The study reached a set of results, the most important of which are: The results of the study showed that the field of technology and information is generally concerned with the application of transformational leadership behavior as a management style in particular, as it worked on the participation of workers in making decisions and developing and improving the work environment, which stimulated this administrative style of employee behavior in The enterprise also helped increase productivity.

The results of the study also showed that there is a positive statistically significant relationship between time management and employee performance, and the results of the study showed that there is a positive statistically significant relationship between time management and transformational leadership style. The study results also showed that there is a statistically significant relationship between transformational leadership style. And the performance of the workers, the researcher came through analyzing the samples to conclude that transformational leadership mediated the relationship between time management and employee performance.

**Keywords:** reverse conversion, time management, performance

### المقدمة:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، لذلك تسعى المنظمات اليوم بثتى أنواعها إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين إلى أقصى المستويات وذلك لضمان بقائها واستمرارها في مزاولتها نشاطها. وبذلك فإن الأفراد يشكلون أحد أهم موارد المنظمات فإذا كانت الموارد الأخرى تهلك فإن المورد البشري

على النقيض من ذلك يمكن ان تزيد قيمته وأهميته، على هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دوراً معتبراً كأداة وكأسلوب في تنميته وتطوير هذه المنظمات. تم تعريف الأداء بأنه ما يشمل الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة (ISO, 9000, 2000). وكما اهتمت المنظمات بالعنصر البشري وتقييم أدائهم فقد اهتمت أيضاً بالعنصر الزمني وطرق إدارته وذلك لتعظيم الإنتاج في فترة محسوبة ومدروسة، فالوقت هو أهم عناصر الإنتاج لذا نرى الشركات تتنافس على أساس سرعة الإنتاج وعدم تضييع وقت الزبائن. فإن الوقت آية من آيات الله الدالة على حكمته، وبديع صنعه، قال تعالى: ﴿هو الذي جعل الليل والنهار خلفه لمن أراد أن يذكر أو أراد شكوراً﴾، (سورة الفرقان: ٦٢). وقد فسرها ابن كثير رحمه الله (ط ٦، ١٤٢٤هـ) بقوله: "أي: جعلهما يتعاقبان لا يفتران، توقيتاً لعبادة عباده له عز وجل، فمن فاته عمل في الليل استدركه بالنهار، ومن فاته عمل في النهار استدركه بالليل".

واستناداً لقول رسول صلى الله عليه وسلم حيث يعتبر الوقت مورداً استراتيجياً يعتمد عليه في جميع مجالات الحياة. وقد سخره الله للإنسان ليستثمره بما يفيد في الدنيا والآخرة وهو أمانة يسأل عنها يوم القيامة، لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: ((لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل فيه)).

الوقت شأنه كأى مورد في الحياة يختلف توزيع الموارد المتعددة في أنصبة البشر إلا الوقت، فإنه الحصة الوحيدة من تلك الموارد التي لا يختلف إنسان عن غيره في نصيبه منها. الوقت من الموارد النادرة التي يجب إدارتها بفاعلية لتحقيق النجاح الأمثل في إنجاز المهام أو الأهداف المحددة، إنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت، بل أن التحدي الذي يواجه المسئول هو كيف يمكن تحقيق استغلال أفضل

للوقت المتاح، وتنسأ ظاهرة سوء إدارة الوقت عندما يتم استغلاله في أداء أشياء أقل أهمية مما ينبغي

وهنا يواجه المسؤولين والمديرين في كافة المنظمات تحديات النجاح وكيفية إدارة المرؤوسين فبذلك إن السلوك القيادي في المنظمة يحدد طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ولتحديد معطيات هذا السلوك وفهم أبعاده لابد من تحديد أثر الأنماط القيادية في هذه المنظمات على رضاء العاملين وإبداعاتهم الإدارية. وعرف هانتر القيادة على أنها "مهارة التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محده باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة

كما أن الإدارة الفعالة للوقت تتطلب دراسة وبرمجة وتخطيط وتحليل وتسجيل دقيق لمختلف النشاطات والمتطلبات اللازم تنفيذها بشكل خاص بالنسبة للأعمال التي تتطلب مهارات وكفاءات، وسوء إدارة الوقت يعتبر من الظاهر السلوكية التي قد تؤدي إلى ضغوط العمل الذي يجعل الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال وغضب مما يؤثر على صفائه الذهني والنفسي فإن الإدارة الناجحة التي تتصف بالكفاية والفاعلية هي من أهم الركائز الأساسية للمنظمات، والتي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجيهها التوجيه الصحيح، ولكي تحافظ أي إدارة على هذه الموارد وتحافظ على سمعتها والعلامة التجارية والثقة والولاء من أصحاب المصلحة والعملاء وفي ظل التطورات والتغيرات السريعة. تأسيساً لما تقدم، تم تقسيم البحث الحالي إلى أربعة مباحث، يختص المبحث الأول ( بمنهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة) التي تناولت متغيري البحث، في حين يختص المبحث الثاني (الإطار النظري) يختص بمتغير القيادة التحويلية و إدارة الوقت بمتغير الأداء، ويختص المبحث الثالث (الإطار العملي)، ويختص المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

## ١- المبحث الأول/ منهجية البحث

## ١.١ - مشكلة الدراسة:

تتضح مشكلة البحث من خلال إمام الباحث بالمنطلقات الفكرية وفلسفة المواضيع النظرية، والتي أطمح البحث في مشاكلها المفتوحة النهايات والواسعة وفي متغيراتها حيث الجدل والمعضلات الفكرية القائمة بين الباحثين والكتاب السابقين بحسب مدخلهم الفلسفية والفكرية وتوجيهاتهم بضوء تبني الفكر الاداري وأولويات وأسبقيات وقعت على عاتقهم، والاهتمام بها عبر التركيز وتشخيص وطرح أسباب المرور بتفاصيل المنظمات وازدهارها، ونموها، ورفع قابليتها وقدرتها على البقاء رغم التحديات وتوضيح أبرز معالم توجيهاتها المستقبلية . تعتبر القيادة الصحيحة من أهم عوامل النجاح في المؤسسات والمنظمات والأسلوب القيادي عباره عن بوصله لتحقيق الأهداف وتحسين بيئة العمل وتنظيم الأداء، هو إجادتهم لإدارة وقتهم بشكل جيد، والعمل من خلال التوازن في توزيع الوقت الرسمي للدوام، أو تغليب بعض الأعمال على البعض الآخر، بغض النظر عن الأهمية والجدوى، أو استنفاد وقت الدوام اليومي في أعمال بعيدة عن مصلحة العمل مما يتسبب في هدر كثير من الأموال والجهد. لذا جاءت هذه الدراسة استجابة لما سبق من أهمية إدارة الوقت لدى العاملين، ولما أوصت به كثير من الدراسات السابقة في ضرورة إجراء دراسات تبين أهمية الوقت، وتبين طريقة صرفه واستهلاكه، وتبين أسباب ضياعه، والمعوقات التي تحول دون الاستفادة منه بشكل كامل

## تناولت الدراسة السؤال التالي:

ما هو دور القيادة التحولية كمتغير وسيط في العلاقة بين اداره الوقت وأداء العاملين؟

## ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات التالية:

١- ما هي العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين؟

٢- هل توجد علاقة بين إدارة الوقت والقيادة التحولية؟

٣- هل هناك علاقة بين القيادة التحولية والأداء؟

٤- هل القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين إدارة الوقت والأداء؟

٢.١ - أهداف الدراسة:

١- تسليط الضوء على نوع العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

٢- تشخيص ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى وأداء الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة .

٣- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء.

٤- معرفة مدى توسط القيادة التحويلية العلاقة بين إدارة الوقت والأداء.

٣.١ - أهمية الدراسة:

١- تسليط الضوء على ابعاد القيادة التحويلية المتوفرة لدى القيادات الادارية.

٢- توضيح الدور الهام لنمط القيادة التحويلية في تعزيز أداء الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة ليكونوا اكثر استجابة للتغيرات.

٣- لفت الانظار الى المفاهيم المعاصرة في القيادة ومحاولة موائمتها في البيئة

السودانية كونها في تقدم ملحوظ لمواكبة التطور المتسارع.

٤- الوقوف على أوجه القصور الذي يعاني منها القائد في الشركة عينة البحث والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين . وبهذا يمكن الإستفادة من نتائجها في تعزيز مستوى أداء الأفراد العاملين

٤.١ - الدراسات السابقة

دراسة (عثمان وآخرون، ٢٠١٦) بعنوان إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - حيث هدفت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تخطيط الوقت وتطوير عملية الرقابة على الوقت والاهتمام بمضيعات الوقت وكيفية معالجتها وبالإضافة لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تخدم العاملين لتحسين إدارتهم لوقتهم وربطهم بالأداء الوظيفي.

دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٢٠) بعنوان أثر إدارة الوقت علي الاداء المؤسسي: هدفت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة الأسباب والحلول و تحويل الاهداف الى خطط عملية للاستفادة من اهمية الوقت و تحسين الخطط المتعلقة بإدارة الوقت وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات التالية الاقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحجج الوهمية التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة. والكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب. ويتأثر مستوى أداء الموظفين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

دراسة (أبو رمان، ٢٠١٦) بعنوان أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات: هدفت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات كما أوضح عامل الزمن كسبب رئيسي في إدارة الأزمات وأثر القيادة التحويلية في إدارتها بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بعد الاعتبار الفردي ثم بُعد الاستثارة الفكرية.

دراسة (إمام، ٢٠١٧) بعنوان القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: هدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) والأمان الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية وإيجابياً بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بالأمان الوظيفي.

دراسة (ملحم، ٢٠١٠) بعنوان دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة: هدفت إلى التعرف على أهمية وقت العاملين وإدارته وتأثير ذلك على أدائهم الذي ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسات، حيث أن العنصر البشري هو أهم الموارد الإنتاجية مما يكسب المؤسسات

ميزة تنافسية إذا أحسنت الاهتمام به، وكيفية إدارته بالأساليب الجيدة ووجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة. دراسة (عبدالكريم، ٢٠١٢) بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. حيث استخلصت الدراسة بأن تقدم القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) نسبة تفسير كبيرة للاختلافات في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، كما أن التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

## ٢- المبحث الثاني/ الجانب النظري لإدارة الوقت طبيعته ومحدداته:

### ١.٢- مفهوم الإدارة:

هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الادارية، والسلوك النساني الذي يجرى في التنظيمات المختلفة لتحقيق اهداف معينه. (SUST Repository)

### ٢.٢- مفهوم الوقت:

الوقت ليس الزمن، فالزمن أعم من الوقت، جاء في لسان العرب للعلامه ابن منظور: "الوقت مقدار من الزمن معلوم"، وقال ابن سيده: "الوقت مقدار من الدهر معروف"، وإذا كان الوقت جزءاً من الزمن معلوماً فإن الوقت هو الجزء الذي نعيشه خلاله في هذه الدنيا، وإنه عمر الإنسان وماده حياته الذي يقضيه من ساعه الميلاد الى ساعه الوفاة، إنها تلك السنوات الاشهر والأيام (شحادة ٢٠٠٠، ص٤٨)

### ٣.٢ - مفهوم إدارة الوقت:

ويعرف الباحثون إدارة الوقت : هي فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الاهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الاولويات واستخدام الاساليب الادارية لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية . (عبدالرضا ٢٠١٧، ص٥) ويقصد بإدارة الوقت هي عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة الوقت بهدف استثماره استثماراً اقتصادياً كفوءاً في تنفيذ الأنشطة والفعاليات وتقليل نسبة الهدر الى اقصى حد ممكن من خلال زيادة فعالية ابعاد الزمن الثالث ( الماضي ، الحاضر ، المستقبل).

والإستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات الالزمة عليهم تجاه عدة عائلات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الإتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفا وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة. ( عبد الوهاب ٢٠٢٠ ، ص٤)

### ٤.٢ - أبعاد ادارة الوقت:

تتمثل أبعاد إدارة الوقت فيما

أ - التخطيط : يعتبر أحد التكتيكات الهامة و الرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد و استخدامه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط . إن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجداول الزمنية و التوقيتات المناسبة لانجاز الاعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة، و يقال أنه كلما زادت فترة التخطيط لانجاز معمة معينة ،كلما قلة فترة التنفيذ، مما يؤدي بدوره إلى توفير الوقت .

ب - تنظيم الوقت : يقوم التنظيم بدور حيوي متعاظم الإستفادة مع الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق الأهداف المخططة . و تنظيم الوقت قائم على عنصران أساسيان و هما :-

١-تحديد الأفراد وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد وعمل منصوب عليه في الخطة الموضوعة وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد .

٢-العلاقات التبادلية و التفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض و الناجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل آخر ،فإدارة الوقت قائمة على الوعي و الإدراك الشامل للتعاون المشترك بين الأفراد والمجموعات .

ج - اتخاذ القرارات: يعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية الهامة وتعتمد هذه العملية على أنها مهارة ذهنية أو فكرية و قدرة إبداعية نفترض توفرها في الإداري، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها ووضع اقتراحات معينة لحلها، وتقييم هذه الإقتراحات واختيار أفضلها أو أنسبها لحل المشكلة .

د - توجيه الوقت: يشكل التوجيه جزءا كبيرا من الوقت الإداري،و يتمثل ذلك في إرشاد وتوجيه العاملين الى كيفية تأدية وتنفيذ العمل

## ٥.٢ - مفهوم مضيعات الوقت:

هناك العديد من مضيعات الوقت التي تقف عائقاً دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، ومن ثم عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مسبقاً. يعد مفهوم مضيعات الوقت، مفهوماً ديناميكياً متغيراً بتغير الزمان والمكان والأشخاص، وهو عبارة عن استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة، أو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، أو عمل لا يعطي مردوداً يتناسب والوقت المبذول من أجله.

## ٦.٢ - القيادة التحويلية طبيعتها ومحدداتها:

### ١.٦.٢ - القيادة التحويلية:

عرفه برنر "يُعرّف بأنه نهج القيادة الذي يسبب التغيير في الأفراد والأنظمة المجتمعية. في شكله المثالي ، يُحدث تغييرًا قيمًا وإيجابيًا في المتابعين بهدف نهائي يتمثل في تطوير الأتباع إلى قادة.

القيادة التحويلية ، التي تُسن في شكلها الأصلي ، تعزز الدافع والمعنويات وأداء المتابعين من خلال آليات متنوعة. وتشمل هذه ربط إحساس المتابعين بالهوية الذاتية للرسالة والهوية الجماعية للمنظمة ؛ كونها نموذجًا يحتذى به للمتابعين يلهمهم تحدي المتابعين لتحمل ملكية أكبر لعملهم ، وفهم نقاط القوة ونقاط ضعف المتابعين ، بحيث يمكن للقائد محاذاة المتابعين مع المهام التي تعمل على تحسين أدائهم."

كما عرفها Bass " تم تبني نموذج القيادة التحويلية من قبل العلماء والممارسين على حد سواء كطريقة يمكن للمؤسسات من خلالها تشجيع الموظفين على أداء يتجاوز التوقعات".

### ٢.٦.٢ - أبعاد القيادة التحويلية:

فقد صاغها Bernard M. Bass في بحثه عام ١٩٨٥ :

١. **الاعتبار الفردي** - الدرجة التي يلبي بها القائد احتياجات كل تابع ، يعمل كمرشد أو مدرب للمتابع ويستمتع إلى اهتمامات المتابع واحتياجاته. يعطي القائد التعاطف والدعم ، يحافظ على التواصل مفتوحًا ويضع التحديات أمام المتابعين. وهذا يشمل أيضًا الحاجة إلى التقدير والانضمام بالمساهمة الفردية التي يمكن أن يقدمها كل متابع للفريق. المتابعون لديهم الإرادة والتطلعات لتطوير الذات ولديهم دافع جوهري لمهامهم.

٢. **التحفيز الفكري** - هو الدرجة التي يتحدى فيها القائد الافتراضات ويتحمل المخاطر ويلتمس أفكار المتابعين. القادة بهذا الأسلوب يحفزون ويشجعون الإبداع لدى أتباعهم. إنهم يراعون ويطورون الناس الذين يفكرون بشكل مستقل. بالنسبة لمثل

هذا القائد ، يعد التعلم قيمة ويتم رؤية مواقف غير متوقعة كفرص للتعلم. يطرح المتابعون الأسئلة ويفكرون بعمق في الأشياء ويكتشفون طرقاً أفضل لتنفيذ مهامهم.

٣. **الدافع الملهم** – هو الدرجة التي يعبر بها القائد عن رؤيته الجذابة والملهمة للتابعون. يتحدى القادة ذوو الدافع الملهم الأتباع بمعايير عالية ، وينقلون التفاؤل حول الأهداف المستقبلية ، وتوفير معنى للمهمة المطروحة. يحتاج التابعون إلى شعور قوي بالهدف إذا يجب أن يكون لديهم الدافع للعمل. الغرض والمعنى يوفران الطاقة التي تدفع المجموعة إلى الأمام. يتم دعم الجوانب الرؤيوية للقيادة من خلال مهارات الاتصال التي تجعل الرؤية مفهومة ، دقيقة وقوية وجذابة. يتم تشجيع التابعين على بذل المزيد من الجهد في مهامهم ومتفائلون بالمستقبل ويؤمنون بقدراتهم.

٤. **التأثير المثالي** – يقدم نموذجاً يحتذى به للسلوك الأخلاقي الرفيع ، ويغرس الكبرياء ، ويكسب الاحترام والثقة.

### ٣.٦.٢ – علاقة القيادة التحويلية وإدارة الوقت:

فقد ذكر فهد بن عوض، بأن الإدارة هي تحقيق هدف ، وهذا الهدف يحتاج إلى وقت ، فالوقت مرتبط بكل عنصر من عناصر الإدارة ، وكل عمل إداري يحتاج إلى توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المراد منه، وكما إستخلصنا من قبل الصفات الإدارية لنمط القيادة التحويلية، فإن القيادة التحويلية مرتبطه بالوقت كما إرتباطها بتحقيق الأهداف الإدارية التي تحتاج عنصر الوقت لإنجازها.

"إن لم يكن بالإمكان استثمار كل الوقت .. فعلى الأقل يمكن استثمار أكبر قدر منه، وحتى تكون نقطة البداية صحيحة وفعالة، يلزم البحث في العناصر الأساسية للعملية الإدارية".

### ٧.٢ – أداء العاملين طبيعته ومحدداته:

#### ١.٧.٢ – مدخل إلى الأداء:

الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: قيام الفرد بالانشطة المختلفه التي

يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعته العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها الفترة طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحدودة للوحده الإنتاجية خلال الزمن المدروسه".  
(مزهودة ٢٠١٤ ، ص ٢)

## ٢.٧.٢ - مدخل إلى تقييم أداء العاملين:

تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة. تقييم الأداء يشير إلى مراجعة وتقييم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل.

فقد ذكر بعجي سعاد عده تعريفات نستخلصها كالتالي:

التعريف الأول: "تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية،و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ،أو ترقية له لوظيفة أخرى" .

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

١- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى.

٢- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية ، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقية في المستقبل من ناحية أخرى.

التعريف الثاني: " عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة ."

و أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية:

١- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة ، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة .

٢- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته ، و مقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً من طرف الرئيس المباشر ( القائم بعملية التقييم و مرؤوسيه الخاضعين لعملية التقييم ) .

٣- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد ، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية ( تدريبه ، ترقيته ، تطوير مساره الوظيفي ...).

٤- عملية التقييم تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين .

### ٣.٧.٢ - أهداف تقييم أداء العاملين:

وقد ذكرها حسام الأشقر أن تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :

١- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال ووظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.

٢- دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحيث يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد .

٣-تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.

٤-النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء.

٥-تقدير صلاحية أنظمة شئون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين .

٦-كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال، فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإذا هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل.

كما ذكرها حسام عبد المجيد الأشقر ، أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالآتي:

#### ٤.٧.٢- أهميتها على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ مألئم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

ب-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطوير .

ج-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه البيانات

د-مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### ٥.٧.٢- أهميتها على مستوى المديرين:

أ-مكانياتهم الفكرية وتعزيز قد ارتهم الإبداعية دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم والوصول إلى تفويم سليم وموضوعي الأداء تابعيهم.

ب- دفع المديرين إلى تطوير العالقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

#### ٦.٧.٢- أهميتها على مستوى العاملين:

أ- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبيان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

ب- دفع العامل للعمل باجتهد واخلص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

#### ٧.٧.٢- علاقة إدارة الوقت وأداء العاملين:

الوقت من الموارد النادرة التي يجب إدارتها بفاعلية لتحقيق النجاح الأمثل في إنجاز المهام أو الأهداف المحددة، إنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت، بل أن التحدي الذي يواجه المسئول هو كيف يمكن تحقيق استغلال أفضل للوقت المتاح، وتجنب ظاهرة سوء إدارة الوقت عندما يتم استغلاله في أداء أشياء أقل أهمية مما ينبغي. (عبد الوهاب ص ٢، ٢٠٢٠).

وكما أسلفنا من قبل بأن إدارة الوقت هي عملية إدارية بالأساس، لذا فإن خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسية في العملية الإدارية، حيث أن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، وهذه كلها تحتوي على مهمة إدارة الوقت.

إن استغلال الوقت وإدارته وعدم إهداره، كما اتضح في هذا الفصل أن أسباب الاهتمام بإدارة الوقت الفعالة تعتبر الفيصل بين الناجحين وغير الناجحين في أعمالهم بل في حياتهم بشكل عام، ومن أهم أسباب الإهتمام بإدارة الوقت هو (ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، تعقد بيئة العمل، ارتفاع معدلات التغيير السنوية)، وتناول أيضا مفهوم معيقات إدارة الوقت ومبدااته، حيث إتضحت من خلاله بأنها "المعيقات التي تمنع الفرد من إنجاز أهدافه المحددة في الوقت المخصص لها" موضحا أن أهم معيقات إدارة الوقت تتمثل في كل الأنشطة الإدارية (التخطيط

والتنظيم والتنفيذ والرقابة)، كما تناول مفهوم إدارة الوقت، حيث إتضح أن إدارة الوقت تعني "توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة، وإنتاجية عالية لتعم فائدتها المجتمع بأسره"، كما إتضح أن التحديد الدقيق للأهداف ووضع الأولويات هي من الأمور المهمة للتغلب على معيقات الوقت والسيطرة عليها.

## ٢.٧.٨- علاقة القيادة التحويلية وأداء العاملين:

يتطلب من الشركات ضرورة وجود قيادة واعية تستطيع مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والقدرة على التكيف معها، والاعتماد على الحلول الإبداعية الغير روتينية، ومن هنا يبرز أهمية نمط القيادة التحويلية كونه أحد الأساليب التي تحقق التميز الإداري للشركات. ويساعد نمط القيادة التحويلية على تحفيز المرءوسين من أجل تقديم أداء أفضل، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في حل المشكلات والمعوقات التي تواجه الشركات، والتي تؤثر بشكل كبير على نجاحها واستمراريتها في سوق العمل.

فكلما كان تطبيق النمط القيادي سليم فإنه يؤثر على الأداء الفعلي للعاملين، ومع فقدان الأداء العام للموظفين تقل كل الالتزامات والروابط التنظيمية ويمكن أن نؤسس لطبيعة العلاقة ما بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

١-تساهم القيادة التحويلية إلى حد كبير في دعم وتحقيق الالتزام التنظيمي، وهو ما يترتب عليه سرعة وكفاءة ودقة أكبر في إنجاز العمل وبأقل كلفة ممكنة.

٢-إن اهتمام المنظمات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو زيادة الاهتمام بتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، وهو ما يتطلب زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير، الذي يساهم في بناء وتنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

٣-إن استخدام نمط القيادة التحويلية يساهم في زيادة وتعزيز التعاون والاتصال ما بين الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، مما يساعد في تحسين العلاقات

التنظيمية وتهيئة الظروف والفرص لزيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

٤- يمكن أن يساعد تطبيق أنماط القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي في المنظمات على تحسين معدلات الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية وزيادة جودة وكمية معدلات الإنتاجية والأداء في هذه المنظمات. (الشوابكة وآخرون ٢٠١٨، ص ٤).

### ٣- المبحث الثالث العملي

#### ١.٣ - منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على منهجية البحث الكمي وعلى جمع وتنسيق معلومات وحقائق يمكن حسابها وقياسها أو حقائق اجتماعية يمكن تحويلها إلى أرقام وإحصاءات وبيانات رسومية. ويرتكز هذا البحث على قياس الآراء عبر المسح أو الاستبيان، وجمع المعلومات المسجلة وتحليلها بهدف اختيار فرضيات البحث علما بأنه سيتم

تفريغ البيانات على جهاز الحاسوب باستخدام برنامج Microsoft Excel

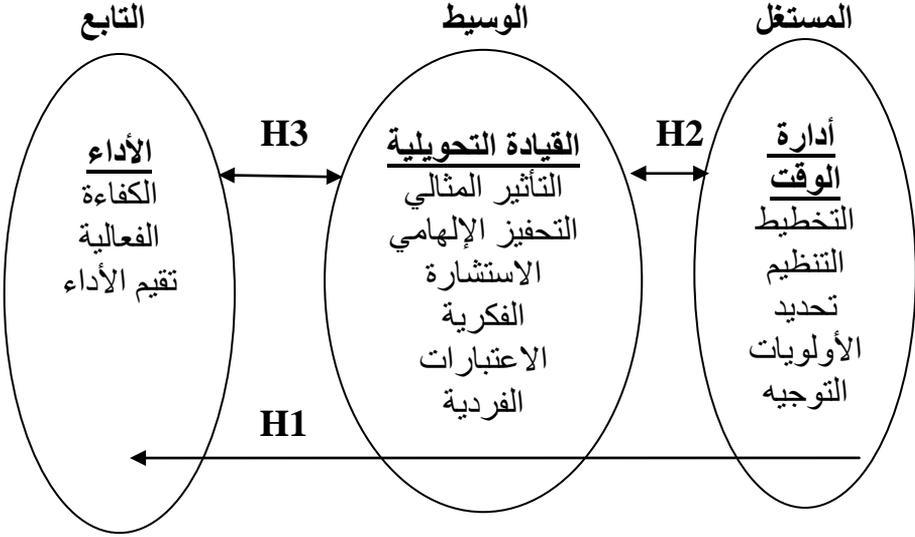
#### ٢.٣ - فرضيات الدراسة:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.  
٢- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والقيادة التحويلية.

٣- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

٤- توجد ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

### ٣.٣- نموذج الدراسة:



### ٤.٣- عينة الدراسة:

جرى أخذ عينة محددة لقطاع التكنولوجيا والمعلومات لعدد ثلاث شركات لدراسة توسط القيادة التحويلية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وهي:

- ١- شركة EPay Business Hub: تأسست منذ العام ٢٠١٦ حيث تعمل الشركة في تطوير البرمجيات البنكية وتقديم الدعم التقني في مجال أنظمة المعلومات المالية.
- ٢- شركة Telemedia: تأسست منذ عام ٢٠٠٩ حيث تعمل الشركة في تطوير البرمجيات الإدارية وتقديم الدعم التقني في مجال أنظمة المعلومات.
- ٣- شركة Jawwali: تأسست منذ عام ٢٠٠٧ حيث تعمل الشركة في تطوير البرمجيات الإدارية وتقديم الدعم التقني في مجال أنظمة المعلومات والاتصالات.

### ٥.٣- تحليل البيانات:

#### ١.٥.٣- المحور الأول: إدارة الوقت:

من الجدول والرسم البياني أعلاه يتضح لنا أن أغلبية التكرار في عينة الدراسة وافقوا على أن أبرز الأساليب من الصحيحة لقياس الأداء الجيد واستثمار الزمن بالطرق

المتلى في المؤسسات تمثلت حوالي ٤٩% وكذلك نسبة ٢٢% من المؤيدين بشدة وبذلك يكون الفئة الموافقة حوالي ٧١%.

الأول المحور: الوقت إدارة			
العبارة	التكرار	%	المتوسط
أوافق	294	49%	25
بشدة أوافق	129	22%	11
أوافق لا	70	12%	6
بشدة أوافق لا	21	4%	2
محايد	86	14%	7
Grand Total	600	100%	50

### ٢.٥.٣ - المحور الثاني: القيادة التحويلية:

من الجدول والرسم البياني أعلاه يتضح لنا أن أغلبية التكرار في عينة الدراسة وافقوا على أن أبرز الأساليب الصحيحة التي تتوافر لخصائص والسمات المتلى في المديرين وقيادات المؤسسات وسبل تحسين الأداء ورفع الكفاءة حيث تمثلت حوالي ٤٧% وكذلك نسبة ٢٠% من المؤيدين بشدة وبذلك يكون الفئة الموافقة حوالي ٦٧%.

الثاني المحور: التحويلية القيادة			
العبارة	التكرار	%	المتوسط
أوافق	546	47%	24
بشدة أوافق	235	20%	10
أوافق لا	124	11%	5
بشدة أوافق لا	39	3%	2
محايد	206	18%	9
Grand Total	1150	100%	50

### ٣.٥.٣ - المحور الثالث: أداء العاملين:

من الجدول والرسم البياني أعلاه يتضح لنا أن أغلبية التكرار في عينة الدراسة وافقوا على أن أبرز الأساليب من الصحيحة لقياس الأداء الجيد في المؤسسات وأهمية

تحسين الأداء تمثلت حوالي %٤٤ وكذلك نسبة %١٧ من المؤيدين بشدة وبذلك يكون الفئة الموافقة حوالي %٦١.

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

بفرض مستوى معنوية لهذه الدراسة ٠.٠٥، واستخدام معامل ارتباط بيرسون نتحصل على النتيجة التالية:

إدارة الوقت وأداء العاملين
٠.٩٨

بما أننا تحصلنا على قيمة معامل ارتباط بيرسون هذا يعني رفض فرض العدم (لا توجد علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين) وقبول الفرض البديل، أي ان هنالك علاقة إيجابية قوية جدا بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وذلك يعني أيضا بأن أداء العاملين يتأثر ايجابياً بإدارة الوقت.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة التحويلية.

بفرض مستوى معنوية لهذه الدراسة ٠.٠٥، واستخدام معامل ارتباط بيرسون نتحصل على النتيجة التالية:

إدارة الوقت والقيادة التحويلية
٠.٩٩

بما أننا تحصلنا على قيمة معامل ارتباط بيرسون أعلاه فهذا يعني رفض فرض العدم (لا توجد علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة التحويلية) وقبول الفرض البديل، أي ان هنالك علاقة إيجابية قوية جدا بين إدارة الوقت والقيادة التحويلية، وذلك يعني أيضا بأن إدارة الوقت تتأثر ايجابياً بالقيادة التحويلية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

بفرض مستوى معنوية لهذه الدراسة ٠.٠٥، واستخدام معامل ارتباط بيرسون نتحصل على النتيجة التالية:

## القيادة التحويلية وأداء العاملين

0.99

بما أننا تحصلنا على قيمة معامل ارتباط بيرسون أعلاه فهذا يعني رفض فرض العدم (لا توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين) وقبول الفرض البديل، أي ان هنالك علاقة إيجابية قوية جدا بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وذلك يعني أيضا بأن أداء العاملين يتأثر إيجابياً بالقيادة التحويلية.

**الفرضية الرابعة:** أن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين. بما أننا تحصلنا على قيم معامل ارتباط بيرسون أعلاه لكل من إدارة الوقت وأداء العاملين مع القيادة التحويلية وكانت النتائج إيجابية حيث أن القيادة التحويلية تتأثر إيجاباً مع إدارة الوقت وتتأثر أيضاً إيجاباً مع أداء العاملين فإننا نستنتج من هذا يعني رفض فرض العدم (أن القيادة التحويلية لا تتوسط العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين) وقبول الفرض البديل، أي ان هنالك علاقة إيجابية قوية جدا بين القيادة التحويلية وإدارة الوقت وأداء العاملين، وذلك يعني أيضا بأن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

## ٣.٥.٤ - مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة بأن مجال التكنولوجيا والمعلومات يهتم بشكل عام على تطبيق سلوك القيادة التحويلية كمنظ إداري بشكل الخصوص، حيث عمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير بيئة العمل وتحسينها، مما حفز هذا النمط الإداري من سلوك الموظفين في المؤسسة كما ساعد على زيادة الإنتاجية وهو ما إتفق عليه الباحث (عبدالكريم ، ٢٠١٢) حيث استنتج بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستنارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار.

أشارت نتائج البحث أن العينات كانت لشركات تعمل في مجال التكنولوجيا والمعلومات وأنها كانت تحفز قطاعاتها الإدارية على تبني أسلوب القيادة التحويلية كنمط إداري متطور وذات فالية لدى معظم الشركات وهو ما إتفق عليه الباحث (حامد ،٢٠٠٦) حيث توصل إلى توصية القيادات العليا إلى تفعيل وتبني أسلوب القيادة التحويلية والتي استلزمت وجود قيادات تحويلية في طبيعة إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام.

أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين، وإتفقت هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة الباحث (عبد الوهاب، ٢٠٢٠) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لتلك العلاقة.

أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و نمط القيادة التحويلية، وإتفقت هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه الباحث (أبو رمان، ٢٠١٦) في دراسة التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لتلك العلاقة بين وقت الأزمات ونمط القيادة التحويلية.

أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية و أداء العاملين، وإتفقت هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة الباحث ( إمام ، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لتلك العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحقيق الأمان والوظيفي للعاملين حيث أثبت أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية وإيجابياً بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بالأمان الوظيفي..

أظهرت نتائج الدراسة بأننا نستطيع بأن نستنتج أن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين

#### ٤ - المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

##### ١.٤ - الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة بأن مجال التكنولوجيا والمعلومات يهتم بشكل عام على تطبيق سلوك القيادة التحويلية كنمط إداري بشكل الخصوص،

١- حيث على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

٢- تطوير بيئة العمل وتحسينها، مما حفز هذا النمط الإداري من سلوك الموظفين في المؤسسة كما ساعد على زيادة الإنتاجية.

##### ٢.٤ - التوصيات:

١-حث الإدارات العليا في مجال التكنولوجيا والمعلومات على بتبني سلوك القيادة التحويلية كنمط إداري

٢-ضرورة تطبيق سلوك القيادة التحويلية على كل المجالات الصناعية والزراعية وغيرها من المجالات.

٣-ضرورة تدريب وتطوير الموظفين في فنون القيادة وأساليب القيادة الصحيحة ليصبحوا قادة في المستقبل.

٤-ضرورة إشراك كل الموظفين من دون تمييز في القرارات الادارية

##### قائمة المراجع:

١-القرآن الكريم.

٢-الأحاديث النبوية الشريفة.

٣-فهد بن عوض، ممارسه اداره الوقت وأثرها في تنميه مهارات الإبداع لإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير.

٤-بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد بوضياف - رسالة ماجستير ٢٠٠٦

- ٥-د. زياد علي الشوابكة / د. فراس سليمان الشلبي - دور القيادة التحولية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية ٦- المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨، عن ٤ - ديسمبر (كانون الأول) ٢٠١٨.
- ٦-حسام عبد المجيد الأشقر، الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة ماجستير، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، ٢٠١٥
- ٧-د. محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة - دار ابن الجوزي - الطبعة الاولى ١٤٢٧ هـ
- ٨-تأليف: يوجين جريسمان، فن اداره الوقت كيف يدير الناجحون وقتهم، ترجمه بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض
- ٩-اهمية واهداف الإدارة، نشره بحثيه لجامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا (SUST Repository).
- ١٠-ايمان عبدالرضا محمد٢٠١٧، مدرس معهد الادارة التقني - عنوان المحاضرة مفهوم واهمية ادارة الوقت
- ١١-سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحولية في الاستعداد لإدارة الأزمات المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 2016، ٣، العدد، ١٢
- ١٢-جيمس سي هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم - الطبعة الأولى ٢٠٠٦
- ١٣-د.أسامة عبد الوهاب محمد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة المشرق المجلة العربية للنشر، العدد الواحد والعشرون ٢٠٢٠.
- ١٤- د. حسين صبري، فن إدارة الوقت - الطبعة الأولى ٢٠١٥.
- ١٥-أ. عبد الملّيك مزهودة٢٠١٤، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، جامعه محمد خيضر بسكره - مجله العلوم الإنسانية- العدد الاول، كليه الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- ١٦-مها ماهر، رسالة ماجستير - الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

- ١٧- عبد الرزاق احمد القحطان، رسالة ماجستير لعام ٢٠٠٠ - أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية
- ١٨- أ. عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، جامعه محمد خيضر بسكره - مجله العلوم الإنسانية- العدد السادس، كليه الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- ١٩- كمال عبد الحميد، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، جامعة الأزهر. رسالة ماجستير ١٤29هـ - ٢٠٠٨م
- ٢٠- أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧١ الجزء الثاني) ديسمبر لسنة ٢٠١٦م
- ٢١- خياط جنات، أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل، جامعة عبد الحميد، رسالة ماجستير السنة الجامعية: ٢/٢٠١٨
- ٢٢- حافظ عبدالكريم، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير السنة الجامعية ٢٠١٢، جامعه الشرق الأوسط.
- ٢٣- محمود إبراهيم سعيد ملحم، "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين. رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال لعام ٢٠١٠.
- ٢٤- محمد بزيع حامد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير ٢٠٠٦
- ٢٥- محمد إبراهيم خليل، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة، جامعة الشرق الأوسط - رسالة دكتوراة ٢٠١٠.
- ٢٦- د.محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، جامعة مدينة السادات - مصر

٢٧-مؤسسة فريدريش إيبيرت، منهجية البحث العلمي (إجابات عملية لأسئلة جوهرية)، طبعة دليل في إطار برنامج تدريب ودعم المنظمات غير الربحية بواسطة مؤسسة فريدريش إيبيرت FES 2016 ، إعداد: ريما ماجد

٢٨-عثمان احمد وآخرون، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – رسالة بكالوريوس ٢٠١٦

29- Otto, Ann, (1993). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Loyalty, Employee Commitment, and Employee Perception of Organizational Justice. Dissertation Abstracts International, 55(02), 332. PhD.Dissertation, Michigan State University, U.S.A.

30-BASS'S (1985) , TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: AN EXAMINATION OF BASS'S (1985) CONCEPTUALIZATION IN THE INDIAN CONTEXT

30-James MacGregor Burns (1978), Transformational leadership

31-Alannah E. Rafferty & Mark A. Griffin, Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions - chool of Management, Queensland University of Technology, 2 George Street, Brisbane, 4001 QLD, Australia