

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
الإدارة التربوية

العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى
الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في
فلسطين
(دراسة حالة)

إعداد الطالبة
نجود شيب حافظ ابوزنط

إشراف

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي الدكتور حسني فهمي المصري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

نابلس - فلسطين

١٤٢٢هـ / ٢٠٠١م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر
الفلسطيني في فلسطين
(دراسة حالة)

إعداد الطالبة

نجود شيب حافظ ابوزنط

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٢ / ٥ / ٢٠٠١ م واجيزت .

أعضاء لجنة المناقشة :-

- ١- د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي رئيساً
- ٢- د. حسني فهمي المصري مشرفاً ثانياً
- ٣- أ.د أحمد فهميم صادق جبر ممتحناً خارجياً
- ٤- د. غسان حسين الحلو عضواً

الإهداء

مهما خط قلمي من كلمات --- وعبارات --- فإنني لم ولن أوفي حق من أريد الإهداء لهم ---
ولكن هذه الكلمات بعض ما عندهم

إلى روح أمي الطاهرة --- التي لم تفارقني أبداً ما حييت ---
إلى والدي الحبيب - وأخواتي وإخواني أخص بالذكر إخواني أيوب المعطاء الذي يمتلك القلب الكبير و
زكريا وفادي المفدى --- وأخواتي زلفى ومهديكار الذين كان لهم الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل
إلى صديقاتي وأصدقائي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني فرع نابلس ---
إلى الجنود المجهولين الذين عززوا همتي ووقفوا مؤزارين لي ولو بكلمة طيبة --- وأخص بالذكر طاقم
راديو طريق المحبة --- رمز المحبة الصادقة الذي سهر معي الليالي بتقان وإخلاص ---

إلى هؤلاء جميعاً أهدي أول القطف عرفاناً مني لهم بالجميل

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي منحني الصحة والعافية والقوة لإنجاز هذا الجهد المتواضع

أتقدم بالشكر لإرادتي التي لم تخذلي في يوم من الأيام ----

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من الدكتور عبد الناصر القدومي والدكتور حسني فهمي المصري اللذين منحاني من الوقت الكثير متابعة وإشرافاً وتوجيهاً لأعداد هذه الدراسة ، كما أتقدم بخاص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الاستاذ الدكتور أحمد فهميم صادق جبر والدكتور غسان حسين الحلو نظراً لقبولهما مناقشة هذه الرسالة ، وابدانهما الملاحظات القيمة لاثناء هذه الرسالة وكل الشكر والتقدير لمدير عام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني فرع نابلس السيد يحيى عودة والى رئيس وأعضاء الهيئة الإدارية وكما أنني اشكر جميع رؤساء الهيئات الإدارية والمديرين والعاملين في جميع فروع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين --- لما منحوني من حفز وتذليل الصعاب أثناء الدراسة

وكما أتقدم بخاص الشكر لكل من ساهم بتقديم العون لإنجاز هذه الدراسة

٥٤٥٤٠١

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الدراسة
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
د	فهرس الاشكال البيانية
ذ	فهرس الملاحق
ر	ملخص الدراسة
الفصل الاول : مقدمة الدراسة وخلفيتها	
١	مقدمة الدراسة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	اهمية الدراسة
٦	أسئلة الدراسة
٦	حدود الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني : الدراسات السابقة	
٨	أولاً : الدراسات العربية
١٣	ثانياً : الدراسات الأجنبية
الفصل الثالث : الطريقة و الإجراءات	
٢٨	منهج الدراسة
٢٨	مجتمع الدراسة
٣٠	أداتا الدراسة
٣٢	صدق الدراسة
٣٢	ثبات الدراسة

٣٤	متغيرات الدراسة
٣٥	إجراءات الدراسة
٣٥	المعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
٣٦	النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
٣٩	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٤٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٤٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
٥٠	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٥٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
٥٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٥٨	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٦٠	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
٦٤	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
٦٧	التوصيات
	المراجع :
٦٨	المراجع العربية
٧٣	المراجع الاجنبية
٧٥	الملاحق
٨٩	الملخص بالانجليزية (Abstract)

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١.	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس .	٢٨
٢.	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمر .	٢٩
٣.	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .	٢٩
٤.	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة .	٣٠
٥.	ثبات استبانة ادارة الوقت .	٣٣
٦.	ثبات استبانة ادارة الانماط القيادية .	٣٣
٧.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع إدارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين.	٣٦
٨.	نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين .	٣٧
٩.	نتائج اختبار سداك لدلالة الفروق بين مجالات ادارة الوقت .	٣٨
١٠.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب للانماط القيادية الاكثر شيوعاً لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين .	٣٩
١١.	نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين الانماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين .	٤٠
١٢.	نتائج اختبار سداك لدلالة الفروق بين الانماط القيادية .	٤١
١٣.	نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ادارة الوقت والانماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين .	٤٣
١٤.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس .	٤٥
١٥.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين تبعاً لمتغير العمر .	٤٦
١٦.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .	٤٧

٤٨	١٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة .
٥٠	١٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأنماط القيادية لدى الإداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير الجنس.
٥١	١٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأنماط القيادية لدى الإداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير العمر .
٥٢	٢٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأنماط القيادية لدى الإداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير المركز الوظيفي.
٥٣	٢١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الانماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة .

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٩	المتوسطات الحسابية لمجالات ادارة الوقت	١
٤٢	المتوسطات الحسابية للانماط القيادية	٢

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٧٤	أداتا جمع المعلومات (استباننا الدراسة)	١
٨٤	نبذة عن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين	٢
٨٥	المراسلات الرسمية	٣

الملخص

العلاقة بين ادارة الوقت والنمط القيادي لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر

الفلسطيني في فلسطين

(دراسة حالة)

اعداد الطالبة

نجدود شيب ابوزنط

اشراف

د. حسني فهمي المصري

د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين ادارة الوقت والنمط القيادي لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين في العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١، وحاولت الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية :

١- ما واقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين ؟

٢ - ما أكثر الانماط القيادية شيوعا لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين ؟

٣- ما العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين ؟

٤- هل يختلف واقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين باختلاف متغيرات (الجنس و العمر و المركز الوظيفي و الخبرة) ؟

٥- هل تختلف الانماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين باختلاف متغيرات (الجنس و العمر و المركز الوظيفي و الخبرة) ؟

وللاجابة عن التساؤلات السابقة، اجريت الدراسة على جميع الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين والبالغ عددهم (٦٧) اداريا ، ولاجل جمع المعلومات

استخدمت الباحثة استبانتيين : الاولى استبانة ادارة الوقت قد استعانت الباحثة بأداة الباحثة حنا (١٩٩٨) وذلك لملاءمتها لاغراض الدراسة ، و الاستبانة الثانية : استبانة النمط

القيادي استعانت الباحثة بأداة الباحثة طبعوني (١٩٩٦)، وقامت الباحثة بتطويرها لتلائم الغرض الذي اعدت من اجله، وتم التأكد من صدق الاداتين من خلال عرضهما على (٦)

مختصين وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

كان ترتيب مجالات ادارة الوقت كالآتي :

مجال المقترحات حيث ان النسبة المئوية للاستجابة وصلت الى (٨٢%) ، ويليه الأوقات غير المستغلة (٧٥,٤%) ، ويليه نظرة الاداريين لادارة الوقت (٧٢,٦%) ، ويليه نظرة الاداريين للوقت (٧١%) ، واخيرا معوقات إدارة الوقت (٦٨,٨%).

اما ترتيب مجالات الانماط القيادية جاء كما يلي :

النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٨٨,٤%) ، يليه النمط الديمقراطي (٧٥%) ، ويليه النمط الاوتوقراطي (٧٢,٦%) ، واخيرا النمط التسبيبي (٦٢%).

واظهرت نتائج الدراسة ، وجود علاقة ارتباطية ايجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين كل من : (نظرة الاداريين للوقت والنمط الديمقراطي) ، (النمطين القياديين ، النمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي - الاوتوقراطي) ، (النمطين القياديين ، النمط الديمقراطي والنمط الديمقراطي - الاوتوقراطي) ، وكذلك وجود علاقة ارتباطية سلبية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين كل من : (نظرة الاداريين لادارة الوقت والنمط التسبيبي) ، (معوقات ادارة الوقت والنمط الديمقراطي - الاوتوقراطي) .

واظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في ادارة الوقت تبعا للمتغيرات التالية :
١- متغير الجنس: كانت اعلى المتوسطات الحسابية لصالح الاناث في المجالات التالية: المقترحات و الاوقات غير المستغلة ، بينما لصالح الذكور في مجال نظرة الاداريين لادارة الوقت ، و في مجال نظرة الاداريين للوقت ومجال المعوقات .

٢- متغير العمر: كانت اعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفئة العمرية الذين هم (اقل من ٤٠ سنة) في مجال المقترحات و لصالح الفئة العمرية الذين هم (اكثر من ٥٠ سنة) في المجالات التالية: الاوقات غير المستغلة ونظرة الاداريين للوقت ونظرة الاداريين لادارة الوقت و المعوقات .

٣- متغير المركز الوظيفي: فكانت اعلى المتوسطات الحسابية لصالح رئيس قسم في مجال المقترحات، و لصالح اخرين في مجال الاوقات غير المستغلة ، و لصالح مدير عام في مجال نظرة الاداريين للوقت ، و لصالح مسؤول في المجالات التالية : نظرة الاداريين لادارة الوقت و المعوقات.

٤- الخبرة : كانت اعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) في المجالات التالية: المقترحات و الاوقات غير المستغلة و المعوقات ونظرة الاداريين للوقت و لصالح الفئة العمرية الذين تتراوح خبرتهم بين (٦-١٠) سنوات في مجال نظرة الاداريين لادارة الوقت .

واظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في الانماط القيادية تبعاً للمتغيرات التالية:
١- متغير الجنس: كان اعلى المتوسطات الحسابية لصالح الذكور في الانماط التالية: النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي و النمط الديمقراطي والنمط الاوتوقراطي بينما كانت لصالح الاناث في النمط التسبيبي.

٢- متغير العمر : كان اعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفئة العمرية الذين هم (اقل من ٤٠ سنة) في الانماط التالية : النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي و النمط التسبيبي ، و لصالح الفئة العمرية (الاكثر من ٥٠ سنة) في الانماط التالية : النمط الديمقراطي و النمط الاوتوقراطي .

٣- متغير المركز الوظيفي: كان اعلى المتوسطات الحسابية لصالح مدير في النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي ، و لصالح مدير عام في النمط الديمقراطي ، و يليه رئيس قسم في الانماط التالية : النمط الاوتوقراطي و النمط التسبيبي .

٤- متغير الخبرة : كانت اعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفئة الذين خبرتهم (اقل من ٥ سنوات) في النمطين : النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي والنمط التسبيبي ، و لصالح الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) في النمط الاوتوقراطي ، و لصالح الفئة الذين تتراوح خبرتهم بين (٦-١٠) سنوات .

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتوصيات من اهمها :

١- التوجه نحو اللامركزية بشكل اكبر وملموس في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين حتى يتسنى للإداريين أن يتبعوا المنهج الديمقراطي بشكل اوسع ويفوضوا من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في الجمعية .

٢- التعرف الى سبل إدارة الوقت والأسباب التي تؤدي الى هدره وبالتالي الحفاظ على المال العام .

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- حدود الدراسة
- تحديد المصطلحات

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة :

لما كان الوقت من الموارد المتاحة المحدودة وغير المحدودة ، فإنه يمثل العنصر الحاسم الذي يمكن أن يتيح للموارد البشرية والمادية أن تعطي إنتاجها . وليس غريبا أن ترى أن الأمم المتخلفة لا تقيم وزنا للوقت ولا تراه ثروة ينبغي استثمارها ، بخلاف الأمم المتقدمة التي توليه احتراما وعناية. ويمثل الوقت أحد عناصر مدخلات العملية الإدارية فهو أحد الموارد المتوافرة في النظام ، لذا فإن استثمار هذا المورد بذكاء وعقلانية يكون من خلال حسن إدارته وتخطيطه وتنظيمه .

فالوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمر أو الموقع ، ويسير الوقت دائما بسرعة محددة وثابته، ولكن يبدو انه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي لأداء عمله على أكمل وجه ،وبما أنه لا يمكن خلق وقت أكثر مما ينبغي فيجب المحافظة على الوقت الموجود .

فإدارة الوقت مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات عمل يومية مبرمجة ، هذه العوامل كلها عناصر ذات فاعلية كبيرة إلا أن إدارة الوقت أكثر تعقيدا من ذلك ، إنها حالة نفسية، إنها استعداد للالتزام الشخصي وأهم من ذلك إنها إعادة ترتيب للأولويات ولعادات العمل ، فإذا لم تقم بإدارة الوقت ، فلن تستطيع إدارة أي شيء آخر فمعظم أفكار إدارة الوقت بديهية ولكنها ليست شائعة ، وهذا ما يشير اليه ماكنزي (Mackenzie) إلى أن الوقت هو العنصر الأكثر تصلبا والأقل مرونة في الوجود ولكن تستطيع إدارته و إن لم يكن فإنه لا تستطيع إدارة أي شيء آخر (الطراونة و اللوزي ، ١٩٩٦) .

ويعتبر الوقت موردا هاما ونادرا من الموارد المتاحة في المجتمعات البشرية فيقول جيمس (James, 1990) إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عمالك فإن هذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم .

فتعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه ؟
ومع من ؟ وفي أي موضوع ؟ فيحدد الموضوعات التي بها أولوية التضحية بالوقت ويعترف
أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم (كينان ، ١٩٩٥) .

ولأهمية الوقت تعتبر سرقة الوقت هي حرفة اللص ، وصناعته هي حرفة المخطط
الاستراتيجي ، فيجب على المدير الفعال أن يكون لصا واستراتيجيا في نفس الوقت بأن يسرق
الوقت من شؤون أقل إلحاحا أو أكثر تسلية لإنجاز العمل (جريسيمان ، ١٩٩٨) .

ويصنف وقت المدير إلى ثلاثة أجزاء تشمل الإبداعية والإنتاجية والعامّة ، حيث أن
الوقت الإبداعي هو الوقت المتعلق بتخطيط أنشطته المستقبل ، و أما الوقت الإنتاجي فيتعلق
بالوقت اللازم لإنجاز الأعمال، والوقت العام يتعلق بالوقت الذي يقضيه المدير في المراسلات
والتقارير (الطراونة واللوزي ، ١٩٩٦) .

فالتريقة التي يفكر فيها القائد الإداري بالوقت وبنفسه سوف تؤثر على كل شيء
يحدث لبقية حياته، فبعض القادة يميلون إلى إضاعة الوقت ولذلك يكون الوقت رخيصا لديهم
يستخدمونه دون تقدير للأولويات ، وان أوقات القادة في العمل محددة بساعات معينة .

فيقسم سكير ميربورن (Schermerborn) وقت المدير إلى الوقت الذي يفرضه
الرئيس، والوقت الذي يفرضه التنظيم ، والوقت الذي يفرضه المدير نفسه ويعتقد أن المدير
يستطيع أن يتحكم في القسم الثالث (الوقت الذي يفرضه المدير نفسه من خلال جدولة الوقت)
والمدير الفعال هو الذي يدرك ببساطة انه لا يستطيع أن يعمل كل شيء وان العمل وفق
الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه مما يحول بينه وبين بذل كثير من الوقت في أداء مهام
يمكن تفويضها للآخرين (أبو شيخة والقربوتي ، ١٩٩٣) .

فهما حاول القادة إلى تنظيم وقتهم واستغلاله فان هناك عوامل أخرى وأشخاصا
آخريين يتحكمون في هذا الوقت لما يجعل وقتهم ليس ملكا خالصا بهم فالقلق الكامن وراء عدم
توفر الوقت الكافي هو القلق الأشد والاهم فوجود عمل لم ينجز بعد على مكتب المدير، إنما
يعني أن هناك قرارات معطلة أو إنتاجا منقطعاً من الدرجات الدنيا من الإدارة .

المشكلات العميقة الجذور يستحق حلها تفكيراً عميقاً وكلما كان المدير قلقاً على وقته
كلما كان ذلك حافزاً له على استثمار وقت كاف لتحليل مشكلته ويجب أن يكون راغباً في
التضحية بكل غال في سبيل ذلك .

فان أهم هدف في إدارة الوقت بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقتاً أكبر تحت
تصرفه وهو الجزء الوحيد في اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه ويدعى ملكيته فعلاً
فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع .

إن إدارة الوقت لا تقدم حلولاً للمشكلات الإدارية ، ولكنها توجد الوقت الخاص الذي يمكن من خلاله للمدير أن يجد الحلول ويخطط للمستقبل و يقيم مدى التقدم العام ، فاختلف وجهات نظر الخبرات والمفاهيم النظرية تزود المديرين بمختلف المداخل لتطبيقها على أنفسهم وعلى مرؤوسيه في استخدام وقتهم بفعالية أكبر (تيمب ، ١٩٩١) .

إن تحليل وقت المديرين ومعرفة نقطة الضعف في توزيع هذا الوقت يتطلب مجهودا لامكانية استثماره واستغلاله لتحقيق الأهداف المطلوبة .

فالإدارة والوقت كلمتان متلازمتان ، لان الإدارة عبارة عن عمليات معينة يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق ومنظم وفعال ، لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل و اقل التكاليف .

ولتعامل المدير في الإدارة هناك أربعة عناصر رئيسية :هي القوى البشرية ، والآراء والأفكار والعناصر المادية (المباني ، العدد ، آلات ، الأموال) ، واخيرا الوقت، والنظرة الحديثة للوقت هي انه عنصر أساسي من العناصر التي يتفاعل معها المدير في المؤسسة (جريسمان، ١٩٨٨)

وإذا كان للوقت هذه الأهمية على سواه من موارد الإدارة فان إدارته تختلف عن إدارة هذه الموارد وقد لخص دركر (Drucker) هذا الاختلاف بقوله أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات

Time Management is Self-Management (أبو شيخة و القريوتي ، ١٩٩٣).

وقد عرف شولر إدارة الوقت بأنها إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تتجز المـهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالا في عمالك وخط سيرك في حياتك المهنية ، وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية كثيرة تستهدف تحديد حاجاتك ومتطلباتك حسب الأهمية ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة والمهام والأهداف التي تحتاج إلى ممارستها أو تحقيقها منصوص عليها من قبل المؤسسة (شولر ، ١٩٨٠) .

ونظرا لكثرة المتطلبات التي على المدير أن ينجزها فان قدرته على الاستجابة لجميع المتطلبات في آن واحد هي أمر غير وارد ، ولان كل متطلب يحتاج إلى وقت لإنجازه مما يستدعي المزيد من الوقت ، وهذا لن يتوفر لأن اليوم هو أربع وعشرون ساعة لا يملك زيادتها وقد يستمر في عمله لساعات إضافية، لكنها لن تطول لفترة أكثر مما متاح وستكون على حساب أعمال أخرى مما يستدعي من المدير أن يعيد في ترتيباته وأولوياته إذ إن إدارة الوقت تمثل إدارة الذات و إدارة الحياة نفسها (القريوتي ، ١٩٨٨) .

إن صرف الوقت في عمل غير منتج يقود إلى الإحباط والقلق والصراع والضغط ، بينما المدير الفعال هو مدير منظم يخطط لعمله ومنجزاته حسب خطط وأولويات و إن المدير

الناجح هو من يدرك أهمية الوقت ويقوم بتخطيطه بحيث يستطيع تحديد الأولويات وضبط مواعيد إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد ، وهو من يحافظ على الوقت ويحرص على استخدامه ، فعلى المدير أن يبدأ بتخصيص (١٥) دقيقة لتنظيم عمله اليومي وترتيب النشاطات الضرورية والروتينية والمهمة والملحة وما سيقوم به شخصياً وما سيفوضه وذلك لتحديد الأولويات من المهام والأنشطة ولتخصيص الزمن اللازم من يوم العمل، وإلا فإن العاملين مع مدير المؤسسة سيخلقون الفوضى ولن يكونوا متعاونين معه مما سيرز العبث في وجه المدير لتؤثر فيه اتجاه رؤسائه ومرؤسيه ، ويضطره لآخذ أعماله إلى المنزل أو تسويقها أو عدم القيام بها، و إن نجاح المدير في تنظيم وقته هو حافزه لمزيد من النجاح ، وسيحاول العاملون معه تقليده والسير على خطاه (Garrat,1985) .

مشكلة الدراسة :

على الرغم من تعدد تعريفات الإدارة واختلاف هذه التعريفات تبعاً لذلك، فإنه يمكن القول انه مهما تعددت فإن الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة ضمن وقت محدد بكفاءة وفاعلية وعندما يجد عنصر الوقت مكانه في هذه العملية بوصفه أحد عناصر الانتاج الرئيسية وغير المباشرة .

فالعلمية الإدارية إذن محكومة بالوقت ، فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه ، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد ، والوقت مورد لا يتجدد ولا يختزن ولا يستأجر ولا يمكن الاستغناء عنه ، وما ينقضي منه من غير أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وقت ضائع إلى الأبد .

وإذا كان الكثير من الدراسات في حدود علم الباحثة قد لفتت الأنظار إلى خطورة مشكلة سوء استغلال الوقت وعدم توظيف المنظمات له ، فإن المشكلة ما زالت قائمة في الأجهزة الإدارية وفي خضم التطورات السياسية الجديدة وبعد تولي السلطة الوطنية الفلسطينية قيادة الأمور في الضفة الغربية وقطاع غزة من أجل الإعداد الجيد للبنية التحتية وإلى أحد عناصرها المهام الإدارية والتي تبرز دورها من الناحية القيادية في الإدارة ، وبما أن عنصر إدارة الوقت والنمط القيادي لهما دور في الإسراع بعجلة العمل الإداري بعامه و في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ، التي تضم الاسعاف والطوارئ و مدارس التربية الخاصة ومدارس الصم والعلاج الطبيعي والسمعيات و النطق وبيت المسنين ودائرة الشباب المتطوعين وغير ذلك ، ومن منطلق عمل الباحثة في هذه الجمعية الخيرية وشعورها بدورها

الفعال في المجتمع ومدى حرصها على كل دقيقة في دوام الجمعية حتى لا تهدر وتذهب سدى كان لزاما عليها أن تدرس علاقة إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين .

وتتلخص مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال التالي :

(ما العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين ؟)

أهداف الدراسة :

سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

١ التعرف الى واقع إدارة الوقت لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين.

٢ تحديد أكثر الأنماط القيادية شيوعا لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين .

٣ تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين .

٤ إجراء مقارنات في كل من إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغيرات (الجنس و العمر و المركز الوظيفي و الخبرة) .

أهمية الدراسة :

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي :

١-تعتبر هذه الدراسة(في حدود علم الباحثة) الاولى التي بحثت في العلاقة بين ادارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين .

٢-يتوقع من خلال نتائج الدراسة اعطاء تصور واضح حول ادارة الوقت والنمط القيادي

لدى الإداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين بحيث تسهم في رفع

الكفاءة الانتاجية لهم بما ينعكس ايجابيا على الجمعية والمجتمع .

٣-ساهمت الدراسة في تحديد اثر كل من المتغيرات التالية :الجنس والعمر والمركز الوظيفي

و الخبرة لدى الإداريين على ادارة الوقت والنمط القيادي في جمعية الهلال الاحمر

الفلسطيني .

٤- نظرا لحدائثة الموضوع محليا فان الدراسة من خلال اطارها النظري و الدراسات السابقة سيكون لها اثر كبير في ميلاد بحوث جديدة من قبل باحثين اخرين في هذا المجال

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة الى الاجابة عن الاسئلة التالية :

١. ما واقع إدارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين ؟
٢. ما أكثر الأنماط القيادية شيوعا في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين ؟
٣. ما العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين ؟
٤. هل يختلف واقع إدارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين باختلاف متغيرات (متغير الجنس و العمر و المركز الوظيفي و الخبرة) ؟
٥. هل تختلف الأنماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين باختلاف متغيرات (الجنس و العمر و المركز الوظيفي و الخبرة) ؟

حدود الدراسة :

- اقتصرت هذه الدراسة على الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين وتم تحديد اطار هذه الدراسة بالعوامل التالية :
- ١ - المحدد الزمني : تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني / ٢٠٠١ .
 - ٢ - المحدد المكاني : جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين .
 - ٣ - المحدد البشري مجتمع الاداريون في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين .

مصطلحات الدراسة :

إدارة الوقت :

هو تنظيم أعمالك التي ستتمكن من تأديتها في الوقت المحدد مع الملاحظة انك اعتمدت مهماتك وقيمت بكل ما حلمت بإنجازه حين لم يتوفر لك الوقت إذا فالعمل ضمن مدة محددة تجعلك تعطي الكل في وقته فتستفيد لاقصى درجة ممكنة من الوقت المتوفر.
(كينان، ١٩٩٥)

القيادة :

مجموعة من المفاهيم المتكاملة والمتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والادراكية التي لا بد من توافرها إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنوي للفرد والمتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد التربوي.
(الطويل، ١٩٩٨)

النمط القيادي :

هو تعبير عن سلوك المدير اتجاه جميع أطراف وعناصر الموقف الذي يواجهه .
(الطويل، ١٩٩٨)

النمط الديمقراطي - الأوتوقراطي :

وهو عبارة عن نمطين في نمط واحد فيكون القائد ديمقراطياً تارة وأوتوقراطياً تارة أخرى بحسب ما يقتضيه الموقف .

٥٤٤٠١

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

• أولاً الدراسات العربية

• ثانياً الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع إدارة الوقت والنمط القيادي، ورغم ان ادارة الوقت تعني ادارة الحياة ، الا ان الدراسات التي تدور حول هذا المفهوم شحيحه ، كما وانها حديثة ، وفي الوطن العربي قليلة ، ومعظم الابحاث التي تبحث في الوقت وادارته تقريباً تبحث فيه من منطلق الادارة ، وليس من ناحية علاقة ادارة الوقت بالانماط القيادية ، ليكون القائد قدوة لموظفيه في المحافظة على الوقت واستثماره ، فتناولت الباحثة الدراسات السابقة ، مبتدئة بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية .

الدراسات التي تتعلق بإدارة الوقت :-

الدراسات العربية:

دراسة عصفور (١٩٨١)

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وأكدت على أهمية الوقت وبيان الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت الدوام الرسمي والمجالات التي يضيع فيها قسم كبير من وقتهم وقد تم توزيع (١٢٠) استبانته على المتدربين في البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة وهم منتمون إلى (٢٤) وزارة ومصحة ومؤسسة حكومية وقد شملت الدراسة أيضا مقارنة بين نتائج ونتائج دراسة سابقة كان قد أجراها بعنوان (كيفية اشغال المدير لوقت الدوام الرسمي) وقد توصل إلى أن النسبة المثوية للوقت المخصص لإنجاز المعاملات الرسمية قد انخفضت عام (١٤٠٢ هـ) عما كانت عليه عام (١٤٠٠ هـ) من (٤٩.٧٩ % إلى ٤٦,٨٣ %) عام (١٤٠٢ هـ) على التعليم المهني وما يصرفه المديرون من وقت على المهمة ولم يجد الباحث أيضا ارتباطا ذا دلالة بين درجة أهمية المهمة وما يصرفه المديرون من وقت لإنجازها .

دراسة القريوتي (١٩٨٥)

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الوقت في جامعة دمشق ويعتبر هذا البحث محاولة لمساعدة المديرين على إدراك أهمية الوقت واستغلاله حين توافره وفي تنظيم وقتهم كي يتمكنوا من حسن الاستفادة منه .

وقد قسم البحث إلى قسمين رئيسيين يبين القسم الأول منه أن هناك نوعين من العوامل يتسببان في ضياع وقت المديرين وهما :-

١-عوامل خارجية مثل المكالمات الهاتفية والزيارات المفاجئة .

٢-عوامل ذاتية وتنظيمية تنبع من خوف المديرين وترددهم كلما واجهتهم أمور تتعلق بالسياسة العامة للعمل .

أما القسم الثاني فيقدم خطة مدروسة (استراتيجية) ذات شقين لمساعدة المديرين على تنظيم أوقاتهم اولها تتمثل في إزالة خوف المديرين من خلال :-

(أ) تقسيم الوظيفة الإدارية والأهداف الطويلة إلى أهداف محددة ومشاريع قصيرة الأجل يمكن قياسها رقمياً .

(ب) وضع إجراءات تنظيمية لتحديد الأهداف والمسؤوليات والمقاييس للأداء

(ج) متابعة وتعميم الإنجازات

(د) مناقشة الإنجازات مع مديري الأقسام والوحدات الإدارية .

وثانيهما يتمثل في تطبيق بعض الإجراءات التنظيمية وهي :-

(أ) وضع حواجز بين المدير والمراجعين

(ت) الخلوة أو الانفراد (الفصل المكاني)

(ج) تفويض جزء من سلطات المدير

(د) تبسيط الإجراءات .

دراسة دواني (١٩٨٨)

هدفت الدراسة التعرف الى 'واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن' 'فوجد من (٢٠) مديرا ومديرة في محافظات المملكة الوسطى (الزرقاء ، عمان ، السلط) إضافة إلى (٢٨) مشرفا ومسؤولا في مكاتب التربية والتعليم أن المديرين يتولون القيام بثلاث عشرة مهمة رئيسية يغلب عليها الرقابة والسلوك الإداري الرتيب الذي يسعى لصيانة ما هو موجود والمحافظة على سيره واستمراريته وان النسبة الكبرى من وقت

المديرين تصرف على العمل المكتبي (٢١,٨ %) وتأخذ الرقابة (١٥ %) من وقت المدير و (٥١ %) من وقت المدير مخصص لقراءة البريد الوارد وتعليمات الوزارة ومكاتبها أما الجولات فتأخذ ما نسبته (١٠ %) من وقت المدير كما أن هناك فارقاً بين واقع ممارسات المديرين وتوقع المسؤولين .

دراسة المتولي (١٩٨٨)

هدفت الدراسة التعرف الى تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة لخص إلى أن المدير يقضي خمس ساعات لصالح العمل من ثمان ساعات وثلاثة أرباع الساعة وما تبقى في غير صالح العمل أي ما يوازي ثلاث ساعات وثلاثة أرباع الساعة أي ما نسبته (٤٣ %) .

دراسة ياغي (١٩٨٩)

هدفت الدراسة التعرف الى واقع تنظيم فعالية إدارة وقت المدير و المؤثرة في فعالية إدارة الوقت وتحديد المعوقات التي تواجهها وتم توزيع (١٣٢) استبانة على مديريين اردنيين من مديري الادارات في الاجهزة والمؤسسات الحكومية في مدينة عمان ، واطهرت الدراسة أن تحديد الأولويات وتحديد النشاطات ذات المردود العالي وبذل الجهد الواقعي للتركيز على الأمور الهامة والأكثر إلحاحاً والتخطيط على المدى الطويل والمتوسط والقصير كلها عناصر تأخذ الاهتمام الأكبر للمديرين أما تأجيل اتخاذ القرارات السهلة وإنجاز الأعمال السهلة قبل الصعبة أو النظر في الأمور قليلة الأهمية تأخذ الاهتمام القليل من المديرين بالإضافة إلى التوصل إلى عوامل عدة تؤثر في فعالية تخطيط وتنظيم وإدارة وقت المدير من أهمها عدم توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات (٩٨%) من العينة، تنوع البيئة التي تواجه المدير المتخذ القرار .

دراسة السالم (١٩٨٩)

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية اعتمدت على الوصف لعينة من ٦ مديريين ومديرات واستبانته من (١٩) فقرة تضمنت مهمات الإدارة المدرسية أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل الزمن اليومي الذي أمضاه المديرون وبين معدل الزمن الذي أمضته المديرات على

كل مهمة كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل أهمية المهمة وفق اعتقاد المديرين وبين معدل أهمية المهمة وفق اعتقاد المديرات لصالح المديرين وكشفت الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي عال بين الزمن الذي أمضاه المديرين والمديرات وبين درجة أهمية المهمة وفقا لاعتقادهم بأهميتها .

دراسة معايه (١٩٩١)

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الوقت لدى عينة من المجتمع الأردني في القوات المسلحة الأردنية وكانت عينة ادراسة من المجتمع الاردني (٣٥%) من ضباط الخدمات الملكية وقام (٨٠%) منهم بتعبئة الاستبانة ، وتبين أن هناك هدرا عظيما في الوقت ووجد كوارر فنية مؤهلة وتلاها المحسوبيات ونقص الصلاحيات ، ثم المكالمات الهاتفية غير الضرورية وعدم التخطيط الصحيح وسوء الاتصالات الهاتفية ، عدم وضوح الأوامر ، عدم وضوح الأولويات المقاطعات أثناء العمل ، الواسطات ، الاجتماعات غير الضرورية المستخدمين ذوي المشاكل ، نقص في تنظيم العمل نقص في الوسائل الإدارية ثم التقدير غير الواقعي للوقت واستراحات الشاي وغيرها .

دراسة أبو شيخه والقريوتي (١٩٩٣)

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية وتم استخدام أسلوب وصفي تحليلي ل (١٤٩) شخصا في عشر وزارات في الدولة وتوصلا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين في ما يتعلق بفلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت أكثر اقترابا من النظرة العلمية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المستجيبين في ما يتعلق بفاعلية الموظف في إدارة وقت العمل الرسمي من ناحية الخصائص الشخصية كما وجد أن أكثر من (٢٢%) من وقت العمل الرسمي ينفق في أعمال شخصية وان قسما كبيرا من الوقت يقضى في أداء أنشطة روتينية مما عني بشكل أو بآخر ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت وان لا اثار للخصائص الوظيفية ولا للخصائص الشخصية في توزيع وقت العمل الرسمي على مجالات قضاء هذا الوقت .

دراسة الجمل (١٩٩٤)

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الوقت لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية وذلك من خلال تحديد مهمات مدير المدرسة المهنية ومعرفة كيفية إدارة الوقت لديه وتحديد مقدار الوقت المصروف على المهمات المنوطة به وقد خلص الباحث من دراسته إلى انه لا فرق بين المديرين المؤهلين وغير المؤهلين في إدارتهم لوقتهم إذ لا يقيمون وزنا لتخطيط الوقت ولا يحددون أولوياتهم كما وجد أن هناك تباينا واضحا بين ما يفتقده القائمون من الأساليب اللازمة لاستغلال الوقت والإفادة منه .

دراسة الشنطي (١٩٩٦)

هدفت الدراسة التعرف الى واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان وأثره في التزام المعلمين والمعلمات بتعليمات المدرسة والدوام ومفهوم التنظيم لديهم ولخصت الباحثة بنتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الوقت المصروف على المهمات المختلفة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي ولكن نتائج تحليل التباين الأحادي أظهرت أن هناك فروقا في متوسطات الوقت المصروف على المهمات المنوطة بمديري ومديرات المدارس الأساسية في منطقة شمال عمان تعزى لمتغير الخبرة وتوصلت الباحثة أن حملة البكالوريوس اقل خبرة من غيرهم في إدارة الوقت بينما كان حملة شهادة كلية المجتمع أكثر من غيرهم خبرة في إدارة الوقت وتوصلت الباحثة أيضا انه لا توجد علاقة بين مدة الوقت المصروف على المهمات ودرجة أثرها في التزام المعلمين والمعلمات بتعليمات المدرسة والدوام ومفهوم التنظيم لديهم وتبين للباحثة كذلك أن مدة الوقت الذي يصرفه مدير المدرسة في أداء المهمات المنوطة به يزيد على الوقت المحدد للدوام الرسمي وهذا يعني انه لا يوجد هدر للوقت بالنسبة لمدير المدرسة ولكن بحاجة إلى حسن تنظيم هذا الوقت والى تخطيط مسبق للإدارة اليومية للوقت .

دراسة حنا (١٩٩٨)

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الوقت لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، وبيان العلاقة بين متغيرات الجنس ، والعمر ، والرتبة الأكاديمية ، وسنوات الخبرة في العمل الإداري والجامعة ، وكانت عينة الدراسة رؤساء الاقسام الأكاديمية لعام

(١٩٩٦، ١٩٩٧) حيث بلغ عددهم (٩٠) رئيس أكاديمي ، و كان اهم نتائج الدراسة ان نظرة رؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع الوقت كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧٩%) ، وبالنسبة إلى نظرة رؤساء الاقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى إدارة الوقت كبيرة جداً ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨٥,٥%) ، وبالنسبة لدرجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين ادارة الوقت من وجهة نظر رؤساء الاقسام في جامعات الضفة الغربية كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٧١%) .

الدراسات الأجنبية :-

أولت الدراسات الأجنبية اهتماما كبيرا للوقت فهناك الكثير من الدراسات التي بحثت في الوقت وإدارته وفي مختلف الجوانب الإدارية وفي ما يلي بعض منها :

دراسة غالي (Gally,1986)

هدفت الدراسة التعرف الى مذكرة أبجدية إدارة الوقت للمديرين أورد فيها تقنيات عديدة تساعد المديرين على التعامل مع واجباتهم ومهامهم أهمها تحديد الأولويات ، التمييز بين المرغوب و المطلوب ثم تنظيمها تبعا لأبجديتها في الأولويات (ABCDF)
A = (Absolutely) , B = (Better do) , C = (Can wait) , D = (Delegate)
, (Dead Line), F = (.Forget it) .
وبذلك يمكن فصل عمل اليوم الرتيب عن الأعمال المهمة ويمكن استخدام الاحبار الملونه لدى السكرتاريا ولتوطيب البريد والزوار واتمام الرسائل واصعب الاستراتيجيات لدى المدير كانت قول لا من خلال السؤال :-

أ- هل ينضوي العمل على مصلحة للمدرسة ؟

ب- هل يحتاج العمل للإنجاز الفوري ؟

ج- هل أنا الشخص الوحيد الذي سيتم التعامل معه ؟

فان كانت الإجابة بنعم فعلى المدير أن ينجز المهمة فوراً .

دراسة رويتمان (Roitman,1986)

تضمنت الدراسة إسرائيل ، كندا ، الولايات المتحدة أظهرت أن معظم النشاطات الإدارية لمدرء المدارس مركزة في مكاتبهم وان جزء كبير من وقتهم مكرس للاتصال الكلامي المباشر وغير المباشر .

دراسة روكو (Ruocco ,1990)

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الوقت ، قوة الشخصية والسمات الفردية لدى مديرات المدارس في ولاية كونيكنتك وتبين ان العلاقات بين إدارة الوقت من ناحية وقوة الشخصية والسمات الفردية من ناحية أخرى وقامت الباحثة بدراسة كل من الشخصية وإدارة الوقت بشكل مستقل مفترضة أن الإدارة التنفيذية الناجحة توظف كلا من استراتيجيات الحد من الضغط النفسي واستراتيجيات الضبط وقد دلت النتائج على ما يلي :-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين العمر وسنوات الخبرة بين كل من إدارة الوقت وقوة الشخصية .

- توجد علاقة ذات دلالة بين إدارة الوقت وقوة الشخصية
- هناك علاقة ذات دلالة بين مستوى الوظيفة وقوة الشخصية
- وقد تبين أن قوة الشخصية هي مؤشر ذو دلالة على مدى الاستفادة من تقنيات إدارة الوقت

دراسة جيمس (James, 1990)

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الكليات العامة والخاصة في جامعة ابورن قسم التعليم المهني ، وجد أن المهام التي يقوم بها المديرون (٢١) مهمة مقسمة إلى خمسة مجاميع هي التعليم والتعزيز والعلاقات الإنسانية والتسهيلات وتفويض الصلاحيات ولم تظهر الدراسة علاقة بين سنوات الخبرة كمدير ومجموع نشاطات المدير وان الوقت المخصص للعلاقات الإنسانية اعلى في الكليات التقنية منه في الكليات العامة وان الوقت المخصص للتفويض في الكليات التقنية الخاصة اعلى منه في كليات التعليم العام .

دراسة عويضة (Owaidah , 1991)

هدفت الدراسة التعرف الى استخدام عامل الوقت وتحليل السلوك الإداري لدى المديرين في المملكة العربية السعودية وتم فحص سلوك المديرين في المؤسسات العامة السعودية وقد استخدم العامل الزمني لتحديد ما الذي يفعله المديرون حقا وقد تم فحص قضيتين رئيسيتين هما تكيف المديرين للزمن وسلوكهم .

ودلت النتائج أن المديرين في السعودية يتميزون بتفهم معتدل للوقت وتتأثر اتجاهاتهم نحو الوقت واستخدامهم له بشكل كبير بنظام الحكم الفردي الاستبدادي وبسبب من مركزية السلطة فإن المديرين السعوديين ينفقون نسبة عالية من يوم عملهم في الأعمال الروتينية وهكذا فإن المديرين في المستويات العليا من الإدارة متقلون بالأعباء بينما المديرين في المستويات الأدنى يكونون دون الحد الأدنى للاستخدام الأمثل للوقت أو دون حد الاستفادة من الوقت ويختلف المديرين السعوديون عن غيرهم بأن لديهم مسؤوليات عائلية واجتماعية وتربوية ودينية ثقيلة سواء داخل العمل أو خارجه ومن ثم فإن لديهم وقتاً أقل لإنجاز عملهم الرسمي . أشارت الدراسة إلى أن أي تغيير في الاتجاهات والسلوك في المؤسسات أو المنظمات السعودية يجب أن ينتظر حدوث تحولات في الثقافة ككل .

الدراسات التي تتعلق بالنمط القيادي :

الدراسات العربية :

دراسة شنودة (Shanoda,1977)

- هدفت الدراسة التعرف الى السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية المصرية ، وقد برز أمام الباحث ضرورة السعي للإجابة عن السؤالين التاليين:
- ١ - هل يعتمد سلوك المدير في قيادته وتوجيهه للمدراء على الجانب الإنساني؟
 - ٢ - هل يعتمد مدير المدرسة أسلوباً معيناً يميز سلوكه الإداري؟
- وقد دلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة عن الآتي:
- ١ - يختلف السلوك القيادي لمدير المدرسة باختلاف المعلمين العاملين معه.
 - ٢ - هناك فرق ذو دلالة بين السلوك القيادي كما يراه المدير بنفسه وبين ما يراه المعلمون العاملون معه.
 - ٣ - أثبتت الدراسة أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يستطيع أن يوازن بين مصلحة العمل والعاملين ويتمكن من مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- وتتسجم هذه الدراسة في نتائجها مع ما حرصت عليه الشبكة الإدارية في التأكيد على دمج بعدي العملية الإدارية (العمل - العاملون).

دراسة بطاح (١٩٧٩)

هدفت الدراسة التعرف الى مدى تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على العلاقات الشخصية والروح المعنوية للمعلمين ، باستخدام ثلاث أدوات لجمع المعلومات والبيانات اللازمة ، وأسفرت النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته إلى التالي:

١ - هناك فرق دال إحصائياً بمستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية تعزى إلى التفاعل بين نمط القيادة والجنس من ناحية وبين التأهيل والجنس من ناحية أخرى.

٢ - هناك فرق دال إحصائياً بمستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات علامات المعلمين على مقياس الروح المعنوية يعزى إلى أثر الجنس.

٣ - لم نشر الدراسة إلى وجود مثل هذه الفروق بين متوسطات إجابات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى النمط القيادي والتأهيل .

دراسة الطوباسي (١٩٨٠)

هدفت الدراسة التعرف الى واقع الإدارة المدرسية في الأردن وتم التعرف على الممارسات العادية لمدير المدرسة في الأردن من وجهة نظر مدير المدرسة ، والمعلمين فيها ومعرفة عدد ونوع المشكلات في العمل الإداري كما يحس بها كل من المدراء والمعلمين ، كان من نتائجها أن المستوى العلمي للمديرين يقلل من عدد المشكلات التي تواجه المديرين والمديرات ، ويزيد من عدد المشكلات التي يستطيعون حلها.

دراسة الزعبي (١٩٨٠)

هدفت الدراسة التعرف الى العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية في الأردن ودرجة تصوره لل صعوبات التي يواجهها في عمله الإداري اليومي ، والتعرف على الصعوبات الأكثر شدة وتأثيراً حسب نمط قيادة المدير ، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦) مديراً و (٣٤) مديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وجميعهم من حملة الشهادة الجامعية الأولى ، وفي جميع محافظات وألوية المملكة . وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة أداتين هما: استبيان لتحديد نمط القيادة لمدير المدرسة ، والثاني لدرجة تصور

المدير للصعوبات في العمل الإداري. ولاختبار فرضيات الدراسة جرى استخدام تحليل التباين وفق التصميم (التصنيف) العامل ٣ × ٢ × ٢ لاختبار أثر المتغيرات ، كما جرى استخدام اختبار (شيفية) للمقارنة بين المتوسطات المختلفة للمتغيرات وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين نمط السلوك القيادي والصعوبات التي يواجهها المدير في عمله ، وبالتالي مواجهته لصعوبات في اتخاذ القرار باعتباره من أهم مهمات المدير وواجباته.

دراسة الحوراني (١٩٨٤)

هدفت الدراسة التعرف الى مدى تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية في الأردن ، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ضبط الوضع المدرسي ورضا المعلمين عن عملهم.

دراسة الاحمد وآخرون (١٩٨٦)

هدفت الدراسة التعرف الى واقع الإدارة المدرسية في الكويت وتناولت عينة مكونة من (٢١٠) معلماً وموجهاً تربوياً من العاملين في قطاع التعليم في دولة الكويت كشفت نتائجها عن توزيع الأنماط القيادية لمديري المدارس على النحو التالي :

١- نمط الإدارة المدرسية الديمقراطية موجهون (٦٠%) معلمون (٧٥,٤%)

٢- نمط الإدارة المدرسية التسلطية موجهون (٢,١١%) معلمون (١٠,٥%)

٣- نمط الإدارة المدرسية التسيبية موجهون (٨,٥%) معلمون (٧,٢%)

كما كشفت الدراسة عن الأساليب القيادية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف التعليم كانت الأسلوب الديمقراطي أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في أوساط المديرين نحو تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين وفيما بينهم ، حيث نوهت إجابات أفراد العينة إلى أن الإدارة المدرسية لا تحاول /أو لا تستطيع إيجاد الوقت المناسب لمشاركة العاملين مشاكلهم وهمومهم .

دراسة قريش (١٩٨٧)

هدفت الدراسة التعرف الى الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين حيث تم رصد و حصر الدراسة ، وأن يتم التركيز على الكفايات التي كانت درجة احتياج المديرين لها كبيرة جداً أكثر من غيرها. بمعنى أن هناك علاقة إيجابية بين التأهيل المسلكي والإدارة الفاعلة.

دراسة اباطه (١٩٩٠)

هدفت الدراسة التعرف الى تشخيص القدرات القيادية لمديري و مديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن ، استخدم الباحث اختبار القيادة التربوية الذي طوره محمد منير مرسى لقيادة القدرة على القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن (١٠٠ , ٦١ %) من أفراد العينة التي طبقت عليها الدراسة قد حصلت على تقدير مقبول وبالمقابل حصل (٠٣ , ٨٠ %) من أفراد العينة على تقدير ضعيف فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الأول في الدراسة حول واقع القدرات القيادية لدى مديري و مديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن ودلت نتائج الدراسة على ما يلي :

- ١ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في القدرات القيادية لدى مديري و مديرات المدارس تعزى إلى الجنس في مهارة المرونة وكان هذا الفارق لصالح الذكور.
- ٢ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرات القيادية بين مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية تعزى إلى المرحلة.
- ٣ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس تعزى إلى التأهيل المسلكي . بينما توجد فروق ذات دلالة لجانب استخدام السلطة تعزى إلى المؤهل العلمي.

دراسة طوقان (١٩٩١)

هدفت الدراسة التعرف الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية ، و يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الأساسية الحكومية الدنيا في محافظات شمال

الضفة الغربية، حيث بلغ عدد المديرين (١٦٣) مديراً ومديرة وعدد المعلمين (١١٨٧) معلماً ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (٤١) مديراً ومديرة، و (١٧٨) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، أما أدوات الدراسة فقد تكونت من استبيان، الأولى لقياس نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية الدنيا حيث اشتملت الاستبانة على (١٥) بعداً حول العملية الإدارية، وكل بعد يحتوي على أربع فقرات، تحمل كل فقرة نمطاً معيناً، والثانية: استبانة لقياس مدى مشاركة المعلمات للمديرين في اتخاذ القرارات في تلك المدارس والمعده على شكل فقرات وعددها (٣٠) فقرة موزعة على المجالين الإداري والفني.

تم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لاختبار فرضيات الدراسة:

١- اختبار ت: (t-test).

٢- تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance.

٣- اختبار شيفيه Scheffe' test.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن أكثر الأنماط انتشاراً بين أوساط المديرين، هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط المتوسط "ما بين الديمقراطي والأوتوقراطي" وجاء النمط الأوتوقراطي، في حين لم يحظ النمط التسبيبي بأية مشاركة.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المديرين على مقياس النمط القيادي تعزي إلى متغيرات (الجنس والتأهيل التربوي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة) "الفرضية الأولى":

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات في المجالين الإداري والفني تعزي إلى متغيرات (الجنس والتأهيل التربوي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة) "الفرضية الثانية": كشفت نتائج اختبارات (ت) (t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء مجموعات المعلمين والمعلمات المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات في المجال الإداري، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء مجموعات المعلمين والمعلمات المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات في المجال الفني.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المعلمين المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات في المجالين الإداري والفني

على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى نمط قيادة مديري المدارس الأساسية فيها
"الفرضية الثالثة:

٥ - أظهرت نتائج التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات إجابات المعلمين المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات في المجال الإداري على مقياس المشاركة تعزى إلى نمط قيادة مديري المدارس فيها . بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الفني . وبذلك ترفض الفرضية الرابعة بالنسبة للمجال الإداري، وتقبل الفرضية الخامسة بالنسبة للمجال الفني.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- أن يطور مدير المدرسة أسلوباً قيادياً مكملاً لكل من اهتمامات المعلم وتحقيق أهداف المدرسة.
- الاهتمام المتوازن بالعمل والعلاقات الإنسانية عن طريق استخدام النمط الديمقراطي في الإدارة من خلال برامج التدريب والتأهيل للمديرين.
- إجراء دراسات وبحوث لمعرفة علاقة نمط القيادة لدى مدير المدرسة بعناصر أخرى في التنظيم المدرسي مثل تفويض الصلاحيات.

دراسة العيسى (١٩٩٢)

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض ، وبينت الدراسة مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية لدى المعلمات السعوديات العاملات معهن، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية من مدينة الرياض والبالغ عددهن (٥٧) مديرة ومن (٦٤٦) معلمة سعودية من المعلمات العاملات في هذه المدارس، وقد استخدمت الباحثة لتتميط المديرات مقياس بيفنر (Piffner). كما طورت مقياساً مكوناً من (٦٠) فقرة تقيس الثلاثون فقرة الأولى منه الدافعية نحو العمل ، وتقيس الثلاثون فقرة الأخرى الروح المعنوية بين المعلمات. بالنسبة للمعالجات الإحصائية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لعلامات المعلمات وتحليل التباين. وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي:

١ - النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض هو النمط التسلطي.

- ٢ - مستوى الدافعية نحو العمل ومستوى الروح المعنوية بين المعلمات عالٍ.
- ٣ - هناك فروق دالة في مستوى الدافعية بين المعلمات تعزى للخبرة في التدريس والتخصص العلمي ، بينما لا توجد فروق تعزى للمؤهل الأكاديمي وللنمط القيادي للمديرة.
- ٤ - هناك فروق دالة في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزى للتخصص العلمي ، وللنمط القيادي للمديرة ، بينما لا توجد فروق تعزى للخبرة في التدريس وللمؤهل الأكاديمي.
- ٥ - عدم وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الخبرة في التدريس ، والمؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي في مستوى الدافعية نحو العمل بين المعلمات.
- ٦ - عدم وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الخبرة في التدريس ، والتخصص العلمي ، بينما كشفت الدراسة عن وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي والمؤهل الأكاديمي في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات.

طبعوني (١٩٩٦)

هدفت الدراسة التعرف الى نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية فبينت الدراسة أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات وبيان اثر كل من الجنس والخدمة والمؤهل العلمي والتأهيل التربوي في النمط القيادي والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :-

- ١- ما هي الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ؟
- ٢- هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية على مقياس النمط القيادي والذي طوره بيفنر (Pfiffner 1969) ويعزى لكل من المتغيرات (الجنس والتأهيل التربوي وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي) ؟
ومن اهم التوصيات :
- ١- أن يطور مدير المدرسة اسلوباً قيادياً مكملاً لكل من اهتمامات المعلم وتحقيق اهداف المدرسة .
- ٢- الاهتمام المتوازن بالعمل والعلاقات الانسانية عن طريق استخدام النمط الديمقراطي في الادارة من خلال برامج التدريب والتأهيل للمديرين .
- ٣- اجراء دراسات وبحوث لمعرفة علاقة نمط القيادة لدى مدير المدرسة بعناصر اخرى في التنظيم المدرسي مثل تفويض الصلاحيات .

هدفت الدراسة التعرف الى النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم فبينت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي (١،١) على الشبكة الإدارية يمثل النمط الأكثر شيوعاً لدى إدارات الجامعات الفلسطينية بنسبة (٤٢%) يليه النمط (٩،٩) على الشبكة الإدارية بنسبة (٣٣%) من النمط (٥،٥) بنسبة (١٥%) كذلك أظهرت الدراسة أن النمط القيادي (٩،٩) هو أكثر الأنماط القيادية على الشبكة الإدارية القادر على تحقيق أعلى درجة رضا وظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بمتوسط (٣،٤٣) يليه النمط (٥،٥) بمتوسط ٣،٣٨ ثم النمط (٩،١) بمتوسط (٣،١٤) ثم النمط (٩،١) ثم النمط (١،١) .

دراسة دويكات (٢٠٠٠)

هدفت الدراسة التعرف الى نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فبينت الدراسة الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ، والى اثر المتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد شعب المدرسة والمحافظة على تحديد أنماط القيادة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والى مستوى تفويض السلطة لكل نمط من أنماط القيادة وكانت العينة تتألف من (٣٦٢) معلماً ومعلمة ، فظهرت في الدراسة الأنماط القيادية مرتبة كالآتي :- النمط الديمقراطي ، الدبلوماسي ، والسلبى ، أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة وظهر أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة أما مجال الواجبات الإدارية والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيها قليلاً .

الدراسات الأجنبية :

أولت الدراسات الأجنبية اهتماما كبيرا للأنماط القيادية فهناك الكثير من الدراسات التي بحثت في القيادة وأنماطها وفي ما يلي بعض منها :

دراسة كامبل وآخرون (Campbell & Others,1970)

هدفت الدراسة التعرف الى المدخل الموقفي كإطار نظري لها ، حاول الباحثون في البحث الميداني عزل بعض الخصائص المتعلقة بالموقف وذات العلاقة بالسلوك القيادي ، وقد توصل هؤلاء إلى أن العوامل لها أثرها في طبيعة السلوك هي:

- ١ - المناخ التنظيمي اللازم للمؤسسة : الانفتاح - المشاركة - جو العمل الجماعي
- ٢ - خصائص متعلقة بالعاملين (المعرفة - الخبرة - التسامح -المسئولية)
- ٣- خصائص الدور ، مركز القوة - صعوبة العمل - الإجراءات والقواعد

ويلاحظ على هذه الدراسة أنها ركزت على أبرز العوامل التي تتدخل في السلوك القيادي للمديرين اعتماداً على طبيعة الموقف الذي يعملون فيه.

دراسة ويد (Weed,1976)

هدفت الدراسة التعرف إلى تحليل ثلاثة أنماط من القيادة الإدارية وهي على النحو التالي:

- ١ - النمط الأول : وهو النمط الذي يولي عنايته بالعلاقات الإنسانية على حساب الواجبات التي تتطلبها وظيفته (وهذا النمط يشبه النمط ٩/١ عند بليك وموتون)
 - ٢ - النمط الثاني : وهو النمط الذي يولي عنايته للمهام التي تتطلبها الوظيفة على حساب العلاقات الإنسانية (وهذا النمط يشبه النمط ١/٩ عند بليك وموتون)
 - ٣ - النمط الثالث: وهو النمط الذي يولي اهتماماً متوازناً بين الواجبات الوظيفية والعلاقات الإنسانية (وهو نمط يشبه النمط ٥/٥ عند بليك وموتون)
- وقد توصل ويد في دراسته إلى أن النمط الثالث هو النمط الذي لقي أكبر قدر من الاهتمام والاحترام والتقدير والرضا من جانب العاملين.

دراسة ايكر (Ecker ,1979)

هدفت الدراسة التعرف الى العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين ، وذلك على عينة دراسية من المديرين والمعلمين بإشراف الجامعة العامية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلت إلى أن :

- ١ - السلوك القيادي الذي يهتم بالعاملين هو أفضل مؤشر للتكهن بالرضا الوظيفي للمعلمين.
 - ٢- يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً عالياً ومعبراً بالنمط القيادي المهتم بالعاملين ، بينما كان ارتباط الرضا الوظيفي للمعلمين بالنمط المهتم بالعمل ضعيفاً وغير معبر.
- ويبدو أن نتائج هذه الدراسة أيدت النمط القيادي ٩/١ التي يولي عناية فائقة بالعاملين كما أنها لم تدعم النمط القيادي ١/٩ الذي يولي عنايته القصوى لمصلحة العمل.

دراسة ثيودوري (Theiodory,1981)

هدفت الدراسة الميدانية التعرف الى تأثير أسلوب مدير المدرسة وضبطه للوضع المدرسي على فاعلية المدرسة الثانوية في لبنان ورضا المعلمين عن عملهم ، باستخدام نموذج فيدلر الموقفي لم تكشف النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن أي دليل حاسم يؤكد صحة نموذج فيدلر ،إلى أن الدراسة توصلت إلى أن هناك ارتباطاً سلبياً بين علامات المدير (م ، أ ، ب) المتدنية ورضا المعلمين حيث أدى هذا الارتباط السلبي إلى نوع من النفور الخفي لدى أوساط المعلمين ، أما مظاهر عدم الرضا فقد كانت أعلى درجاتها قد وقفت عند العوامل التالية: الراتب ، الترقيات ، العلاقات بين الزملاء.

وقد فسّر ثيودوري النتائج التي أسفرت عنها الدراسة على أساس أن المديرين ذوي العلامات المتدنية (وفق نموذج فيدلر) يظهرون سلوكاً جدياً حازماً ويتابعون العمل بصورة حثيثة من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليهم.

بينما وجد أن المديرين ذوي العلامات العالية يبدون أقل تعلقاً واهتماماً بإنجاز العمل في المدرسة. وأكثر حرصاً على طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة. ويبدو أن هذه الدراسة قد تأثرت بالظروف السائدة في لبنان ولا يمكن الاعتداد بنتائجها للتقييم على مستوى الوطن العربي ، وهذا ما حاول الباحث تأكيده في معرض تفسيره للنتائج التي توصل إليها.

دراسة هاوسن (Howson,1982)

هدفت الدراسة التعرف الى أسلوب مدير المدرسة الناجح في بحث أشرفت عليه جامعة اكسفورد في بريطانيا ، تبين أن المدير الناجح هو الذي تكون معنويات المعلمين العاملين معه عالية ، ويمتاز بالصفات السلوكية التالية:

١ - التعاون مع المعلمين وأخذ آرائهم حول اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.

٢ - حث واستشارة العاملين.

وتبين أن المعلمين الذين يعملون مع مدير يتصف سلوكه الإداري بالديمقراطية يمتازون بروح معنوية عالية. كما أن المعلمين الذين يعملون مع مدير يتصف سلوكه الإداري بالautoritative تكون معنوياتهم منخفضة.

دراسة بليك وموتون (Bleck & Mouton,1982)

كانت دراسة بليك وموتون التي أجريها في الولايات المتحدة الأمريكية هي طليعة دراساتهم التي كشفت عن أنماط السلوك القيادي من خلال الدمج بين بعدي العملية الإدارية وهما:

١ - بعد الاهتمام بالإنتاجية: Concern for Production

٢ - بعد الاهتمام بالعاملين : Concern for people

وقد استطاع هذان الباحثان وضع خمسة أنماط على شبكة قاما بتصميمها على أساس المحورين السيني والصادي.

وقد أشارت نتائج دراساتهم والتي اعتمدت فيما بعد كنظرية حديثة في القيادة الإدارية إلى ما يلي:

١ - امتاز النمط ١/١ كما دلت النتائج بعلاقات غير مرضية بين القائد والعاملين معه وذلك بفعالية منخفضة في العمل الإداري.

٢ - امتاز النمط ٩/١ كما دلت النتائج باهتمام واضح بالعاملين حيث وصفه العاملون بأنه يمتاز بعلاقات طيبة بينه وبينهم وفعالية ادارية عالية.

دراسة ماكينزي (Mackenzie, 1983)

هدفت الدراسة التعرف الى المجالات التي يجب على مدير المدرسة أن يقوم بها أو يتصف بها سلوكه القيادي في إدارته لمدرسته ومساعدة معلميه لتحسين أداءهم ، أجريت الدراسة على عينة من مديري المدارس ، وتوصلت إلى أن أهم المجالات التي يجب توافرها هي :

- ١ - تشجيع العلاقات الإيجابية الطيبة داخل المدرسة.
- ٢ - تشجيع التعاون البناء بين المعلمين.
- ٣ - مساعدة المعلمين على النهوض بمستواهم العلمي.
- ٤ - مساعدة المعلمين على استيعاب وفهم الأهداف العامة للمدرسة من أجل بناء روح الانتماء والولاء لها عندهم. إن هذه المجالات تسير - كما يبدو - جنباً إلى جنب مع مواصفات النمط ٩/٩ (وفق الشبكة الادارية) .

دراسة دوجيت (Doggett, 1987)

هدفت الدراسة التعرف الى القيادة الاكاديمية الفعالة وبحثت هذه الدراسة في الاسس التي تحدد طبيعة السلوك القيادي لمدير المدرسة بحيث يساعد هذا على النمط المهني والنفسي للمعلمين ، ويؤدي بالتالي الى تحقيق درجة عالية من رضاهم عن عملهم ويرفع معنوياتهم ، ومن هذه الاسس :

١. اشراك المعلمين في تحديد الاهداف التربوية المدرسية وبالتالي التعاون في عملية تقويمها على مختلف مستوياتها.
٢. تزويد المعلمين باستمرار بأحدث ما توصل اليه المعلم بخصوص العملية التربوية واساليب التعليم .
٣. ملاحظة أداء المعلمين ومتابعته .
٤. تشجيع عمليات التطوير والتجديد لصالح الاداء الجيد .
٥. تشجيع العلاقات الايجابية الفعالة بين المعلمين والطلاب
٦. مناقشة اساليب التدريس الفعالة مع المعلمين .

ملخص الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة فوجدت ان كل فئة من هذه الدراسات بحثت بخاصية معينة كالآتي :

١-الدراسات التي بحثت في ادارة الوقت هي:
دراسة عصفور (١٩٨١) ، القريوني (١٩٨٥) ، السالم (١٩٨٩) ، ابوشيخة والقربوتي (١٩٩٣) ، معاينة (١٩٩١) ، الجمل (١٩٩٤) ، الشنطي (١٩٩٦) ، حنا (١٩٩٨) ، كليبك ودانيال (١٩٦٤) ، غالي (١٩٨٦) ، رويتمان (١٩٨٦) ، روكو (١٩٩٠) .

٢-الدراسات التي بحثت في تنظيم الوقت :

العزة (١٩٨١) ، ياغي (١٩٧٨) ، المتولي (١٩٨٨) .

٣-الدراسات التي بحثت في التعرف على صفات الوقت :
دوغلان ودوغلان (١٩٨٥)

٤-الدراسات التي بحثت في السلوك الاداري والقيادي :

دواني(١٩٨٨) ، عويضة (١٩٩١) ، شنودة (١٩٧٧) ، ماكينزي (١٩٨٣) ، جيمس (١٩٩١) الطوباسي (١٩٨٠) ، الاحمد واخرون (١٩٨٦) ، بليك وموتون (١٩٨٢) .

٥- الدراسات التي بحثت في النمط القيادي :

بطاح (١٩٧٩) ، الزعبي (١٩٨٠) ، الحوراني (١٩٨٤) ، طوقان (١٩٩١) ، العيسى (١٩٩٢) ، طبعوني (١٩٩٦) ، قرواني (١٩٩٧) ، دويكات (٢٠٠٠) ويد (١٩٧٦) مارا (١٩٧٨) ، ايكر (١٩٧٩) ، مالون (١٩٨٠) ، كامبل (١٩٧٠) .

٦-الدراسات التي بحثت في اسلوب المدير :

ثيودوري (١٩٨١) ، هاوسن (١٩٨٢) .

٧-الدراسات التي بحثت في القدرات والكفايات القيادية :

اباظة (١٩٩٠) ، قريش (١٩٨٧) .

وترى الباحثة ان الدراسات السابقة قد تناولت موضوع ادارة الوقت والنمط القيادي كل على حدا بشكل موسع ، الا انه لم توجد دراسة بحثت الموضوعين معاً ، وكذلك لم توجد دراسة تناولت جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين (في حدود علم الباحثة) ، مما يميز دراسة الباحثة بايجاد العلاقة بين ادارة الوقت والنمط القيادي عن هذه الدراسات ، فيؤدي ذلك الى ميلاد بحوث جديدة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال بحيث تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للإداريين وبالتالي ينعكس ايجابيا الجمعية و المجتمع .

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية وفيما يلي بيان لذلك :-

(١) منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة

(٢) مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة الإداريين في الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين وقد بلغ مجموع عددهم (٦٧) شخصاً ، أجريت الدراسة على مجتمع الدراسة بأكمله وتم إجراء التحليل الإحصائي إلى (٦٧) استبانته والجداول (١)، (٢)، (٣)، (٤) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس و العمر والمركز الوظيفي والخبرة .

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
٥٣,٧	٣٦	ذكر
٤٦,٣	٣١	أنثى
١٠٠	٦٧	المجموع

يتبين من الجدول (١) أن نسبة الذكور أعلى من الإناث حيث كانت نسبتهم (٥٣,٧%) بينما كانت نسبة الإناث (٤٦,٣%) .

الجدول (٢)
توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
(أقل من ٤٠ سنة)	٤٠	٥٩,٧
(٤١-٥٠ سنة)	٢٢	٣٢,٨
(أكثر من ٥٠ سنة)	٥	٧,٥
المجموع	٦٧	١٠٠

يتبين من الجدول (٢) أن أعلى نسبة مئوية كانت لصالح الفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) (٥٩,٧%).

الجدول (٣)
توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مسؤول	١٢	١٧,٩
رئيس قسم	١٧	٢٥,٤
مدير	٣٢	٤٧,٨
مدير عام	٣	٤,٥
آخرون	٣	٤,٥
المجموع	٦٧	١٠٠

يتبين من الجدول (٣) أن أعلى نسبة مئوية كانت لصالح مدير (٤٧,٨%).

الجدول (٤)

توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
٢٨,٤	١٩	(٥ سنوات فما دون)
٤١,٨	٢٨	(من ٦-١٠ سنوات)
٢٠,٩	١٤	(من ١١-١٥ سنة)
٩	٦	(اكثر من ١٥ سنة)
١٠٠	٦٧	المجموع

يتبين من الجدول (٤) أن أعلى نسبة مئوية كانت لصالح الفئة الذين خبرتهم (من ٦-١٠ سنوات) (٤١,٨%) .
أداتا الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام استبانتيين : الأولى استبانة تقيس إدارة الوقت مستعينة بأداة الباحثة حنا (١٩٩٨) في دراستها حول إدارة الوقت لرؤساء الأقسام في الجامعات في شمال الضفة الغربية والاستبانة الثانية حول الأنماط القيادية مستعينة بأداة الباحثة طبعوني، (١٩٩٦) ، حيث قامت الباحثة بتطويرها وتطويرها لتلائم الغرض الذي أعدت من أجله .
وقد تكونت أداة القياس الأولى والتي تقيس إدارة الوقت من جزأين هما :-
الجزء الأول :

و اشتمل على المعلومات الشخصية الأولية ،الجنس والعمر والمركز الوظيفي والخبرة.
الجزء الثاني :

تكون هذا الجزء من (٥) أبعاد من إدارة الوقت ولكل بعد عدد من الفقرات هي :
١) البعد الأول : نظرة الاداريين للوقت وقد تكون هذا البعد من (١٠) فقرات وهي (١٠,٩,٨,٧,٦,٥,٤,٤,٣,٢,١) .
٢) البعد الثاني : نظرة الاداريين لإدارة الوقت وقد تكون هذا البعد من (١٠) فقرات وهي (٢٠,١٩,١٨,١٧,١٦,١٥,١٤,١٣,١٢,١١) .
٣) البعد الثالث : معوقات إدارة الوقت وقد تكون هذا البعد من (٥) فقرات وهي (٢٥,٢٤,٢٣,٢٢,٢١) .

- ٤) البعد الرابع : المقترحات وقد تكون هذا البعد من (١٠) فقرات وهي (٣٥،٣٤،٣٣،٣٢،٣١،٣٠،٢٩،٢٨،٢٧،٢٦) .
- ٥) البعد الخامس : الأوقات غير المستغلة وقد تكون هذا البعد من (٦) فقرات وهي (٤١،٤٠،٣٩،٣٨،٣٧،٣٦) .

وتعتمد هذه الاستبانة في بنائها على أساس سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale) والذي يتكون من خمسة مستويات في تحديد سلم الاستجابة ، وذلك على النحو التالي :

١. (درجة كبيرة جداً) (٥) درجات
٢. (درجة كبيرة) (٤) درجات
٣. (درجة متوسطة) (٣) درجات
٤. (درجة قليلة) (٢) درجة
٥. (درجة قليلة جداً) (١) درجة

وطلب من المستجيبين وضع شارة (X) على يسار كل فقرة تبعاً لسلم الاستجابة بما يتناسب مع آرائهم الشخصية . وتم صياغة فقرات الاستبانة صياغة إيجابية لكل بعد من أبعاد إدارة الوقت لكي تصل عدد الفقرات الى (٤١) فقرة .

وقد تكونت أداة القياس الثانية والتي تقيس الأنماط القيادية من جزأين هما :-

الجزء الأول :

اشتمل على المعلومات الشخصية الأولية ، الجنس و العمر و المركز الوظيفي و الخبرة.

الجزء الثاني :-

- تكون هذا الجزء من (٤) أنماط قيادية ولكل نمط عدد من الفقرات هي :
- ١) النمط الأول : النمط الديمقراطي وقد تكون هذا النمط من (١٠) فقرات وهي (١١،٩،٨،٧،٦،٥،٤،٣،٢،١) .
 - ٢) النمط الثاني : النمط الأوتوقراطي وقد تكون هذا النمط من (٨) فقرات وهي (١٨،١٧،١٦،١٥،١٤،١٣،١٢،١٠) .
 - ٣) النمط الثالث : النمط الديمقراطي - الأوتوقراطي وقد تكون هذا النمط من (٨) فقرات وهي (٢٦،٢٥،٢٤،٢٣،٢٢،٢١،٢٠،١٩) .
 - ٤) النمط الرابع : النمط التسبيبي وقد تكون هذا النمط من (٨) فقرات وهي (٣٤،٣٣،٣٢،٣١،٣٠،٢٩،٢٨،٢٧) .

وتعتمد هذه الاستبانة في بنائها على أساس سلم ليكرت (Likert Scale) الذي

يتكون من خمسة مستويات في تحديد سلم الاستجابة ، وذلك على النحو التالي :

١ (درجة كبيرة جداً)	(٥) درجات
٢ (درجة كبيرة)	(٤) درجات
٣ (درجة متوسطة)	(٣) درجات
٤ (درجة قليلة)	(٢) درجة
٥ (درجة قليلة جداً)	(١) درجة

وطلب من المستجيبين وضع شارة (X) على يسار كل فقرة تبعاً لسلم الاستجابة بما يتناسب مع آرائهم الشخصية . وتم صياغة فقرات الاستبانة صياغة إيجابية لكل مجال من مجالات إدارة الوقت لكي تصل عدد الفقرات الى (٣٤) فقرة .

الصدق والثبات :

الصدق :

للتحقق من صدق أداة الدراسة ، قامت الباحثة بتوزيع نسخ أولية من الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة العلمية والأكاديمية والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية ومجال الادارة العامة من حملة الدكتوراه في جامعة النجاح الوطنية بلغ عددهم ستة محكمين ثلاثة من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وثلاثة من أعضاء الهيئة التدريسية من كلية العلوم التربوية وذلك للاستفادة من خبراتهم واقتراحاتهم حول مدى ملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة ومدى صدقها .

الثبات :

لتحديد ثبات أداة الدراسة بقسميها ، إدارة الوقت والانماط القيادية ، طبقت لمرة واحدة على عينة مكونة من (٢٠) ادارياً تم تضمين نتائجهم مع مجتمع الدراسة ، و استخدامت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات والجدولين (٥) ، (٦) يبينان ذلك :

أ- استبانة ادارة الوقت :

الجدول (٥)

ثبات استبانة ادارة الوقت

الثبات	مجالات ادارة الوقت
٠,٨٥	نظرة الاداريين للوقت
٠,٨٦	نظرة الاداريين لادارة الوقت
٠,٧٨	معوقات ادارة الوقت
٠,٧٥	المقترحات
٠,٨٨	الاقوات غير المستغلة

يتضح من الجدول (٥) ان معاملات الثبات لمجالات ادارة الوقت تراوحت بين (٠,٧٥-٠,٨٨) وجميعها عالية وتفي بأغراض الدراسة .

ب- استبانة الاتماط القيادية :

الجدول (٦)

ثبات استبانة الاتماط القيادية

الثبات	الاتماط القيادية
٠,٨٥	النمط الديمقراطي
٠,٧٤	النمط الاوتوقراطي - الديمقراطي
٠,٧٨	النمط الاوتوقراطي
٠,٨٢	النمط التسبيبي

يتضح من الجدول (٦) ان معاملات الثبات للاتماط القيادية تراوحت بين (٠,٧٤-٠,٨٥) وجميعها عالية وتفي بأغراض الدراسة .

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية :

اولاً المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

الجنس :

ذكر أنثى

العمر وله ثلاثة مستويات :

(اقل من ٤٠ سنة) (من ٤١-٥٠ سنة) (اكثر من ٥٠ سنة)

المركز الوظيفي وله خمسة مستويات :

مسؤول رئيس قسم مدير
 مدير عام غير ذلك

سنوات الخبرة في العمل الإداري ولها أربعة مستويات :

(٥ سنوات فما دون) (من ٦ - ١٠ سنوات)
 (من ١١ - ١٥ سنة) (اكثر من ١٥ سنة)

ثانياً المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

تتمثل في استجابات افراد مجتمع الدراسة على اداتي الدراسة ، ادارة الوقت والنمط القيادي وهي كالاتي :

-الاداة الاولى :

١- نظرة الاداريين للوقت

٢- نظرة الاداريين لادارة الوقت

٣- معوقات ادارة الوقت

٤- المقترحات

٥- الاوقات غير المستغلة

- الأداة الثانية :

- ١) النمط الديمقراطي
- ٢) النمط الاوتوقراطي
- ٣) النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي
- ٤) النمط التسبيبي

إجراءات الدراسة :

- قامت الباحثة بإجراء دراستها وفق الخطوات التالية بعد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة في قياس الهدف الذي وضعت من أجله :
- ١) إعداد أداة الدراسة والعمل على تقنينها .
 - ٢) الحصول على كتاب تسهيل مهمة من قبل الجامعة .
 - ٣) تحديد أفراد مجتمع الدراسة .
 - ٤) توزيع الاستبانات على جميع مراكز جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين .
 - ٥) جمع الاستبانات خلال (٤٠) يوماً .
 - ٦) تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً .

المعالجات الإحصائية :

- من أجل معالجة البيانات استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية :
- ١) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية .
 - ٢) تحليل التباين المتعدد المتغيرات التابعة للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) وذلك باستخدام ولكس لامبدا (Wilks' Lambda).
 - ٣) اختبار سداك للمقارنات الثنائية (Sidak Test).
 - ٤) معدلة كرونباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات .
 - ٥) معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

• النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفيما يلي بيان لذلك :-

أولاً النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما واقع إدارة الوقت لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين ؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع إدارة الوقت ونتائج الجدول (٧) المتوسطات والنسب المئوية تبين ذلك .

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع إدارة الوقت لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين .

(ن = ٦٧)

الدرجة	الترتيب	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي *	المجالات
كبيرة	٤	٧١	٣,٥٥	نظرة الإداريين للوقت
كبيرة	٣	٧٢,٦	٣,٦٣	نظرة الإداريين لإدارة الوقت
متوسطة	٥	٦٨,٨	٣,٤٤	معوقات إدارة الوقت
كبيرة جداً	١	٨٢	٤,١	المقترحات
كبيرة	٢	٧٥,٤	٣,٧٧	الأوقات غير المستغلة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٧) أن واقع إدارة الوقت لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين كان بدرجة كبيرة جداً على مجال المقترحات حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٨٢%) وكانت كبيرة وعلى المجالات (نظرة الإداريين للوقت ، ونظرة الإداريين لإدارة الوقت ، والأوقات غير المستغلة ،) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧١-٧٥,٤) ، وكانت متوسطة على مجال معوقات إدارة الوقت حيث

وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٦٨,٨ %) وفيما يتعلق بترتيب المجالات جاء على النحو التالي :

المرتبة الأولى مجال المقترحات (٨٢%)

المرتبة الثانية الأوقات غير المستغلة (٧٥,٤%)

المرتبة الثالثة نظرة الاداريين لإدارة الوقت (٧٢,٦%)

المرتبة الرابعة نظرة الاداريين للوقت (٧١%)

المرتبة الخامسة معوقات إدارة الوقت (٦٨,٨%)

ومن اجل تحديد إذا كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين مجالات إدارة الوقت استخدم التباين المتعدد المتغيرات التابعة للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) وذلك باستخدام الإحصائي ولكس لامبدا المتكررة (Wilks' Lambda) ونتائج الجدول (٨) تبين ذلك .

الجدول (٨)

نتائج اختبار ولكس لامبدا الدلالة الفروق بين مجالات إدارة الوقت الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين .

قيمة ولكس لامبدا	ف	درجات الحرية	الخطأ	الدلالة*
٠,٤٤	٢٠,٠٦٤	٤	٦٣	٠,٠٠٠١*

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0,0001$)

يتضح من الجدول (٨) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,0001$) بين مجالات إدارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لتحديد بين أي من المجالات كانت الفروق استخدم اختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين المجالات ونتائج الجدول (٩) تبين ذلك .

الجدول (٩)

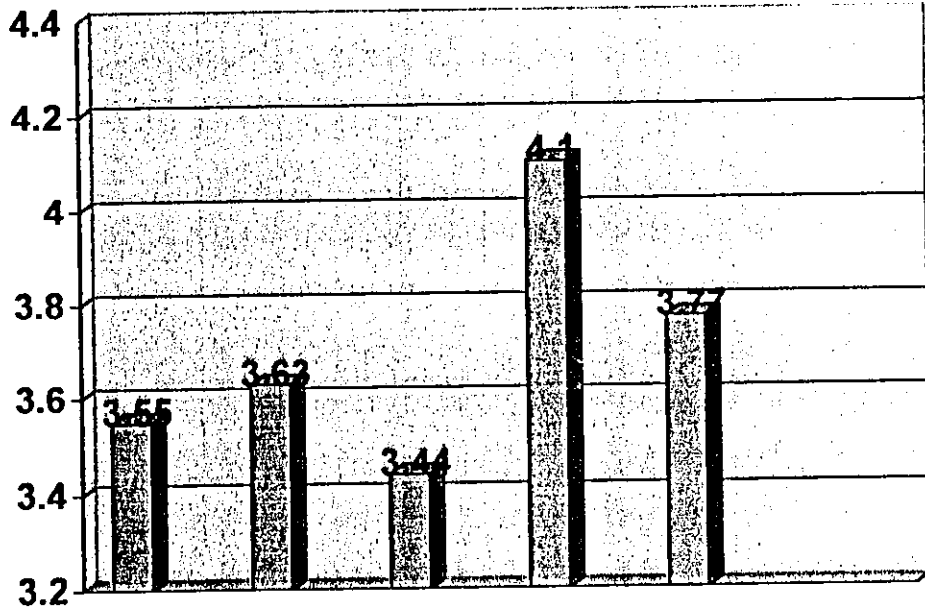
نتائج اختبار سداك لدلالة الفروق بين مجالات إدارة الوقت

المجال	المجال	المجال	المجال	المجال	المتوسط الحسابي	المجالات
الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الاول		
*,٢١-	*,٦٢-	,١١	,٠٧٦		٣,٥٥	نظرة الاداريين للوقت
,١٤-	*,٥٤-	,١٩			٣,٦٣	نظرة الاداريين لإدارة الوقت
*,٣٣-	*,٧٤-				٣,٤٤	المعوقات
*,٤٠					٤,١	المقترحات
					٣,٧٧	الأوقات غير المستغلة

*دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (٩) أن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين المجالات التالية :

- ١) نظرة الاداريين للوقت والمقترحات و لصالح المقترحات
 - ٢) نظرة الاداريين للوقت والأوقات غير المستغلة و لصالح الأوقات الغير مستغلة
 - ٣) نظرة الاداريين لإدارة الوقت والمقترحات و لصالح المقترحات
 - ٤) المعوقات والمقترحات و لصالح المقترحات
 - ٥) المعوقات والأوقات غير المستغلة و لصالح الأوقات غير المستغلة
 - ٦) المقترحات والأوقات غير المستغلة و لصالح الأوقات المقترحات
- بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا ، وتظهر النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (١) .



الشكل البياني (١)

المتوسطات الحسابية لمجالات ادارة الوقت

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما أكثر الأنماط القيادية شيوعا في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين؟
للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل نمط من الأنماط
القيادية ونتائج الجدول (١٠) تبين ذلك .

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب للأنماط القيادية الأكثر شيوعا لدى الاداريين
في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين .

الدرجة	الترتيب	النسبة المئوية (%)	المتوسطات الحسابية *	الأنماط القيادية
كبيرة	٢	٧٥	٣,٧٥	النمط الديمقراطي
كبيرة	٣	٧٢,٦	٣,٦٣	النمط الاوتوقراطي
كبيرة جدا	١	٨٨,٤	٤,٤٢	النمط الديمقراطي-الاوتوقراطي
متوسطة	٤	٦٢	٣,١٠	النمط التسبيبي

يتضح من الجدول (١٠) أن النمط الديمقراطي - اوتوقراطي لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة كبيرة جدا حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٨٨,٤%) وكانت كبيرة على النمطين (الديمقراطي والاوتوقراطي)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٢,٦-٧٥%) وكانت متوسطة في النمط التسيبي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الي (٦٢%) .

وفيما يتعلق بترتيب الأنماط جاءت على النحو التالي :

المرتبة الأولى : النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي (٨٨,٤%) .

المرتبة الثانية : النمط الديمقراطي (٧٥%) .

المرتبة الثالثة : النمط الاوتوقراطي (٧٢,٦%) .

المرتبة الرابعة : النمط التسيبي (٦٢%) .

ومن اجل تحديد إذا كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الأنماط القيادية المختلفة استخدم تحليل التباين المتعدد المتغيرات التابعة للقياسات المتكورة (Repeate MANOVA) وذلك باستخدام الإحصائي ولكس لا مبدا (Wilks`Lambda) ونتائج الجدول (١١) تبين ذلك .

الجدول (١١)

وننتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين الأنماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين .

قيمة ولكس لامبدا	ف	درجات الحرية	الخطأ	الدلالة*
٠,٣٤	٤٠,٦٦	٣	٦٤	*.٠٠٠٠١

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,0001$)

يتضح من الجدول (١١) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,0001$) بين الأنماط القيادية لدى الاداريين جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ولتحديد أي من الأنماط كانت الفروق استخدم اختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين الأنماط ونتائج جدول (١٢) تبين ذلك .

الجدول (١٢)

نتائج اختبار سداك لدلالة الفروق بين الأنماط القيادية

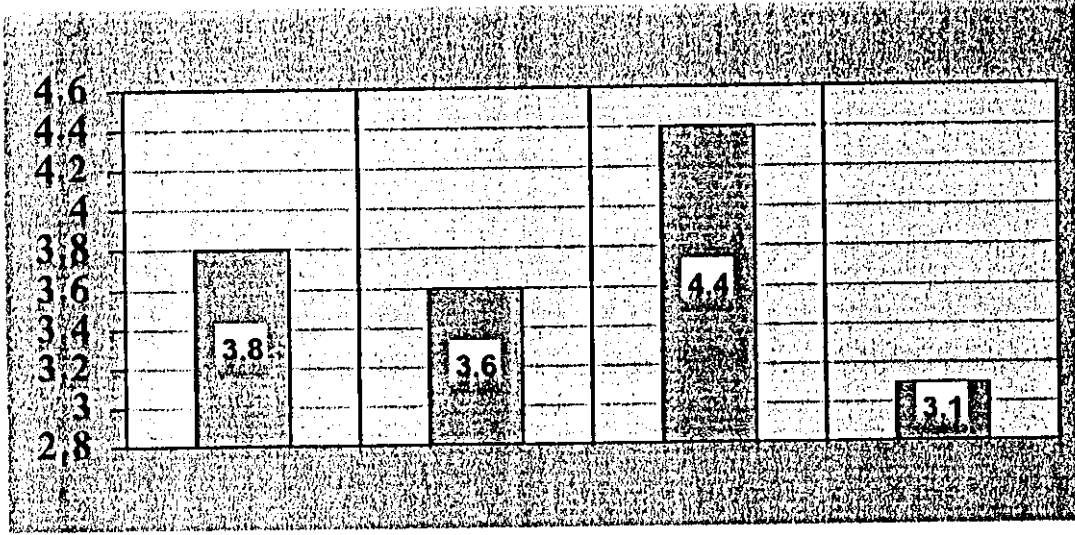
النمط التسبيبي	النمط الديمقراطي- النمط الاوتوقراطي	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي	المتوسط الحسابي	الأنماط القيادية
*,٦٥	*,٦٦-	,١١		٣,٧٥	النمط الديمقراطي
*,٥٣	*,٧٨-			٣,٦٣	النمط الاوتوقراطي
*,٥٣				٤,٤٢	النمط الديمقراطي-النمط الاوتوقراطي
				٣,١٠	النمط التسبيبي

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول (١٢) أن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين الأنماط التالية :

- ١) النمط الديمقراطي والنمط الديمقراطي-الاوتوقراطي و لصالح النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي .
- ٢) النمط الديمقراطي والنمط التسبيبي و لصالح النمط الديمقراطي .
- ٣) النمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي-الاوتوقراطي و لصالح النمط الديمقراطي-الاوتوقراطي .
- ٤) النمط الاوتوقراطي والنمط التسبيبي و لصالح النمط الاوتوقراطي .
- ٥) النمط الديمقراطي-الاوتوقراطي والنمط التسبيبي و لصالح النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي .

بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا ، وتظهر النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (٢) .



الشكل البياني (٢)
المتوسطات الحسابية للاتماط القيادية

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

ما العلاقة بين ادارة الوقت والاتماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين ؟

للإجابة عن السؤال استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ونتائج الجدول (١٣) تبين ذلك :

الجدول (١٣)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ادارة الوقت والانماط القيادية لدى الاداريين في
جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين .

الرقم	المتغيرات	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
١	نظرة الاداريين للوقت		٠,١٦	٠,١٣	٠,١٤	٠,٠٧٩	*٠,٣١	٠,١٠	٠,٨-	*٠,٣٨-
٢	نظرة الاداريين لادارة الوقت			٠,٢١	٠,١٤	٠,٠٩	٠,٢١	٠,١٣	٠,٠٢	٠,٠٤
٣	معوقات ادارة الوقت				٠,٠٢	٠,١٦	٠,٠٢	٠,٠٤-	*٠,٣٣-	٠,٠٩
٤	المقترحات					٠,٠٧	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,٠٨	٠,٠١٠
٥	الاقوات غير المستغلة						٠,٠٢	٠,٠٥-	٠,٠٦-	٠,٠٣
٦	النمط الديمقراطي							٠,٠٣	*٠,٣٠	٠,١١
٧	النمط الاولتوقراطي								*٠,٣١	٠,١٥
٨	النمط الديمقراطي - الاولتوقراطي									٠,٠٥
٩	النمط التسيبي									

*دال احصائيا عند مستوى ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول (١٣) ما يلي :

- ١ - وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين
نظرة الاداريين للوقت والنمط الديمقراطي حيث وصلت قسمة معامل الارتباط بينهما الى
(٠,٣١) .

١- وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين نظرة الاداريين للوقت والنمط التسيبي ، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما الى (-٠,٣٨) .

٣- وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين معوقات ادارة الوقت والنمط الديمقراطي -الاوتوقراطي ، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما الى (-٠,٣٣) .

٤- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين النمطين القيايين الديمقراطي والديمقراطي - الاوتوقراطي حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما الى (٠,٣١) .

٥- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين النمطين القيايين الاوتوقراطي والديمقراطي - الاوتوقراطي حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما الى (٠,٣١) .

٦- لم تكن الارتباطات الاخرى ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

ر ابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

هل يختلف واقع إدارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني باختلاف متغيرات (الجنس و العمر و المركز الوظيفي و الخبرة) ؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمتغيرات المستقلة ونتائج الجداول (١٤) و(١٥) و(١٦) و(١٧) تبين ذلك .

(أ) متغير الجنس :

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير الجنس .

مجال إدارة الوقت		ذكر		أنثى	
ع	م	ع	م	ع	م
٠,٤٤	٣,٥	٠,٥٢	٣,٥	٠,٤٤	٣,٥
٠,٤٣	٣,٥	٠,٥٨	٣,٦	٠,٤٣	٣,٥
٠,٧٨	٣,٤	٠,٦٧	٣,٤	٠,٧٨	٣,٤
٠,٣٧	٤,٢	٠,٥٧	٤,١	٠,٣٧	٤,٢
٠,٣٣	٣,٨	٠,٦٢	٣,٧	٠,٣٣	٣,٨

م = المتوسط الحسابي ، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي :-

(١) مجال نظرة الاداريين للوقت :

كان المتوسط الحسابي في هذا المجال لصالح الطرفين حيث تبين انه كل من الذكور والإناث حصلوا على نفس المتوسط الحسابي وهو (٣,٥).

(٢) مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت :

كان المتوسط الحسابي لصالح الذكور (٣,٦) بينما الإناث (٣,٥) .

(٣) مجال المعوقات :

كان المتوسط الحسابي في هذا المجال لصالح الطرفين حيث تبين انه كل من الذكور والإناث حصلوا على نفس المتوسط الحسابي وهو (٣,٤).

(٤) مجال المقترحات :

كان المتوسط الحسابي في هذا المجال لصالح الإناث (٤,٢) بينما كان الذكور (٤,١).

(٦) مجال الأوقات غير المستغلة :

كان المتوسط الحسابي لصالح الإناث (٣,٨) بينما كان للذكور (٣,٧) .

(ب) متغير العمر :

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير العمر .

اكثر من ٥٠		٥٠-٤١		اقل من ٤٠		مجالات إدارة الوقت
ع	م	ع	م	ع	م	
٠,١٥	٣,٧٤	٠,٥٢	٣,٣٥	٠,٤٦	٣,٦٤	مجال نظرة الاداريين للوقت
٠,٤٧	٣,٧٠	٠,٥١	٣,٦٣	٠,٥٤	٣,٦٢	مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت
٠,٤٣	٣,٦٤	٠,٧٤	٣,٢٨	٠,٧٣	٣,٥٠	مجال المعوقات
٠,٧٠	٤,١٣	٠,٥٤	٤,١٧	٠,٤٤	٤,١٩	مجال المقترحات
٠,٢٢	٣,٩٠	٠,٤٣	٣,٧٥	٠,٥٦	٣,٧٧	مجال الأوقات غير المستغلة

م = المتوسط الحسابي ، ع = الانحراف المعياري

وينضح من الجدول رقم (١٥) مايلي :

(١) مجال نظرة الاداريين للوقت :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين هم (اكثر من ٥٠ سنة) (٣,٧٤) ، ويليه الفئة (الأقل من ٤٠ سنة) كان المتوسط الحسابي (٣,٦٤) ويليه الفئة الذين تتراوح أعمارهم بين (٥٠-٤١) سنة كان المتوسط الحسابي (٣,٣٥).

(٢) مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية الذين هم (اكثر من ٥٠ سنة) هو (٣,٧٠) ويليه لفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم بين (٥٠-٤١) سنة كان المتوسط الحسابي (٣,٦٣) ويليه الفئة العمرية الذين هم (اقل من ٤٠ سنة) كان المتوسط الحسابي (٣,٦٢)

(٣) مجال المعوقات :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين (اكثر من ٥٠ سنة) هو (٣,٦٤) ويليه الفئة العمرية الذين هم (اقل من ٤٠ سنة) كان المتوسط الحسابي (٣,٥٠) ويليه الفئة العمرية بين (٥٠-٤١) سنوات كان المتوسط الحسابي لهم (٣,٢٨) .

٤) مجال المقترحات :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) كان المتوسط الحسابي (٤,١٩) ويليه الفئة التي تتراوح بين (٤١-٥٠ سنة) كان المتوسط الحسابي (٤,١٧) درجة ويليه الفئة (الأكثر من ٥٠ سنة) كان المتوسط الحسابي (٤,١٣) .

٥) مجال الأوقات غير المستغلة:

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية التي (اكثر من ٥٠ سنة) (٣,٩٠) ويليه الفئة (الأقل من ٤٠ سنة) كان المتوسط الحسابي (٣,٧٧) ويليه الفئة العمرية التي تتراوح بين (٤١-٥٠) سنة كان المتوسط الحسابي (٣,٧٥).

ج) متغير المركز الوظيفي :

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .

آخرين		مدير عام		مدير		رئيس قسم		مسؤول		مجال إدارة الوقت
ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	
٠,٥٨	٣,١٣	٠,١٥	٣,٨٣	٠,٥٤	٣,٥١	٠,٣٤	٣,٧٢	٠,٤٤	٣,٤٦	مجال نظرة الاداريين للوقت
٠,٩٠	٣,١٦	٠,٥٥	٣,٥٣	٠,٥٨	٣,٦٧	٠,٣٣	٣,٦٠	٠,٤٨	٣,٧٠	مجال نظرة الاداريين لادارة الوقت
٠,٧٢	٣,٤٤	٠,٢٠	٣,٢٠	٠,٦٤	٣,٧٣	٠,٧٣	٣,٥١	٠,٤٨	٣,٧٦	مجال المعوقات
٠,٣٣	٤,٠٧	٠,٦١	٣,٧٠	٠,٥٧	٤,٢١	٠,٢٧	٤,٢٥	٠,٤٨	٤,١٢	مجال المقترحات
٩,٦٢	٤,١١	٠,١٩	٣,٧٧	٠,٤١	٣,٨٥	٠,٧١	٣,٦٢	٠,٤٣	٣,٦٨	مجال الأوقات غير المستغلة

م= المتوسط الحسابي ، ع= الانحراف المعياري

ويتضح من الجدول رقم (١٦) مايلي :

١) مجال نظرة الاداريين للوقت :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح المدير العام (٣,٨٣) ويليه رئيس القسم كان المتوسط الحسابي (٣,٧٢) ويليه المدير كان المتوسط الحسابي (٣,٥١) ويليه مسؤول (٣,٤٦) ويليه آخرين (٣,١٣).

٢) مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح مسؤول (٣,٧٠) و يليه المدير كان المتوسط الحسابي (٣,٦٧) و يليه رئيس قسم المتوسط الحسابي (٣,٦٠) و يليه مدير عام كان المتوسط الحسابي (٣,٥٣) و يليه آخرين كان المتوسط الحسابي (٣,١٦) .
٣) مجال المعوقات :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح مسؤول (٣,٧٦) و يليه مدير كان المتوسط الحسابي (٣,٧٣) و يليه رئيس قسم كان المتوسط الحسابي (٣,٥١) و يليه آخرين كان المتوسط الحسابي (٣,٤٤) و يليه مدير عام كان المتوسط الحسابي (٣,٢٠) .
٤) مجال المقترحات :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح رئيس قسم (٤,٢٥) و يليه المدير كان المتوسط الحسابي (٤,٢١) و يليه مسؤول كان المتوسط الحسابي (٤,١٢) و يليه آخرين كان المتوسط الحسابي (٤,٠٧) و يليه مدير عام (٣,٧٠) .
٥) مجال الأوقات غير المستغلة :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الآخرين (٤,١١) درجة و يليه المدير كان المتوسط الحسابي (٣,٨٥) و يليه المدير العام كان المتوسط الحسابي (٣,٧٧) و يليه مسؤول كان المتوسط الحسابي (٣,٦٢) .
د) متغير الخبرة

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لواقع ادارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة .

مجال إدارة الوقت		٥ سنوات فما دون		٦-١٠ سنوات		١١-١٥ سنة		اكثر من ١٥ سنة	
ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
٠,٥٤	٣,٦٤	٠,٤٤	٣,٥٧	٠,٥٢	٣,٣٢	٠,٢٠	٣,٧٥	٠,٤٤	٣,٦٨
٠,٥١	٣,٦١	٠,٥٧	٣,٦٩	٠,٤٧	٣,٥٢	٠,٤٤	٣,٦٨	٠,٤٩	٣,٧٦
٠,٣٢	٤,٢١	٠,٥٥	٤,١٣	٠,٧٤	٤,١٧	٠,٥٢	٤,٣٣	٠,٤٩	٣,٧٦
٠,٦٩	٣,٦٧	٠,٤٧	٣,٨١	٠,٢٣	٣,٨٠	٠,٢١	٣,٨٣	٠,٤٩	٣,٧٦

م= المتوسط الحسابي ، ع= الانحراف المعياري

يتضح من الجدول رقم (١٧)

١) مجال نظرة الاداريين للوقت :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) (٣,٧٥) ويليه الذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) كان المتوسط الحسابي (٣,٦٤) ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (٦-١٠)سنوات كان المتوسط الحسابي (٣,٥٧) ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (١١-١٥)سنة كان المتوسط الحسابي (٣,٣٢).

٢) مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين تتراوح خبرتهم بين (٦-١٠)سنوات (٣,٦٩) ويليه الفئة الذين خبرتهم اكثر من ١٥ سنة (٣,٦٨) ويليه الفئة الذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) كان المتوسط الحسابي (٣,٦١) ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (١١-١٥ سنة) كان المتوسط الحسابي (٣,٥٢) .

٣) مجال المعوقات :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) (٣,٧٦) ويليه الفئة الذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) (٣,٦٥) ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (٦-١٠)سنوات (٣,٣٧) ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (١١-١٥) كان المتوسط الحسابي (٣,١٥) .

٤) مجال المقترحات :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين هم خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) (٤,٣٣) درجة ويليه الفئة الذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) (٤,٢١) درجة ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (١١-١٥) سنة (٤,١٧) درجة ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (٦-١٠) سنوات كان المتوسط الحسابي (٤,١٣) درجة .

٥) مجال الأوقات غير المستغلة :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين خبراتهم (اكثر من ١٥ سنة) (٣,٨٣) درجة ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (٦-١٠) سنوات كان المتوسط الحسابي (٣,٨١) درجة ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (١١-١٥) سنة كان المتوسط الحسابي (٣,٨٠) درجة ويليه الفئة الذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) كان المتوسط الحسابي (٣,٦٧) درجة .

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل تختلف الأنماط القيادية لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني باختلاف متغيرات (الجنس والعمر و المركز الوظيفي والخبرة) ؟
للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمتغيرات المستقلة ونتائج الجداول (١٨)، (١٩)، (٢٠)، (٢١) تبين ذلك .

(أ) متغير الجنس :

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الانماط القيادية لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير الجنس .

أنثى		ذكر		الأنماط القيادية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٤٥	٣,٦	٠,٤٣	٣,٨٥	النمط الديمقراطي
٠,٦٦	٣,٤	٠,٥٩	٣,٧٨	النمط الاوتوقراطي
٠,٦٨	٤,٢	٠,٧٤	٤,٥٤	النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي
٠,٦٦	٣,١	٠,٧٩	٣	النمط التسبيبي

يتضح من الجدول (١٨) ما يلي :-

١- النمط الديمقراطي :

كان المتوسط الحسابي في النمط الديمقراطي أيضاً لصالح الذكور حيث كان المتوسط الحسابي لهم (٣,٨٥) بينما للإناث (٣,٦) .

٢- النمط الاوتوقراطي :

بالنسبة للمتوسط الحسابي في هذا النمط هو أيضاً لصالح الذكور حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٧٨) بينما للإناث (٣,٤) .

٣- النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي :

كان المتوسط الحسابي لصالح الذكور في النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي حيث كان المتوسط الحسابي للذكور (٤,٥٤) بينما للإناث (٤,٢) .
٤- النمط التسبيبي :

كان المتوسط الحسابي لهذا النمط لصالح الإناث حيث كان المتوسط الحسابي (٣,١) بينما كان المتوسط الحسابي للذكور (٣) .
ب) متغير العمر :

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الانماط القيادية لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير العمر .

أكثر من ٥٠		٥٠-٤١		أقل من ٤٠		الأنماط القيادية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
,٣٩	٣,٨٦	,٤١	٣,٦١	,٤٧	٣,٨١	النمط الديمقراطي
,٤١	٣,٧٥	,٦٠	٣,٥٠	,٦٨	٣,٧٠	النمط الاوتوقراطي
,٦٢	٣,٩٤	,٧٤	٤,٢٣	,٦٨	٤,٥٨	النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي
١,٠٨	٣,٢٥	,٧٣	٢,٧٠	,٥٩	٣,٣٠	النمط التسبيبي

يتضح من الجدول رقم (١٩) ما يلي :

(١) النمط الديمقراطي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية (الأكثر من ٥٠ سنة) (٣,٨٦) والفئة (الأقل من ٤٠ سنة) (٣,٨١) والفئة بين (٥٠-٤١) سنة (٣,٦١) .

(٢) النمط الاوتوقراطي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة (الأكثر من ٥٠ سنة) (٣,٧٥) يليه الفئة (الأقل من ٤٠ سنة) (٣,٧٠) درجة والفئة العمرية بين (٥٠-٤١) سنة (٣,٥٠) .

(٣) النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) (٤,٥٨) ويليه الفئة العمرية بين (٥٠-٤١) سنة (٤,٢٣) درجة وأخيراً الفئة العمرية (الأكثر من ٥٠ سنة) (٣,٩٤) .

٤) النمط التسبيبي:

كان أعلى متوسط حسابي (٣,٣٠) لصالح الفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) ويليه الفئة العمرية (الأكثر من ٥٠ سنة) (٣,٢٥) ويليه الفئة العمرية بين (٤١-٥٠ سنة) (٢,٧٠) .

ج) متغير المركز الوظيفي :

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الانماط القيادية لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير المركز الوظيفي .

آخرين		مدير عام		مدير		رئيس قسم		مسؤول		الأنماط القيادية
ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	
٠,٤٠	٣,٥٥	٠,٠٠	٣,٨٨	٠,٥٢	٣,٨٤	٠,٤٠	٣,٦٦	٠,٣٨	٣,٦٥	النمط الديمقراطي
٠,٢٣	٣,٢٥	٦,٤١	٣,٦٢	٠,٥٣	٣,٧٣	٠,٧٣	٣,٧٧	٠,٧٨	٣,٢٧	النمط الاوتوقراطي
٠,٦٥	٤,١٦	١,١٥	٤,٠٩	٠,٦٠	٤,٧٢	٠,٧٦	٤,٣٥	٠,٥١	٣,٨٦	النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي
٠,٩٩	٢,٨	٠,٩٣	٣,٠٨	٠,٧٤	٣,١	٠,٧٠	٣,٢٤	٠,٦٩	٢,٩٢	النمط التسبيبي

م=المتوسط الحسابي ، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول رقم (٢٠) ما يلي :

١) النمط الديمقراطي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح مدير عام (٣,٨٨) ، يليه لصالح مدير (٣,٨٤) ، ويليه لصالح رئيس قسم (٣,٦٦) ، ويليه لصالح مسؤول (٣,٦٥) درجة، ويليه لصالح آخرين (٣,٥٥) .

٢) النمط الاوتوقراطي:

كان أعلى متوسط حسابي لصالح رئيس القسم (٣,٧٧) ، يليه لصالح مدير (٣,٧٣) ، ويليه لصالح مدير عام (٣,٦٢) ، ويليه لصالح مسؤول (٣,٢٧) ، ويليه آخرين (٣,٢٥) .

٣) النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح مدير (٤,٧٢) ، ويليه رئيس قسم (٤,٣٥) ، ويليه آخرين (٤,١٦) ، ويليه مدير عام (٤,٠٩) ، ويليه مسؤول (٣,٨٦) .

(٤) النمط التسبيبي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح رئيس قسم (٣,٢٤) ، ويليه لصالح مدير (٣,١) ، ويليه مدير عام (٣,٠٨) ، ويليه مسؤول (٢,٩٢) ، ويليه آخرين (٢,٨) .

(د) متغير الخبرة :

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الانماط القيادية لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة .

الأنماط القيادية		٥ سنوات فما دون		٦-١٠ سنوات		١١-١٥ سنة		أكثر من ١٥ سنة	
م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع
النمط الديمقراطي	٣,٧٩	٠,٤٥	٣,٨٣	٠,٤٦	٣,٦١	٠,٣٧	٣,٥٧	٠,٦٠	
النمط الاوتوقراطي	٣,٧٢	٠,٧٢	٣,٦٠	٠,٦٤	٣,٤٩	٠,٥٩	٣,٨٥	٠,٤٤	
النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي	٤,٦٣	٠,٦٢	٤,٥٨	٠,٧٠	٤,٠٩	٠,٧١	٣,٧٨	٠,٥٦	
النمط التسبيبي	٣,٤٠	٠,٦٠	٣,٠٨	٠,٦٤	٢,٦٧	٠,٨٠	٣,٢٠	٠,٩٧	

م=المتوسط الحسابي ، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول رقم (٢١) ما يلي:-

(١) النمط الديمقراطي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين تتراوح خبرتهم بين (٦-١٠) سنوات (٣,٨٣) يليه لصالح الفئة (٥ سنوات فما دون) (٣,٧٩) ، ويليه الفئة التي تتراوح بين (١١-١٥) سنة (٣,٦١) ، ويليه (أكثر من ١٥ سنة) (٣,٥٧) .

(٢) النمط الاوتوقراطي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين خبرتهم (أكثر من ١٥ سنة) (٣,٨٥) ، يليه الفئة (٥ سنوات فما دون) (٣,٧٢) ، ويليه الفئة التي تتراوح بين (٦-١٠) سنوات (٣,٦٠) ، ويليه الفئة التي تتراوح بين (١١-١٥) سنة (٣,٤٩) .

٣) النمط الديمقراطي الاوتوقراطي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة (٥ سنوات فما دون) (٤,٦٣) ، يليه الفئة التي تتراوح بين (٦-١٠) سنوات (٤,٥٨) و يليه الفئة التي تتراوح بين (١١-١٥) سنه (٤,٠٩) و يليه (الفئة الأكثر من ١٥ سنه) (٣,٧٨) .

٤) النمط التسبيبي :

كان أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) (٣,٤٠) ، يليه الفئة (الأكثر من ١٥ سنه) (٣,٢٠) و يليه الفئة بين (٦-١٠) سنوات (٣,٠٨) و يليه الفئة بين (١١-١٥) سنه (٢,٦٧) .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

-مناقشة النتائج

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

-التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

فيما يلي عرض لمناقشة النتائج تبعا لتسلسل أسئلة الدراسة :
اولا - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:
ما واقع إدارة الوقت لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين ؟

لقد أظهرت نتائج الجدول (٧) ترتيب المجالات لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين حيث جاءت على النحو التالي :-
المرتبة الأولى مجال المقترحات وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢%) وهي درجة كبيرة جدا .

المرتبة الثانية مجال الأوقات غير المستغلة وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٥,٤ %) وهي درجة كبيرة .

المرتبة الثالثة مجال نظرة الإداريين لإدارة الوقت وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٢,٦%) وهي درجة كبيرة .

المرتبة الرابعة مجال نظرة الإداريين للوقت وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧١%) وهي درجة كبيرة .

المرتبة الخامسة مجال معوقات إدارة الوقت وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٨,٨%) وهي درجة متوسطة .

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة حنا ، (١٩٩٨) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى نظرة رؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع الوقت كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧٩%) وبالنسبة لنظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى إدارة الوقت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨٥,٥) .

أما نتائج دراسة أبو شيخة والقيوني، (١٩٩١) فقد كان (٢٢%) من وقت العمل الرسمي ينفق في مجال الأعمال الشخصية وإن قسما كبيرا من الوقت يقضى في أداء أنشطة

روتينية مما عني بشكل أو بآخر ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت فهذا يتفق مع ما جاء في نتائج الجدول بالنسبة لمجال الأوقات غير المستغلة حيث أن نسبة الاستجابة عليها (٧٥,٤%) وهي تعتبر درجة كبيرة .

وفي دراسة الدواني، (١٩٨٨) جاء بأنه (٥١%) من وقت المدير في المكالمات الهاتفية والبريد الوارد وتعليمات الوزارة ومكاتبها فهذا يتفق مع ما جاء في مجال معوقات إدارة الوقت حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (٦٨,٨%) أي بدرجة متوسطة أما دراسة المتولي، (١٩٨٨) حيث كانت نتائج الدراسة تتلخص في أن المدير يقضى (٤٣%) من الوقت لغير صالح العمل مما يتفق مع نتائج المجال الأوقات غير المستغلة حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (٧٥,٤%) .

وتتفق الدراسة أيضا مع دراسة عويضة ، (١٩٩٩) بحيث أن المديرين السعوديين - ينفقون نسبة عالية من يوم عملهم على الأعمال الروتينية وهكذا فإن المديرين في المستويات العليا من الإدارة لا يستغلون الوقت بشكل جيد مما يتفق مع مجال الأوقات غير المستغلة حيث أن نسبة الاستجابة عليها (٧٤,٥%) اي بدرجة كبيرة .

علما بأن ما طرحته الاتجاهات الفكرية والإدارية التي لم تنقص من أهمية إدارة الوقت واثره على الأداء حيث بينت دراسة غالي (Gally ,1986) مذكرة أبجدية إدارة الوقت للمديرين أو رد فيها تفصيلاً لعمل اليوم الترتيب من الأعمال المهمة (A=(Absolutely)A B C D F)
B =(Beter) ,C=(Can wait) , D=(Delegate ,Dead line),F=(Forget it) .

فمن خلال هذه المذكرة يستطيع المدير أن يدير وقته بالشكل الصحيح ويعطى لكل عمل حقه من الوقت ، ولا يقوم بعمل روتيني يمكن للسكرتيرة أن تقوم به .

وتعتقد الباحثة أن ارتفاع درجة إدارة الوقت للاداريين أن نظرة الاداريين الى المقترحات كانت بدرجة كبيرة جداً فعند هؤلاء الاداريين مشاريع وخطط للتطوير والنهوض بهذه الجمعية بشكل ملحوظ وانعكس هذا على نظرتهم للوقت وإدارة الوقت بشكل كبير وبنفس الوقت ترى أن الأوقات غير المستغلة درجتها كبيرة أيضا وذلك بسبب الأعمال الروتينية التي يقوم بها الاداري يومياً ولا يوكلها الى غيره مما يؤدي الى جعل معوقات إدارة الوقت درجتها متوسطة .

ثانياً :- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه :
ما اكثر الأنماط القيادية شيوعاً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين؟

أظهرت نتائج الجدول (١٠) ان ترتيب الانماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين جاء كما يلي :

المرتبة الأولى : النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٨٨,٤%) وهي درجة كبيرة جداً

المرتبة الثانية : النمط الديمقراطي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٧٥%) وهي درجة كبيرة

المرتبة الثالثة : النمط الاوتوقراطي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٧٢,٦%) وهي درجة كبيرة .

المرتبة الرابعة : النمط التسبيبي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٦٢%) وهي درجة متوسطة .

وجاءت هذه الدراسة متفقة الى حد ما مع دراسة دويكات ، (٢٠٠٠) بأن الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين جاءت مرتبة كما يلي :

المرتبة الأولى: النمط الديمقراطي حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٧١,٨%)

المرتبة الثانية : النمط الدبلوماسي حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٥٧,٤%)

المرتبة الثالثة : النمط التسبيبي حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٥٠,٤%)

المرتبة الرابعة : النمط الديكتاتوري حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٤١,٤%) حيث اعتبر الباحث النمط السائد هو الذي يحصل على نسبة مئوية تزيد عن (٥٠%) وعليه لم يظهر النمط الديكتاتوري كنمط قيادي .

وجاءت هذه الدراسة متفقة الى حد ما أيضاً مع دراسة طوقان ، (١٩٩١) حيث كان اكثر الأنماط انتشاراً بين أوساط المديرين النمط القيادي الديمقراطي ويليه المتوسط مابين الديمقراطي والوتوقراطي ويليه النمط الاوتوقراطي في حين لم يحظ النمط التسبيبي بأية مشاركة .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة شنودة، (١٩٧٧) حيث أثبتت الدراسة أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يستطيع أن يوازن بين مصلحة العمل والعاملين ويتمكن من مراعاة الفروق الفردية بينهم .

واتفقت أيضاً مع دراسة ويد (Weed,1976) حيث توصل ويد الى أن النمط الذي لقي أكبر قدر من الاهتمام والاحترام والتقدير والرضا من جانب العاملين هو النمط المتوازن بين واجبات الوظيفية والعلاقات الإنسانية أي المتوازن عن بليك وموتون نمط (٥/٥) .

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه :

ما العلاقة بين ادارة الوقت والنمط القيادي لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين ؟

لقد اظهرت نتائج الجدول (١٣) العلاقات الارتباطية لمجالات ادارة الوقت و الانماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين حيث جاءت على النحو التالي:

١ - وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ بين نظرة الاداريين للوقت والنمط الديمقراطي حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما الى $(0,31)$.

تبين النتائج انه كلما زاد النمط الديمقراطي ديمقراطية ادى ذلك الى زيادة في الادراك لاهمية الوقت ، وذلك بأن الاداري الديمقراطي يستثمر وقته ويحدد الموضوعات التي بها اولوية لإعطائها الوقت الكافي لذلك ، فيوازن بين طبيعة العمل والوقت المطلوب لتنفيذه ، وبما ان الاداري الديمقراطي يؤمن بـ (Y) (ص) من نظرية ماكريجور (كتعان، ١٩٩٥) بأن الفرد بطبيعته محب للعمل وتحمل المسؤولية فيكون الفرد يبذل قصارى جهده لاداء عمله باتقان وانهائه بالوقت المحدد له .

٢- وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ بين نظرة الاداريين للوقت والنمط التسبيبي ، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما الى $(-0,38)$ تبين النتائج انه كلما كان النمط تسبيبياً كانت نسبة الهدر للوقت عالية وفقدان استثماره بالامور الصحيحة ، فبرأي الباحثة ان النمط التسبيبي يترك الحبل على الغارب لكل فرد يتصرف حسب ماتمليه عليه احواله ، وهكذا تختفي المسؤولية وتضطرب الامور ، وهذا النمط قد يكون قليلاً أو نادراً ولكنه يبرز عندما يتولى القيادة من ليس اهلاً لها أو من تكون لديه مشاغل اخرى تصرفه من النهوض بمهامها ، فمثل هذا النمط لا يولي للوقت أي أهمية تذكر ، وذلك لعدم ادراك مدى أهمية الوقت وادارته .

٣- وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين معوقات ادارة الوقت والنمط الديمقراطي -الاوتوقراطي ، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما الى (-٠,٣٣) .

تبين النتائج انه كلما كان النمط القيادي ديمقراطي -اوتوقراطي كلما كثرت المعوقات فبرأي الباحثة يرجع ذلك الى ان النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي ماهو الانمطين في نمط واحد فالنمط الديمقراطي يقدر الوقت ويستثمره بالشكل الصحيح ، فهو يؤمن بـ (Y) (ص) من نظرية ماكريجور ، بأن الفرد بطبيعته محبا للعمل وتحمل المسؤولية فيكون الفرد يبذل قصارى جهده لاداء عمله بانتقان وانهاته بالوقت المحدد له ، فمعوقات ادارة الوقت ستكون العدو الاكبر لهذا النمط ، بينما النمط الاوتوقراطي يؤمن بـ (X) (س) من نظرية مايكرويجر كنعان، (١٩٩٥) فهو يعتبر ان الفرد بطبيعته كسول وغير طموح يفضل ان يقاد ، فيكون استثماره للوقت بطريقة مركزية مما يؤدي الى زيادة المعوقات ، وكما ان السمات الشخصية للاداري تميل في النمط الديمقراطي -الاوتوقراطي الى النمط الاوتوقراطي في ادارته .

٤- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين النمطين القيايين الديمقراطي والديمقراطي - الاوتوقراطي حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما الى (٠,٣١) .

ترى الباحثة ان القاسم المشترك للنمطين هو الديمقراطية فالاداري الديمقراطي الذي يؤمن بـ (Y) (ص) من نظرية ماكريجور، (كنعان ، ١٩٩٥) فيؤمن بأن الفرد بطبيعته محب للعمل وتحمل المسؤولية ، فيسمح باعطاء الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة لرفع الروح المعنوية لديهم ، ويولد الثقة المتبادلة والاحساس بالمسؤولية ، فيعتبر النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي نمطين في نمط واحد ، و يتفق هذا مع النظرية الموقفية ، (الطويل ، ١٩٨٨) في القيادة ، والتي تطلب من القائد التصرف في ضوء الموقف الاداري الذي يواجهه فتارة يكون ديمقراطيا وتارة اخرى يكون دكتاتوريا وفقا ما تقتضيه مصلحة المؤسسة التي يعمل بها ، وبرأي الباحثة ايضا سبب العلاقة الارتباطية الايجابية ان السمات الشخصية للاداري تلعب دورا مهما هنا فيكون الجانب الديمقراطي كفة ميزانه اعلى من الجانب الاوتوقراطي أي انه بطبيعته ديمقراطي ولكن يتطلب الموقف احيانا لان يكون اوتوقراطيا .

٥- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين النمطين القيايين الاوتوقراطي والديمقراطي - الاوتوقراطي حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما الى (٠,٣١) .

وترى الباحثة أن القاسم المشترك للنمطين هو الاوتوقراطية فالاداري الاوتوقراطي يؤمن بـ (X) (س) من نظرية مايكرويجر، (كنعان ، ١٩٩٥) ، فهو يعتبر ان الفرد بطبيعته كسول

وغير طموح يفضل ان يقاد ، ولذا يستعمل مبدأ الثواب والعقاب معه لحفزه على العمل بينما يعتبر النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي يعتبر نمطين في نمط واحد ويتفق هذا مع النظرية الموقفية ، (الطويل، ١٩٩٨) وثارة يكون الاداري ديمقراطيا ، أي يقوم باعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للمؤسسين وثارة يكون اوتوقراطيا أي انه لا صلاحيات ولا مسؤوليات للمؤوسين ويكون فعالا ويعمل بجد في اقناع مؤوسيه بما يريد منهم ان يعملوه كذلك يقوم بكل اعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مؤوسيه سوى التنفيذ فالسمات الشخصية للاداري تلعب دورا مهما الا ان الموقف يتطلب احيانا ان يكون ديمقراطيا ، فبرأي الباحثة ان النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي ليس سهلا بل كأن التعامل يتم مع شخصين في آن واحد فيتطلب ذلك مجهوداً وتفكيراً عميقاً لكيفية التعامل معه .

٦- لم تكن الارتباطات الاخرى ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

رابعا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه :-
هل يختلف واقع إدارة الوقت لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا للمتغيرات (الجنس و العمر و المركز الوظيفي و الخبرة) ؟

(أ) الجنس :-

أظهرت نتائج الجدول (١٤) ما يلي :-

١- مجال نظرة الاداريين للوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي (٣,٥) ولصالح الطرفين من (الذكور والإناث) .

٢- مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي (٣,٦) و لصالح الذكور بينما هو (٣,٥) للإناث .

٣- مجال معوقات ادارة الوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي (٣,٤) و لصالح الطرفين من (الذكور والإناث)

٤- مجال المقترحات حيث أن أعلى متوسط حسابي (٤,٢) لصالح الإناث بينما (٤,١) ولصالح الذكور .

٥- مجال الأوقات غير المستغلة حيث أن أعلى متوسط حسابي (٣,٨) لصالح الإناث بينما (٣,٧) و لصالح الذكور .

تتفق هذه الدراسة الى حد ما مع دراسة الشنطي، (١٩٩٦) حيث انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الوقت المصروف على المهمات المختلفة تعزى لمتغير الجنس ولكن الوقت المصروف على المهمات عند المديرات يفوق الوقت المصروف على المهمات نفسها

عند المديرين ما عدا مهمتي التنظيم المدرسي الفعال والبناء المدرسي والمجتمع المحلي ، وفي رأي الباحثة لعل السبب يعود بأن الفارق بسيط بين النسب بالنسبة للذكور والإناث الى أن طبيعة المهمات التي تحتاج بعض الأحيان الى مجهود يصعب على الإناث القيام بها الا أن في معظم الأوقات تكون الإناث اكثر مجاملة من الذكور ، وكما انه كل من الطرفين يتعرض لنفس المعوقات فهو يعتبر عاملا خارجيا ويتم إزالة المعوقات كل بحسب طريقتة الا انه تبيين أن الطرفين يتعرضان للمعوقات بنفس الدرجة .

(ب) العمر :-

أظهرت نتائج الجدول (١٥) ما يلي

١- مجال نظرة الاداريين للوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين هم (اكثر من ٥٠ سنة) (٣,٧٤) ويرجع السبب برأي الباحثة ان للعمر تأثيرا كبيرا على تقدير أهمية الوقت .

٢- مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح الفئة الذين هم (اكثر من ٥٠ سنة) (٣,٧٠) فهم يقدرون المهمة المنوطة بهم وكيفية إدارتها وذلك بأن العمر له دور كبير في رؤيا اعمق للوقت وإدارته اكثر من الفئات الأخرى.

٣- مجال معوقات ادارة الوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح الفئة الذين هم (اكثر من ٥٠ سنة) (٣,٦٤) فهم أحيانا يكونون بصحة لا تمكنهم بمتابعة الأعمال كأن يذهبون بأنفسهم لمتابعة أمر معين فيقومون بتكليف شخص آخر مما يؤدي الى وجود عائق لإتمام هذا العمل دون معوقات .

٤- مجال المقترحات حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية الذين هم (اقل من ٤٠ سنة) (٤,١٩) فترى الباحثة بأن الفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) اكثر اندفاعا وتحمسا لاقتراحات جديدة وربما تكون لصالح العمل بينما الفئة العمرية (الأكثر من ٥٠ سنة) المتوسط الحسابي (٤,١٣) ولكن الفارق بسيط مابين الفئتين فكذلك الفئة العمرية الذين هم (اكثر من ٥٠ سنة) مجال المقترحات مهم بالنسبة لهم ولكن مهم اكثر بالنسبة للفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) .

٥- مجال الأوقات غير المستغلة حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية الذين هم (اكثر من ٥٠ سنة) (٣,٩٠) وهذه الفئة العمرية لا تستطيع برأي الباحثة أن تقوم بمجاملات سريعة كالذين هم في الفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) أو الذين هم بين (٤١-٥٠ سنة) وكما انهم يقومون بمهام روتينية يمكن تفويضها لغيرهم .

٣-المركز الوظيفي :-

أظهرت نتائج الجدول (١٦) ما يلي :-

١-مجال نظرة الاداريين للوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي (٣,٨٣) لصالح مدير عام
٢-مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي(٣,٧٠) لصالح
مسؤول .

٣-مجال معوقات ادارة الوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي (٣,٧٦) لصالح مسؤول.

٤-مجال المقترحات حيث أن أعلى متوسط حسابي (٤,٢٥) لصالح رئيس قسم .

٥-مجال الأوقات غير المستغلة حيث أعلى متوسط حسابي (٤,١١) لصالح آخرين .

تري الباحثة بأنه كلما ارتفع مستوى الإدارة كلما كان هناك نظرة لأهمية الوقت فنرى
أن المدير العام حصل على أعلى متوسط حسابي (٣,٨٣) فذلك لحرص المدير العام على
الوقت وعدم ضياعه هدرا و يليه رئيس القسم (٣,٧٢) ، وبالنسبة لمجال إدارة الوقت فان أعلى
متوسط حسابي (٣,٧٠) لصالح مسؤول و يليه مدير (٣,٦٧) وذلك لان في جمعية الهلال
الأحمر الفلسطيني يوجد بها عدد لا بأس به ، رئيس الهيئة الإدارية هو المدير العام للجمعية
ويدير شؤون الجمعية فالفارق بسيط بين المسؤول والمدير وكأنه يصبح المسؤول بمثابة المدير
والمدير بمثابة المدير العام إذا جاز التعبير ، والذي يدعم هذا الاستنتاج ، أن مجال المعوقات
أعلى متوسط حسابي (٣,٧٦) لصالح مسؤول و يليه المتوسط الحسابي للمدير (٣,٧٣)
بينما في مجال المقترحات أعلى متوسط حسابي (٤,٢٥) لصالح رئيس القسم و يليه مدير
(٤,٢١) فالفارق بسيط بينهما وأما الأوقات غير المستغلة فأعلى متوسط حسابي (٤,١١)
لصالح آخرين و يليه المدير فالمتوسط الحسابي (٣,٨٥) فتكون تلك الأوقات في الأعمال
الروتينية والمجاملات للزوار والضيافة .

د)الخبرة :-

أظهرت نتائج الجدول (١٧) ما يلي :-

١-مجال نظرة الاداريين للوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين خبرتهم
(اكثر من ١٥ سنة) (٣,٧٥) و يليه الذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) (٣,٦٤) .

٤-مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين

تتراوح خبرتهم بين (٦-١٠) سنوات (٣,٦٩) و يليه الفئة الذين خبرتهم(اكثر من ١٥

سنة) (٣,٦٨) .

٥- مجال معوقات ادارة الوقت حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) (٣,٧٦) ويليه الفئة الذين (٥ سنوات فما دون) (٣,٦٤) .

٦- مجال المقترحات حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) (٤,٣٣) ويليه الفئة (٥ سنوات فما دون) (٤,٢١) .

٥- مجال الأوقات غير المستغلة حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) (٣,٨٣) ويليه الفئة الذين خبرتهم بين (٦-١٠ سنوات) (٣,٨١) .

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الشنطي (١٩٩٦) بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية للوقت المصروف على كل مهمة من المهمات المنوطة بمديري المدارس ومديراتها تعزى الى عدد سنوات الخبرة لمدير المدرسة في جميع المهمات باستثناء المهمة الخاصة بالتنظيم المدرسي الفعال والبناء المدرسي لصالح ذوي الخبرة (٥ سنوات فما دون) فتري الباحثة بأنه توجد فروق في النتائج، ومن الجدير بالذكر أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال نظرة الاداريين للوقت كان لصالح الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) وذلك نظرا لخبرتهم الواسعة في تقديرهم للوقت ونرى في مجال نظرة الاداريين لإدارة الوقت بان هناك فارقا بسيطا بين الفئة الذين تتراوح خبرتهم بين (٦-١٠ سنوات) (٣,٦٩) والفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) (٣,٦٨) فذلك يعود الى أن ممارستة للعمل لوقت طويل ، يجعله يدير الوقت بالشكل الصحيح وكما أن المدير الذي تكون خبرته جديدة يكون متحمسا ويؤدي العمل بجهد متواصل .

وكما انه بالنسبة للمعوقات فانها تكون أمام الاداريين بغض النظر عن خبرتهم إلا أنهم بذلوا المعوقات كل بحسب خبرته فتري الذين لديهم خبرة طويلة يحاولون حل المعوقات بالشكل المطول ويدعم هذا الاستنتاج ، أن مجال الأوقات غير المستغلة كان المتوسط الحسابي (٣,٨٣) ومجال المقترحات كان المتوسط الحسابي (٤,٣٣) ، عند الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) فيبين ذلك ، أن المدير الذي خبرته (اكثر من ١٥ سنة) يحاول أن يحل المعوقات بالشكل الروتيني والمطول وتصبح المقترحات كثيرة ، ونرى هذا أيضا بفارق بسيط للذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) فهم ينظرون الى الوقت وإدارة الوقت بنفس المستوى الذي ينظر إليه المديرون الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) وكذلك يحاولون أن يضعوا الحلول الكثيرة وذلك لانهم يكونون متحمسين لعملهم ويضعون اكثر من اقتراح، فكأنه يوجد تشابه بين الاداريين الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) والذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) كل يريد أن يثبت نفسه ، فالاداريون الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) لديهم ثقة عالية بأنفسهم ويريدون فعل كل شيء باتقان وبشكل تقليدي والاداريين الذين خبرتهم (٥ سنوات

فما دون) يريدون إثبات أنفسهم وذلك بتقليل الأخطاء ، فتراهم يخطون خطوات الاداريين الذين لديهم (اكثر من ١٥ سنة) خبرة دون أن يشعروا بذلك .

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه :

هل تختلف الأنماط القيادية لدى الاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين تبعا للمتغيرات : (الجنس و العمر والمركز الوظيفي و الخبرة) ؟

(أ) الجنس

أظهرت نتائج الجدول (١٨) متغير الجنس

١- النمط الديمقراطي لصالح الذكور حيث أن اعلى متوسط حسابي (٣,٨٥)

٢- النمط الاوتوقراطي لصالح الذكور حيث أن اعلى متوسط حسابي (٣,٧٨)

٣- النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي لصالح الذكور حيث أن اعلى متوسط حسابي (٤,٥٤)

٤- النمط التسبيبي لصالح الإناث حيث أن اعلى متوسط حسابي (٣,١)

فنرى أن جميع الأنماط القيادية لصالح الذكور فالمتوسط الحسابي بين (٣-٤,٥٤) ما عدا النمط التسبيبي حيث أن اعلى متوسط لصالح الإناث (٣,١) مما يتضح بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في الأنماط القيادية للاداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين تعزى الى الجنس وكان الفارق لصالح الذكور، تتفق هذه الدراسة مع دراسة دويكات، (٢٠٠٠) حيث انه كشفت نتائج التحليل الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) على النمط الديكتاتوري تعزى لصالح الذكور عند مدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين ، و المدراء تعزى لمتغير الجنس وكما أن هذه الدراسة جاءت متفقة مع الشوا ، (١٩٩٨) فيما يتعلق بمتغير الجنس في النمط الديكتاتوري الى انه يوجد فروق في هذا النمط بينما في الأنماط الديمقراطي والدبلوماسي والسلمي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذه الأنماط عند مستوى ($\alpha = 0,05$) واختلفت هذه الدراسة مع دراسة طبعوني، (١٩٩٧) والتي توصلت الى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط التسبيبي يعزى لمتغير الجنس ، وتتفق الدراسة مع دراسة اباطة ، (١٩٩٠) حيث توصلت الدارسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في القدرات القيادية لدى مديري ومدبرات المدارس تعزى الى الجنس في مهارة المرونة وكان هذا الفارق لصالح الذكور .

ب)العمر :

أظهرت نتائج الجدول (١٩) بالنسبة لمتغير العمر ان:

- ١ - النمط الديمقراطي حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية (الأكثر من ٥٠ سنة) (٣,٨٦) .
- ٢- النمط الاوتوقراطي حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية (الأكثر من ٥٠ سنة) (٣,٧٥) .
- ٣- النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) (٤,٥٨) درجة .
- ٤- النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي حيث أن أعلى متوسط حسابي لصالح الفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) (٣,٣٠) ، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة جرادات، (١٩٩٣) أشار الى الفئة العمرية ما بين (٢٥-٤٠ سنة) ممن انخفضت سنوات خدمتهم سجلوا اختيارا عاليا للنمط القيادي (٩/٩) شأنهم شأن رؤساء الأقسام الذين امتازوا بسنوات الخدمة الطويلة ويؤكد الباحث أن تحليل الجداول المتعلقة بذلك تشير الى اندفاع وحماسة رؤساء الأقسام إزاء العمل ، والتأكيد على حرص نجاحهم في العمل وتجاوز الصعوبات لعمل تغييرات ادارية وخطط طموحة لإجراء عمليات تغيير وإصلاح في القسم ، فكانت نتائج الدراسة اعلى متوسط حسابي كان لصالح الفئة العمرية (الأقل من ٤٠ سنة) (٤,٥٨) ، وتعتقد الباحثة ان للعمر تأثيرا كبيرا في اتباع نمط قيادي معين في الادارة .

ج)المركز الوظيفي :

أظهرت نتائج الجدول (٢٠) بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي ما يلي :

- ١- النمط الديمقراطي حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح مدير عام (٣,٨٨) .
 - ٢- النمط الاوتوقراطي حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح رئيس قسم (٣,٧٧) .
 - ٣- النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح مدير (٤,٧٢)
 - ٤- النمط التسبيبي حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح رئيس قسم (٣,٢٤) .
- فإننا نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي بين الأنماط لصالح مدير (٤,٧٢) ، وتعتقد الباحثة انه كلما ارتفعت درجة المركز الوظيفي كان له اثر على القيادة حيث أن المركز الوظيفي يحدد له

الصلاحيات والواجبات فصلاحيات المدير وواجباته أعلى من صلاحيات رئيس القسم فالمدير العام بمثابة مشرف اذا جاز التعبير .

(د) الخبرة :

أظهرت نتائج الجدول (١٥) ما يلي :-

١- النمط الديمقراطي حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح الفئة الذين تتراوح خبرتهم ما بين (٦-١٠ سنوات) (٣,٨٣) .

٢- النمط الاوتوقراطي حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح الفئة الذين خبرتهم (اكثر من ١٥ سنة) (٣,٨٥) .

٣- النمط الديمقراطي - الاوتوقراطي حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح الفئة (٥ سنوات فما دون) (٤,٦٣) .

٤- النمط التسبيبي حيث أن أعلى متوسط حسابي كان لصالح الفئة (٥ سنوات فما دون) (٣,٤٠)

وترى الباحثة ان الاداريين الذين خبرتهم (٥ سنوات فما دون) يكونون في قمة عطائهم ومتحمسين للعمل الاداري ويفسر ذلك بأن الحماسة من شيم الشباب ، ويعملون جاهدين على أن يكون العمل على أكمل وجه والتأكيد على استمرارية نجاحهم .

التوصيات :

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بما يلي :
- التوجه نحو اللامركزية بشكل اكبر وملموس في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين حتى يتسنى للداريين أن يتبعوا المنهج الديمقراطي ويفوضوا من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في الجمعية .
 - وضع برامج تدريبية وتنظيم لقاءات وندوات وورش عمل لتبادل الآراء والأفكار للداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين وذلك من اجل العصف الفكري والخروج بأفضل السبل للقيادة الإدارية .
 - التعرف الى سبل إدارة الوقت والأسباب التي تؤدي الى هدره وبالتالي الحفاظ على المال العام .
 - اجراء دراسة حول معوقات ادارة الوقت في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين من وجهة نظر العاملين .
 - إجراء دراسة حول العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين من وجهة نظر العاملين .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

المراجع العربية :

-الاحمد، واخرون (١٩٨٦) . " الادارة والخدمات التعليمية في التعليم العام بدولة الكويت ، الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، الكويت .

-اباطة، اشرف (١٩٩٠) . " انتر برنامج التأهيل الإداري في اتجاهات المديرين نحو الإدارة المدرسية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن

-أبو شيخة، نادر والقربوتي ، محمد (١٩٩٣) . "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" ، مجلة مؤتة ، مجلد ٢ العدد (١) ، ص(١٠٢-١٠٣) .

-أبو شيخة ، نادر (١٩٩٢) . إدارة الوقت، دار المجدلاوي للنشر، عمان ، الاردن

-بطاح ، احمد (١٩٧٩) . " تأثير نمط مدير المدرسة على العلاقات الشخصية والروح المعنوية للمعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن

-تيمب ، دايل (١٩٩١) سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، إدارة الوقت، ترجمة د. وليد عبد اللطيف، ، ص١٩٩ ، معهد الإدارة العامة ، السعودية .

-ثيودوري ، جورج (١٩٨١) " تأثير اسلوب المدير وضبطه للوضع المدرسي على رضا المعلمين وتحصيل الطلاب " ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات ، مجلد ٨ ، عدد(٢) ص (٢٢-٧) .

-جردات، إدريس (١٩٩٢). " مركز الضبط وعلاقته بالأنماط القيادية للرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية باستخدام نموذج الشبكة الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

-جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني ، (٢٠٠١) : نشرة تعريفية عن جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني ، جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني - المقر العام ، البيرة .

-الجمال ، محمد حسني (١٩٩٤) . " إدارة الوقت لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

-حنا ، سناء (١٩٩٨) . " إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

-الهوراني ، غالب صالح (١٩٨٤) . " تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية في مدينة عمان" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

-دواني ، كمال (١٩٨٨) " دراسة واقع السلوك الإداري ومديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن " ، مجلة آداب المستنصرية كلية الآداب - عدد (٦) ، ص ١٠ ، بغداد .

-دويكات ، فيصل عبد الجليل (٢٠٠٠) . " نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

-الزعيبي ، احمد عوض (١٩٨٠) . " العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية في الأردن ودرجة تصوره للصعوبات التي يواجهها في عمله الإداري" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

- السالم ، بشير (١٩٨٩) . " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الإلزامية في عمان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن .
- الشنطي ، تغريد إبراهيم داوود (١٩٩٦) . " واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان و أثره في التزام معلمهم " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن .
- شنودة ، اميل (١٩٧٧) . " القيادة الادارية لمديري المدارس الثانوية " ، دراسة ميدانية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
- الشوا ، احمد (١٩٩٨) . " الانماط الاشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الاساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .
- شولر ، راندول (١٩٨٠) . " إدارة التوتر تعني إدارة الوقت " المجلة العربية للإدارة - المجلد ٤ ، العدد (٣) ص ٣٥ ، عمان .
- طبعوني ، هالة (١٩٩٦) . " نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس -جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين .
- الطراونة ، تحسين واللوزي ، سليمان (١٩٩٦) . " تحديد الوقت اللازم لانجاز النشاطات المهمة والروتينية" دراسة ميدانية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد عدد ٤ ، ص ٨٩ .
- الطوباسي ، عادل (١٩٨٠) . " واقع الممارسات الإدارية المدرسية في الأردن " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القديس يوسف، بيروت ، لبنان .

-طوقان ،علي (١٩٩١). " النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

-الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٨) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، ط ٢ ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .

-عصفور ، محمد شاكر (١٩٨١) . " ادارة الوقت في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، السعودية .

-العيسى ،إيمان (١٩٩٢) " العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية، عمان ، الاردن .

-قرواني، خالد نظمي (١٩٩٧) . " النمط القيادي لدى ادارت الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية واثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم " . رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

-قريش ،احمد (١٩٨٧) " الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

-القريوتي ،محمد (١٩٨٥). إدارة الوقت ، مجلة دمشق مجلد ١ عدد (٢) ص ٢٠-٢٢.

-القريوتي ،محمد (١٩٨٨) . السلوك التنظيمي مطبعة بنك البتراء ، عمان ، الاردن .

-كنعان، نواف (١٩٩٥) ، القيادة الإدارية ، ط ٥ ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، الاردن .

-كينان ،كيت (١٩٩٥) ، فن تنظيم وبرمجة الوقت ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان .

-المجلة الدولية للصليب الأحمر (١٩٨٩) المجلد ٢-٣ عدد ١٠ .

-معا يعه ، عماد (١٩٩١) إدارة الوقت لدى عينة من المجتمع الاردني في القوات المسلحة
الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن

-ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٩٨٩) . " قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات
الادارية دراسة ميدانية " ، المجلة العربية للادارة ، العدد (٢) ص ٥ .

المراجع الاجنبية :

Bleck R . and Mouton , J.S. (1982) : How to choose a leadership style, training and development Journal . p.p 34-40 .

Campbell, J.P and Others,(1970) Managerial behaviour performance and effectiveness, New York ; Mc-Graw Hill .

Dogett, Maran (1987) Staff of development eight leadership behaviour for principals , Vol-71, No 497-3 .

Douglas Merrill E. and Douglas Donna N(1985). Manage New your time, Manage your work, Manage your self, York AMA COM American Management Association.

Ecker,(1979), The relationship between leadership style and teachers' job satisfaction "Dissertation Abstract International . Vol 40, No 10.P-10.

Gally, Johthan,(1986). The structure of administrative, paper presented at Annual Meeting of the American Educational Research, Association, San Francisco .

Garrat , Sally,(1985) . Manage your time, Fontana London .

Howson , John .(1982) . Head of department - Dictator or Democate." Educational Management and Administration , No.1 p-41 .

James ,Selman , (1990) . An analysis of time -of task perceptions of public and private college administration , URBANA University Department of Vocational and Adult Education .

Mackenzie,D,E (1983) . Research for school improvement an appraisal of some recent trends, Educational Research ; Vol-12.No(4) P23-26.

Owaida ,Jihad Kalid (1991) . Mangerial behavior in Saudi Arabia utilizing the temporal factor in the analysis of mangerial behavior **Dissertation Abstracts International** , Vol 52 .No2 P 22 .

Roitman,Sue(1986). ABCDF time management for new administrators, **Paper presented at the annual meeting of the association for supervision and curriculum development**, SanFrancisco ,USA .

Ruocco, Elizabeth Malcahy (1990) , Time management personality hardniess and personal characteristics in woman school administrators in connectitcut ; **Dissertation Abstracts International** ,Vol 52,No1.

Weed , S. E (1976) Leadership style subordinate personality with supervision , **Journal of Applied Psychology** .No2 ,P32.

الملاحق

الملحق (١) اداتا جمع المعلومات (استباننا الدراسة)

الملحق (٢) نبذة عن جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في
فلسطين

الملحق (٣) المراسلات الرسمية

الملحق (١)

اداتا جمع المعلومات (استبانة الدراسة)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة إدارة الوقت

أخي الإداري المحترم ،،،

تحية طيبة وبعد ،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة للحصول على الماجستير في الإدارة التربوية من
جامعة النجاح الوطنية بعنوان

العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين

راجية تقديم المساعدة ، وذلك بالإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية ، علما
كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع احترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن
يستخدم الا لأغراض البحث العلمي ، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية
معلومات تدل على شخصكم الكريم .
وسنزودكم بالنتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة إن رغبتم في ذلك .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة - نجود شيب أبو زنت
جامعة النجاح الوطنية

أولاً - بيانات شخصية

يرجى التكرم بالاجابة على الاسئلة التالية وذلك بوضع دائرة حول الاجابات المناسبة لك .

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

(اقل من ٤٠ سنة) (من ٤١-٥٠ سنة) (اكثر من ٥٠ سنة)

المركز الوظيفي:

مسؤول رئيس قسم مدير
 مدير عام غير ذلك

سنوات الخبرة في العمل الإداري :

(أقل من ٥ سنوات)
 (من ٦ - ١٠ سنوات)
 (من ١١ - ١٥ سنة)
 (اكثر من ١٥ سنة)

الاستبانة الخاصة بإدارة الوقت

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق بشدة
١	الوقت عبارة عن عدو للمدير المستعجل الذي يهتم بأعمال هامشية					
٢	طول الإجراءات وتعقيدها يؤثران على موافاتي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
٣	اشعر بوضوح أنظمة الاتصال في المؤسسة					
٤	المعلومات المتوفرة لدي المتعلقة بالعمل كافية					
٥	أعطى التعليمات والإرشادات بشكل واضح لتجنب الازدواجية وتضييع الوقت والجهد					
٦	الوقت عندي مساو للمال					
٧	أحدد مواعيد سابقة للمقابلة على ان تتم في الحالات الضرورية فقط					
٨	توجد رقابة فاعلة وكافية على موضوع الوقت في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني					
٩	توجد دورات للتدريب على اهمية الوقت ومبيل ادارته					
١٠	وقت العمل الرسمي يكفي لاداء عمل اليوم					
١١	إدارة الوقت هي إدارة الذات					
١٢	عادة ما اجتمع مع الزملاء لمناقشة أمور خارجة عن نطاق العمل					
١٣	متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية					
١٤	المهام الموكولة إلي واضحة وغير معقدة					
١٥	عادة ما تردني مكالمات هاتفية بغرض الحصول على موافقات روتينية بخصوص العمل					

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق بشدة
١٦	إدارة وقت فاعله يجب توجيه نظرك نحو النتائج بدلا من القلق حول الإجراءات					
١٧	أقوم بتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين					
١٨	امنح الموظفين الصلاحيات اللازمة لتحقيق المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم					
١٩	تسند إلى مهام كبيرة ومع ذلك يتوفر الوقت المناسب لتمامها					
٢٠	اقوم باستخدام الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات الحديثة في معالجة البيانات لتوفير الوقت والجهد					
٢١	أقوم بالاعتذار للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم أفتعهم بمناقشة الأمور الشخصية خارج نطاق العمل					
٢٢	بعض المكالمات الهاتفية الواردة تفقدني جزءاً من التركيز فيما كنت أمارسه في أثناء وصول المكالمة					
٢٣	مراجعة الموظفين دون تحديد مواعيد محدد					
٢٤	افضل الرد على المكالمات الهاتفية بنفسي					
٢٥	عادة ما تردني مكالمات هاتفية بغرض الحصول على موافقات روتينية بخصوص العمل					
٢٦	لدي فرص كثيرة للنمو والتقدم ومعرفة مهارات جديدة باستمرار					
٢٧	تعمل السكرتارية لسدي بتسجيل البيانات والمعلومات بالطرق المناسبة لتكون جاهزة للاستفادة منها عند الحاجة					
٢٨	الاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والفشل .					

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٩	الإدارة الجيدة للوقت تعمل على زيادة الإنتاجية والأداء العام					
٣٠	تمتاز وظيفتي بتحديد الاهداف					
٣١	اعمل في ظل سياسات وإجراءات محده					
٣٢	امنح الموظفين الصلاحيات اللازمة لتحقيق المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم					
٣٣	استغلال الوقت مهارة من المهارات الاساسية التي يجب على المدير الفعال ان يلمها ويطورها					
٣٤	ان قدرة المدير على تبني القرارات الجيدة واتخاذها في الوقت المناسب تتوفر له الوقت الثمين الذي يحتاجه لحل المشكلات التنظيمية المعقدة					
٣٥	الوقت من موارد الإدارة المهمة وتكمن أهميته في تأثيره بالطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى					
٣٦	أجالس من يزاورني أثناء ساعات العمل دون استياء					
٣٧	اخصص وقتا كافيا في انتظار معلومة أو البحث عن معلومة قد تكون هامة					
٣٨	المجاملات وطرق الترحيب هي طرق جيدة لكسب ود الآخرين					
٣٩	أقوم بتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين					
٤٠	عادة ما أقوم بأعمال يمكن لغيري من الموظفين القيام بها					
٤١	الطبيعة البشرية تجعل الشخص يستغل العمل، وينشغل من اجل ملء فترات الوقت الجامدة					

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة النمط القيادي

اخي الاداري المحترم ،،،

تحية طيبة وبعد ،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة للحصول على الماجستير في الادارة التربوية من
جامعة النجاح الوطنية بعنوان

العلاقة بين ادارة الوقت والنمط القيادي لدى الاداريين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين

راجيةً تقديم المساعدة ، وذلك بالاجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية ، علما
كل ما يرد في اجاباتكم سيكون موضع احترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن
يستخدم الا لاغراض البحث العلمي ، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية
معلومات تدل على شخصكم الكريم .
وسنزودكم بالنتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة إن رغبتم في ذلك .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة - نجود شيب أبوزنط
جامعة النجاح الوطنية

الاستبانة الخاصة بالنمط القيادي

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق بشدة
١	اترك للموظفين حرية حل خلافاتهم بأنفسهم					
٢	اسمح للموظفين بأن يحكموا عقولهم في المشكلات التي يواجهونها					
٣	اشجع استخدام اجراءات موحدة في اداء الاعمال					
٤	اسوي الخلافات عندما تظهر					
٥	اتردد في اعطاء الموظفين اية حرية في العمل					
٦	اضع تقني في الموظفين لان يمارسوا حقهم في التفكير والحكم على الامور					
٧	اسمح للموظفين بقدر كبير من المبادرة					
٨	امنح المرؤسين سلطة يمكن لي ان احتفظ بها لنفسي					
٩	اكون على استعداد لاحداث تغيير في ممارسات المرؤسين					
١٠	اركز ان يكون المرؤسين في مقدمة الموظفين					
١١	اتحمل مسؤولية كل ما يحدث في العمل					
١٢	لا استطيع تفويض صلاحيات للعاملين معي					
١٣	اجعل اعمال الموظفين مباشرة بي					
١٤	اسمح بالتفصيلات ان تفرقني					

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق بشدة
١٥	اقرر ماذا وكيف يقوم الموظفون بأعمالهم					
١٦	احث الموظفين لمزيد من الانتاج					
١٧	احدد لكل موظف من المرؤسين عملا محددًا					
١٨	اشجع العمل الاضافي للمحافظة على مستوى الانتاج					
١٩	اجعل العمل يسير بخطوات سريعة					
٢٠	ان الامور ستتتهي الى حيث توقعت لها ان تنتهي					
٢١	اطلب من الموظفين ان يعملوا بجد ومثابرة					
٢٢	اضع جدولًا زمنيًا لانتهاء عمل كل مرؤوس من الموظفين					
٢٣	اقنع الاخرين ان افكاري هي لصالحهم					
٢٤	اعطي حرية كبيرة للموظفين عند ممارسة أعمالهم					
٢٥	أحث الموظفين على بذل جهد اكبر					
٢٦	اجعل من الموظفين مجالًا لاختبار افكاري					
٢٧	اكون المتحدث باسم الموظفين					
٢٨	اترك للموظفين الحرية في ان يقوموا بأعمالهم بالطريقة التي يرونها احسن الطرق للانجاز					
٢٩	ابذل قصارى جهدي لاحصل على ترقية					
٣٠	اسمح ببعض التأجيل والغموض في اداء الاعمال					
٣١	ادين بالولاء لروؤسائي					

غير موافق بشدة	غير موافق	لاادري	موافق	موافق بشدة	السؤال	الرقم
					اتحدث باسم الموظفين في حضرة الزائرين لنا	٣٢
					اسمح للموظفين بالتسيب في اداء عمل ما	٣٣
					ارفض تفسير ومناقشة اعمالنا	٣٤

الملحق (٢)

نبذة عن جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في فلسطين

نبذة عن جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني :

هي جمعية وطنية انسانية تطوعية تساهم في رفع المعاناة عن الشعب الفلسطيني ، من خلال توفير خدمات الاسعاف والاغاثة والخدمات الصحية الوقائية والعلاجية والخدمات التأهيلية ، اضافة الى البرامج الرامية الى تعزيز التنمية المجتمعية والثقافية ، وتركز على الفئات الاكثر احتياجاً في المجتمع .

تعتبر الجمعية جزءاً من الحركة الدولية للهلال الاحمر والصليب الاحمر ، وتلتزم

بالمبادئ الاساسية للحركة :

١ - الانسانية :

٢ - عدم التحيز

٣- الحياد

٤- الاستقلال

٥- التطوعية

٦- الوحدة والعالمية ، وهي عضو مراقب في هذه الحركة .

تأسست الجمعية في العام (١٩٦٨) لتلبية الاحتياجات الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني في الشتات ، وفي الوطن ، التي افرزها واقع الاحتلال والسجن والتهجير . وسرعان ما انتشرت فروع الجمعية ومكاتبها ، وتوسعت خدماتها وكثر متطوعوها في بلدان عديدة لتقديم مختلف المساعدات والخدمات الفورية لمحتاجيها ، بالاعتماد على الجهود والموارد الذاتية ، وبمساعدة جمعيات ومنظمات دولية صديقة وعربية شقيقة . وفي الوقت الراهن تساهم الجمعية في الوطن وفي خارجه في تنمية البنى التحتية المادية والاجتماعية لتحقيق اهداف الجمعية ورسالتها الانسانية في المجالات الخدمائية المختلفة :

١-الصحية

٢-الاجتماعية

٣-التأهيلية

٤-التعليمية

٥-اضافة الى تعزيز قدرات ومهارات فئات الشباب والمجتمعات المحلية .

الملحق (٣)

المراسلات الرسمية



التاريخ : ٢٠٠٠/٧/٩

السيد مدير جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في منطقة المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة تجود شيب حافظ ابو زنط رقم التسجيل (٩٨٥٠٢١٢)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة / نجود شيب حافظ ابو زنط من طلبة الماجستير تخصص ادارة تربوية في كلية العلوم التربوية لاجراء دراستها. وهي الآن بصدد إجراء دراسة بعنوان :

(العلاقة بين ادارة الوقت والنمط القيادي لدى مديري جمعية الهلال الاحمر في فلسطين)

لذا يرجى التكرم تسهيل مهمتها بتوزيع استبانة على افراد المجتمع في جمعية الهلال الاحمر .

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

تفضلوا بقبول الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا
د. محمد العملة

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
نابلس / فلسطين

نسخة : الملف

Abstract

Abstract
Relationship between Time Management and Leadership Style
Among Palestinian Red Crescent Society
Administrative Officers

By
Nujood Sheeb Abu Zant
Advisors: Dr. Abdel-Nasser Qadoumi
Dr. Husni al-Masri

The purpose of this study was to identify the relationship between time management and leadership style among Palestinian Red Crescent administrative officers, in Palestine. The study raised the following questions:

1. What is the state of time management among Palestinian Red Crescent Society administrative officers ?
2. What are the most common leadership styles among administrative officers in Palestinian Red Crescent Society ?
3. What is the relationship between time management and leadership style among administrative officers in Palestinian Red Crescent Society ?
4. Does the state of time management among Palestinian Red Crescent Society administrative officers differ according to sex, age, position and experience variables ?
5. Does the state of leadership style among Palestinian Red Crescent Society administrative officers differ according to sex, age, position and experience variables?

To answer the aforementioned questions, the researcher chose the Palestinian Red Crescent Society administrative officers as the population of the study (67). For data collection, the researcher used two questionnaires. The first one, on time management, was developed by Hanna (1998). The researcher, however, modified it for the purposes of the study. The second, on style of leadership, was also modified to suit the purposes of the study. To test the validity of the study, the researcher showed the two instruments to six experts to make sure they have high validity.

Findings of Study

The researcher, after statistical processing of the data, has found the following results:

- Order of time management domains. In the domain of suggestions the percentage of response was 82%. In the domain of unexploited time, the percentage of response was 75.4%. Concerning the administrative officers' view of time management, the percentage of response 72.6% whereas in the administrative officers' view of time the percentage of response was 71%. In the last domain obstacles, the percentage of response was 68.8%.
- Order of leadership styles domain. In the democratic – autocratic style, the percentage of response was 88.4% while in the democratic style, the percentage of response was 75%. In the autocratic style, the percentage of response was 72.6% while in laizy domain, the percentage of response was 62%. The study findings revealed that there was a positive correlation, at significance level ($\alpha = 0.05$), between administrative officers' view towards time and democratic style; between the two leadership styles: (autocratic and democratic - autocratic styles); between the two leadership styles:(democratic and autocratic - democratic styles) . However , a negative correlation , at significance level , ($\alpha = 0.05$), was found between administrative officers' view towards time management and the lassie style, and between time management obstacles and democratic – autocratic style.

The study also revealed the state of time management according to the following variables: Pertaining to sex variable, it was found that the highest average was in favor of domains, suggestions and unexploited times. The highest average, in favor of males, was in the domains of administrative officers' view towards time management. The highest average, in favor of both sexes, was in the domains of administrators' view of time and obstacles. Concerning the age variable, the highest average was in favor of those under 40 years old in the domains of suggestions followed by those who were less than 50 years old in the domains of unexploited times, administrative officers' views towards time and time management and obstacles. Regarding position, the highest average was in favor of department chairperson in the domain of suggestions followed by others in the domain of unexploited times and finally in favor of director-general in administrative officers' view towards time. In the following domains, the highest average was in favor of an official in the administrative officers' view

towards time management and obstacles. Concerning experience variable, the highest average was in favor of those who had more than 15 years of experience in the domains of suggestions, unexploited times, obstacles and administrative officers' view of time management.

The findings of the study, moreover, revealed the state of leadership styles according to the following variables: (1) Pertaining the sex variable, the highest average was in favor of males in the democratic – autocratic style, in the democratic and autocratic styles, followed by females in the loose style; (2) Concerning the age variable, the highest average was in favor of age group which was less than 40 years old in the democratic – autocratic style followed by age group (more than 50 years old) in the democratic and autocratic styles (3) According to title position, the highest average was in favor of the director in the democratic – autocratic style followed by the director – general in the democratic style and finally by department head in the autocratic and loose styles. (4) Concerning the experience variable, the highest average was in favor of those who had less than 5 years of experience in the democratic – autocratic style and in the loose style, followed by those who had more than 15 years of experience in the autocratic style and finally in favor of those who had (6-10) years of experience in the administrators' view of time management.

In the light of these findings, the researcher suggests more substantial decentralization in the Palestinian Red Crescent Society to enable the administrators to adopt a democratic approach widely and to delegate some of their authorities and powers to officers with them in the society. The researcher also suggests identifying methods or ways of time management and the causes behind wasting time and consequently wasting public money.