



The relationship between temporal leadership and organizational performance

العلاقة بين القيادة الزمانية والأداء المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية المستقبل الجامعة

*الزهراء حميد محمد صلاح

*م.م. احمد عبد الحسن كحيط الابراهيمي

Abstract : The present research aims to identify the nature of the relationship between temporal leadership and organizational performance. The research problem was summarized by asking the question: What is the role of time leadership in achieving organizational performance? Scientific progress in the world today demands that organizations, whether global or local, adopt modern management concepts in management if they are to achieve their goals efficiently and effectively. Including temporal leadership as the results showed that they contribute to the spread of a wide range of behaviors, which in turn contribute to the achievement of organizational performance and this is what the researchers tried to prove. The most important is the need to develop the current research in larger research projects through the study of a master or doctoral thesis by adding a third variable

Keywords: temporal Leadership, Organizational Performance, AL-MUSTAQBAL University College

المستخلص: يهدف البحث الحالي الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الزمنية والاداء المنظمي اذ تم

تلخيص مشكلة البحث بطرح تساؤل مفاده ما هو دور القيادة الزمنية في تحقيق الاداء المنظمي؟ اذ إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومنها القيادة الزمنية اذ بينت النتائج انها تسهم في انتشار مجموعة كبيرة من السلوكيات والتي تسهم بدورها في تحقيق الأداء المنظمي وكان هذا ما حاول الباحثين اثباته وقد توصل البحث الى انه هنالك احتمال كبير بان تؤدي سلوكيات القيادة الزمنية الى تحقيق الأداء التنظيمي كما قدم البحث مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تطوير البحث الحالي في مشاريع بحثية أكبر عبر دراسة ماجستير او اطروحة دكتوراه بإضافة متغير ثالث

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

موضوع قيادة الفريق نوقش كثيراً في الأدبيات العلمية. وتشمل المجالات البحثية الإدارة أو القيادة أساليب مثل القيادة الزمنية، والقيادة المشتركة والقيادة تمكين، والتي أدخلت حديثاً القيادة المؤيدة للتنوع. مع اهتمام خاص في الكيفية التي تدفع بها القيادة الأداء في فرق متنوعة. وأخيراً، ولقد خلصت إلى ما نعرفه بالفعل عن تأثير القيادة على الفرق المتنوعة: كيف يمكنك إدارة فريق متنوع بحيث يمكنك الاستفادة من المزايا التي يوفرها، بينما التخلص من العواقب السلبية على التنوع؟ يمكن أن أساليب القيادة فيما يتعلق فرق متنوعة في وقادة فريق العام تقدم تمكين الدعم لفرق متعددة الوظائف

ان تناول قضية القيادة الزمنية هو من اجل التنسيق في كيفية توزيع الأنشطة أو المهام المختلفة بين الأقسام و الوحدات المختلفة والوقت يمثل سلعة نادرة ويجب استخدامه بالشكل الصحيح سواء على مستوى المدراء أو الأفراد العاملين ومعرفة ما يجب القيام به في الوقت المناسب ان استغلال الوقت يساهم في تحقيق الكثير من النتائج لدى المنظمات منها زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وغيرها ويجب معرفة المبادئ المتاحة لتحقيق وتنسيق الأنشطة المختلفة في الوقت المناسب ويجب ان يكون تخصيص الوقت مناسباً مع قدرات المدراء وقدرات الأفراد العاملين من اجل استثماره بصورة صحيحة لان الوقت يمثل مورد لدى المنظمة لا يمكن تخزينه وإنما يجب استغلاله وهو مهم في الحياة الاجتماعية بشكل عام وفي الحياة التنظيمية بشكل خاص وفي الواقع سيكون التفاعل الاجتماعي اكثر صعوبة اذا لم نتمكن من الوصول إلى حساب الوقت بدقة (Bengtsson& Söderholm, 2002:1) مما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث بآثاره التساؤل التالي.

ما هو دور القيادة الزمانية في تحقيق الأداء المنظمي وتتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية

١- ما مدى توافر القيادة الزمانية لدى العاملين في المنظمة عينة البحث

٢- ما مدى اهتمام القيادات في المنظمة عينة البحث في تحقيق الأداء المنظمي

٣- ماهي طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الزمانية والأداء المنظمي

ثانيا: أهمية البحث

تتجسد في مجموعة من النقاط أهمها ما يلي

- ١-تنبع أهمية البحث من أهمية موضوعاته المتمثلة القيادة الزمانية والأداء المنظمي لكونها موضوعات حديثة وحاسمة في لدى المنظمات اذ ان هنالك ندرة في الدراسات الأجنبية حول متغيرات البحث الحالي فضلا عن عدم وجود دراسة عربية تناولت متغيرات البحث الحالي مجتمعة او بشكل منفرد
- ٢-تقديم مجموعة من التوصيات للمنظمة عينة البحث من اجل تحقيق أفضل استفادة من نتائج البحث الحالي.

ثالثا: أهداف البحث

- ١-وضع إطار مفاهيمي عن القيادة الزمانية
- ٢-وضع إطار مفاهيمي عن الأداء المنظمي
- ٣-الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الزمانية والأداء المنظمي

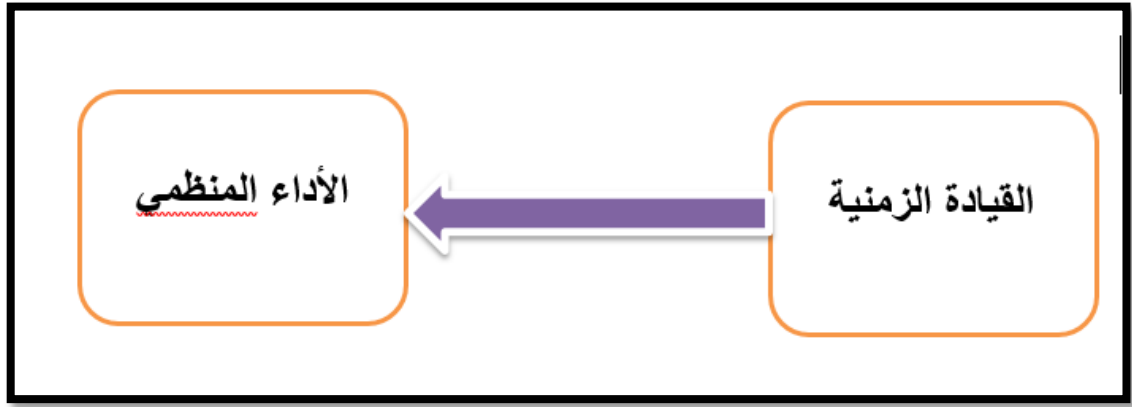
رابعا: فرضيات البحث

للبحث الحالي فرضيتان رئيستان وكما يلي:

- ١ - الفرضية الرئيسة الأولى: تنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الزمنية والأداء المنظمي
- ٢ - الفرضية الرئيسة الثانية: وتنص على وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الزمنية في تحقيق الأداء المنظمي.

خامسا: المخطط الفرضي للبحث

المخطط الفرضي للبحث عبارة عن توضيح بالرسم لفرضيات البحث يعبر عن اتجاه العلاقة بي متغيراته.



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادسا: اساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على المصادر الثانوية للبيانات اذ لجأت الباحثة الى مجموعة من المواقع الالكترونية المتخصصة من اجل دعم الجانب النظري لبحثها من خلال الشبكة العنكبوتية فضلا عن المصادر الأساسية لجمع البيانات المتمثلة بالاستبيان وما في الملحق رقم (١)

سابعا: الحدود الزمانية والمكانية للبحث

١- الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمانية للبحث الحالي من تاريخ ٢٠١٨/١١/١ لغاية ٢٠١٩/٢/١.

٢- الحدود المكانية: تتمثل بكلية المستقبل الجامعة حيث انها مكان تطبيق البحث الحالي

المحور الثاني: الإطار النظري

أولا: مفهوم القيادة الزمنية

عرف (McGrath & Keelly's 1986) القيادة الزمنية: هي التوجه الزمني الذي تتبناه المنظمة للتعامل مع الأنشطة المهمة.

وعرفت (Hassard,1996) القيادة الزمنية: بانها مرحلة خطية ورياضية قابلة للقياس بشكل مستقل. وقد عرف علماء آخرون مثل (Schriber & Gutek) القيادة الزمنية: بانها التوجه المستقبلي والالتزام بالمواعيد والتنوع في العمل مقابل الروتين والجودة مقابل السرعة وسرعة العمل وتسلسل المهام في الحدود الزمنية داخل المنظمة (Ballard & Sebold,2000:225).

القيادة الزمنية: هو ظاهرة اجتماعية وثقافية ذات مفاهيم رمزية كثيرة مرتبطة بهاجسنا (Cunha,2004:272)

القيادة الزمنية: تعرف بانها الإطار الزمني الذي تنتظر فيه المنظمة عند اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف وانشطة التخطيط وتقييم النتائج المتعلق باستراتيجياتها واستثماراتها المستدامة وتشير ايضا الى القدرة على

التعلم من الاحداث الماضية والنظر الى المستقبل في تقييم ونشر الابتكارات المستدامة (Longoni & Cagliano,2016:7)

وأخيرا تعرف القيادة الزمنية: على أنها القيادة التي تؤكد على الجوانب الزمنية للعمل الجماعي (مثل تحديد مواعيد نهائية، عقد اجتماعات منتظمة، وإلى آخره)، والتي تهدف إلى خلق معايير الزمنية المشتركة في الفريق . ويظهر أن تكون لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الفريق وعلاوة على ذلك، أظهر الباحثون أثر منعطف القيادة الزمنية بين التنوع أسلوب سرعة وأداء الفريق. (Engels,2016:3)

ثانيا: أبعاد القيادة الزمنية

١- القابلية والملموسية: الوقت هو مورد ملموس. وعلى وجه الخصوص يقدر الوقت كمصدر نادر. ومن هذا التقدير يأتي التركيز على الوقت بصورة سريعة وملحة وينظر إلى الوقت على أنه ثابت وخطي وقابل للقياس فإن الوقت هو من صنع الإنسان ويتم استخدامه في الأنشطة التنظيمية الرئيسية اما فعاليات واحداث الوقت فيتم اكتشافها من ذوي الخبرة وبشكل طبيعي والافراد العاملين لديهم القدرة انجاز المهام في الوقت المحدد ولديهم احساس عالي اتجاه الوقت.

٢- الجدولة: الهدف من الجدولة هو السيطرة على الوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالمرونة من اجل تغير الخطط بسهولة . وتعتبر الالتزامات المؤقتة هدفا مؤقتا لدى المنظمة القابلية والجدولة . هذه الابعاد توضح الاختلافات الاساسية في الوقت ويتم تقييم الوقت على أنه نادر وخطي ويرتبط بالمرونة الزمنية فيما يتعلق بالخطط والتعيينات والدقة الزمنية (Ballard & Seibold,2000:222:223)

ثالثا: نظريات القيادة الزمنية

النقاشات الاستراتيجية التي جرت في العديد من المدارس ومنها مدارس التصميم (Mintzberg,1991,1994): التي تدعي بأن المنظمات ذات الاداء الافضل هي التي تخطط للمستقبل والتي تعتبر بان الوقت الماضي هو دليل جيد للمستقبل ترى بأن الوقت ظاهرة دورية في الماضي.

مدارس التعلم (Ansoff,1991,1994): وتدعي بأن المنظمات ذات الاداء الافضل هي التي تعتمد على المستقبل وتعتبر بان الاعتماد على الوقت قد يهدد المستقبل وعدم اعطاء اهمية للماضي (Cunha,2004:273).

رابعا: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الأدبية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل

المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية .

وقد عرفه (الدوري ، ٢٠٠٥، ٣٣٤) : بأنه نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد ، كما أن معيار تقويم الاستراتيجيات يجب أن يكون سهل الفحص وقابل للقياس وقد يكون المعيار الذي ينتبأ بالنتائج هو الأهم من بين المعايير .

فيما ربط البعض بين تقويم الأداء وبين الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية التقويم أداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة العاملين في المنظمة . (عباس ، ٢٠٠٦ : ١٣٨)

بينما بين (Alian Fernandez,2007,41) أن الأداء المنظمي هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر مايمكن ، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم

وقد عرفه (الغالبي وإدريس ، ٢٠٠٩) الأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها وفقا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها.

(بلاسكة ، ٢٠١٢، ٣) وهو نفس ماذهب إليه (عايش ، ٢٠٠٨ ، ٤٤) إذ عرف الأداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية والتركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة .

وعرف الأداء المنظمي هو انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية ، وهو يعطي الأولوية لكفاءة المؤسسة لتحسين الأداء بأقل تكلفة من خلال تحديد الأهداف ، تحديد مؤشرات ومقاييس الأداء ذات الصلة والشروع في عمليات استعراض منتظمة ،تستخدم هذه الأدوات من اجل تعزيز الإبداع والابتكار من خلال تمكين العاملين ، لامركزية صنع القرارات ، تشكيل فرق العمل (Sullivan & Dickinson,2014,168)

وعرف الأداء المنظمي :- هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجهه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر أنعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل . (قبلو حسينة، ٢٠١٥: ٣٦)

خامسا: أهمية قياس الأداء المنظمي

تعد عملية قياس الأداء ذات أهمية كبيرة للمؤسسات لما توفره من فوائد عديدة ومنها :

١- توفر مدخل واضح للتركيز على الخطه الاستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء ، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا .

٢- التركيز على مايجب انجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف ، كما يوفر القياس التغذية الراجعة حول مجريات سير تقدم العمل نحو الأهداف ومعرفة الفجوات في الأداء .

- ٣- تحسين عملية إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها الى المستفيدين.
- ٤- تحسين واقع الاتصالات مابين العاملين داخليا ومابين المؤسسة والمستفيدين من خدماتها خارجيا.
- ٥- المساعدة في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكليفها .
- ٦- يمكن للمؤسسة من خلال القياس بأن تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز تقديم نحو تحقيق الغايات الاجتماعية (Yogendrarajah ,2014: 10) .
- ٧- التشجيع على التوجه بشكل بناء على حل المشاكل حيث أن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- ٨- لايمكن أن تكون هناك تحسين من دون قياس ، فإذا ما كانت المؤسسة لاتعلم أين هي الآن لا يمكن تشخيص رؤيتها عن صورة توجهاتها المستقبلية ، وبالتالي لايمكن الوصول إلى حيث تريد .

سادسا: ابعاد الأداء التنظيمي

١- المحور المالي

تاريخيا ظلت المقاييس المالية هي الأداة الوحيدة بيد إدارة المنظمات لقياس الأداء والذي يتعلق بجمع المعلومات فيما يتصل بالتقارير المالية ربع السنوية في نموذج المحاسبة الذي وضع منذ قرون ، ولاتزال بعض المنظمات تستخدم هذا النموذج ، رغم فشله في حساب المبالغ الطائلة التي من الممكن ان تحصل عليها المنظمة من الموجودات غير الملموسة (Kaplan & Norton, 1996) وقد ركز الباحثون على قياس الأداء المالي للمنظمة لسهولة فهم مدى تحقيق المنظمة للنجاح الاستراتيجي والأنجازات التنظيمية من خلال المحور المالي ويتكون المحور المالي من أدوات واساليب احصائية قوية ومعتمدة وموثوقة مثل الميزانيات وبيانات الربح والخسارة والتحليل الأحصائي للعائد على الاستثمار والعائد على الاسهم (Melia,2009:48) إذ أنه خلال العصر الماضي حيث كانت المقاييس المالية ملائمة لتقييم نجاح أي منظمة ، إذ لم تكن المنظمات تعتمد على ولاء الزبائن وتحفيز العاملين لتحقيق النجاح للمنظمة (Kaplan & Norton, 1996: 7) كما أن قياس الأداء المالي له ما يبرره وذلك لعد اسباب منها يعد الأداء المالي مقياس اساسي لقياس نجاح المنظمة حسب وجهة نظر اصحاب المصالح أن الأداء المالي يمكن تمثيله بصورة كمية أي ينظر اليه على أنه مقياس اكثر موضوعية (Melia,2009:48) . لكن في ظل ديناميكية السوق اليوم اصبح من الضروري حساب الموجودات غير الملموسة والفكرية مثل جودة السلع والخدمات واعضاء الفريق المهرة ورضا الزبائن وكذلك قيمة اسم العلامة التجارية وبراءات الاختراع والملكية الفكرية (Kaplan & Norton) . حيث أكد (Kallen & Wolf ,2003 :2) على أن المقاييس المالية تقدم تغذية عكسية عن اداء المنظمة في الماضي بدلا من توفير نظرة ثاقبة للأداء في المستقبل . إذ تعد المقاييس المالية مؤشرا عن مدى تنفيذ استراتيجية المنظمة والمساهمة المتوقعة من قبل المستويات الدنيا

للمنظمة في تنفيذ الاستراتيجية من خلال تحسينات اساسية في عملياتها والتي يتم تقييمها من خلال المقاييس المالية (Amaratunga et al, 2001: 187) الاهداف المالية تمثل اهداف طويلة الأمد للمنظمة حيث تقديم عوائد مجزية على اساس رأس المال المستثمر في الوحدة وبطاقة الأداء المتوازن لاتتعارض مع هذا الهدف الحيوي إذ أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يجعل الاهداف المالية أكثر وضوحا من خلال وضع الأهداف الخاصة بوحدات الاعمال في مراحل مختلفة من النمو في دورة حياة المقاييس الداعمة للمقاييس المالية والتي ينبغي تعديلها من اجل أن تتلائم مع البيئة التنافسية لكل وحدة اعمال ولكن في نهاية المطاف فإن جميع الأهداف ضمن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مرتبطة مع الأهداف المالية من اجل معرفة الاهداف طويلة الامد التي تضعها المنظمة (Sihvo et al , 2009 :8) إذ يشير المحور المالي الى تحويل الاستراتيجية الى تحسين النجاح الاقتصادي ، وهكذا يلعب المحور المالي دورا مزدوجا فمن جهة يحدد الأداء المالي واستراتيجية تحقيقه ومن جهة أخرى فإنه يمثل نقطة نهاية علاقة السبب والنتيجة التي تربط المحاور الأخرى (Figge , et al :2002 :217) . من اجل تحقيق الاهداف في المحور المالي ، ينبغي ربط جميع المقاييس الأخرى معه وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن بالمقاييس التقليدية لقياس الأداء جنبا الى جنب مع المقاييس التي تمثل الاستراتيجية والبيئة التي تعمل بها المنظمة وبالنسبة لمعظم المنظمات فإن المواضيع المالية من زيادة الإيرادات وتحسين الإنتاجية وتعزيز استخدام الموجودات يمكن أن يوفر الروابط اللازمة مع المحاور الأخرى (Kaplan & Norton ,2001) .

٢- محور الزبائن

خلال العقد الماضي كان هناك نقاش حول كيفية خلق القيمة ومن يستطيع خلق القيمة في مجال الاعمال إذ أ، وجهة النظر التقليدية للأعمال القائمة على السلع عي السائدة والتي تنص على أن المنظمات تستطيع خلق القيمة من خلال عملية الإنتاج والتبادل في السوق (Prahalad & Ramaswamy ,2000:80) . ولكن مع تغير الاتجاهات التسويقية اذ اصبح الزبائن اكثر معرفة وانهم يريدون زيادة القيمة في المنتجات التي يستخدمونها ويرغبون بأن يكونوا جزء من المنظمة للأنخراط في عملية خلق القيمة (Shamim et al, 2016: 1) . ويتعامل محور الزبائن مع قضايا التسويق الحديثة بما في ذلك تحديد القطاعات والفئات المستهدفة، وكذلك الحفاظ على الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم ، بعبارة أخرى يمثل هذا المحور الإجابة على السؤال ، كيف تبدو المنظمة لزبائنهم (Hallman & Adam , 2015 : 10) . إذ يجسد هذا المحور قدرة المنظمة على تقديم جودة السلع والخدمات وفعالية ايصالها وخدمة الزبائن الشاملة وتحقيق رضاهم وان العديد من المنظمات اليوم تركز في رسالتها على الزبائن اذ اصبحت كيفية إدارة وتنظيم الاداء من منظور الزبائن من أولويات الإدارة العليا (Amaratunga et al ,2001: 183) إذ أن الزبائن هم مصدر أرباح الاعمال وأن متطلبات رضا الزبائن هدف تسعى له المنظمات (Kaplan & Norton,1996) . كما أن المنظمة الناجحة هي التي تظهر التزام قوي لإرضاء زبائنهم ومن خلال

رضا الزبائن يتم تعزيز ولائهم وينشأ عنه الكلام المنقول وشراء المزيد من سلع وخدمات المنظمة على مر الزمن (Melia , 2009:58). وأن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين ترجمة رسالة المنظمة الى خدمة الزبائن عبر تحديد المقاييس المهمة التي تهتم الزبائن (1 : 1998, PEA) ويساعد هذا المحور على تحديد الزبائن في السوق الحالية والمستقبلية ، واهتماماتهم تجاه الوقت والجودة والخدمة وتكلفة العروض وبالتالي من المهم فهم كيف يمكن تقديمها لمقابلة معايير الزبائن وترجمتها الى مقترحات قيمة تؤدي الى رضا الزبائن والاحتفاظ بهم عبر طرح السؤال "لتحقيق رؤيتنا ، كيف ينبغي أن نظهر للزبائن ؟ (Schaltegger & Ludeke_Freund,2011:7) كما يتعين على المدراء تطوير مقاييس الأداء من أجل خلق ولاء الزبائن في السوق المستهدفة وكذلك مخاوف الزبائن المتعلقة بالوقت والجودة والخدمة والكلفة (James,2009 :87) . إذ أن تنظيم مؤشرات رضا الزبائن حاسمة وتجعل الإدارة أكثر تماسكا على المستوى الاستراتيجي فيما يتعلق بأهداف محور الزبائن وهذه الأهداف هي الرضا والولاء والاحتفاظ والاستحواذ على الزبائن (Kaplan & Norton ,1996). كما يؤكد (Melia,2009 :58) على أن مراقبة وتقييم رضا الزبائن يؤدي الأداء المتفوق والربحية جنبا الى جنب مع النمو في قاعدة الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويجب على هذا المنظمات قياس الأداء بواسطة هذا المحور.

٣- محور العمليات الداخلية

حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية عليها اعتماد مؤشرات التمييز ، من أجل تلبية حاجات الزبائن ، وتعظيم العوائد وبناء العمليات التشغيلية طويلة الأمد (Neely et al ,1995 :82) إذ أن عملية استخلاص المقاييس والأهداف من خلال محور العمليات الداخلية يمثل أحد أهم الفوارق بين بطاقة الأداء المتوازن وأنظمة قياس الأداء التقليدية (Norton & Kaplan,2001:92) يقوم هذا المحور على أساس تحليل العمليات الداخلية للمنظمة إذ أن العمليات الداخلية هي الآليات التي يتم من خلالها تحقيق توقعات الأداء (Amaratung et al,2001: 184) وأن على المنظمات تحديد سلسلة قيمة العمليات الداخلية من عمليات الابتكار الى خدمات ما بعد البيع للزبائن ، أي من تحديد حاجات الزبائن الى ربط متطلبات رضاهم جنبا الى جنب مع الاستراتيجية والرؤية العامة للمنظمة (Hallman & Alam,2015:10) إذ أن الهدف من هذا المحور تحقيق رضا الزبائن والمساهمين من خلال التفوق في بعض العمليات التجارية التي لها الأثر الأكبر على عمليات سلسلة خلق القيمة لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية وكذلك العمل على تحسين وخفض تكاليف عناصر الإنتاج (Kaplan & Norton ,1996) . إذ يتضمن محور العمليات الداخلية مقاييس الاداء المنظمي (الكلفة والجودة ووقت الدورة) للعمليات المهمة التي تقدم قيمة مضافة للزبائن وتساهم في خفض تكاليف التشغيل بالإضافة الى مقاييس الابتكار وعمليات خلق السلع والخدمات الجديدة (Kaplan,2001 : 357) . ويتطلب تحقيق رضا الزبائن التحسين المستمر في طرائق تعامل العاملين معهم ، ويتضمن كذلك الحد من النفايات في مهمة كل عامل أي القضاء

على العمليات التي تمنع خلق القيمة المضافة (Smith,2005 :181) إذ أن المقاييس المستندة على الزبائن مهمة ولكنها يجب أن تترجم الى إجراءات تقوم بها المنظمة داخليا لتلبية توقعات زبائنهم والتي يقدمها محور العمليات الداخلية عبر التركيز على العمليات الداخلية التي تؤدي الى تحقيق النجاح المالي وتلبية توقعات الزبائن هذا ما يتطلب من المديرين التركيز على تلك العمليات الداخلية الحرجة التي تمكنهم من تلبية احتياجات الزبائن (Kaplan&Norton,1992: 2). لذا من الضروري أن تقوم المنظمات بمحاولة تحديد الكفاءات الأساسية فضلا عن التقنيات الحيوية المطلوبة للحفاظ على حصتها السوقية (Sihvo et al ,2009:10). وأن رصد العمليات الرئيسية لضمان ان النتائج ستكون مرضية يحتم على المنظمات أن تحدد ماهي العمليات والكفاءات التي يجب أن تفوق فيها وتحديد المقاييس لكل منها، وأن يتم ربط هذه المقاييس من خلال تقييم الإدارة العليا الداخلية الرئيسية والكفاءات الأساسية والعمل من قبل الافراد من أجل تطبيقها إن يضمن هذا الرابط أن لدى العاملين في المستويات الأدنى في المنظمة إجراءات واضحة لتحقيق اهداف هذا المحور (Amaratunga et al ,2001 :185).

٤- محور التعلم والنمو

عندما تتعلم المنظمات تصبح أكثر فاعلية وأقوى تنافسيا من خلال هذه العملية التطويرية إذ تحدد المحاور السابقة للعمليات الأساسية الأكثر أهمية لنجاح المنظمة منها الحفاظ على التكيف وإن البقاء في ظل المنافسة الشديدة يتطلب إجراء التحسينات المستمرة للسلع والخدمات وإن تكون لديها القدرة على إدخال عمليات جديدة مع توسيع القدرات (Amaratunga et al ,2001: 186) التعلم هو عامل حرج للنجاح نظرا لأن المنظمات تطور قدرة فريدة على التفكير وفهم معنى الأخطاء بسرعة وتحول افكارها الى أفعال (Malia,2009:59) ولتحقيق النجاح على المدى الطويل ، تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على أهمية الاستثمار للمستقبل ، وصياغة الأهداف والمقاييس اللازمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية في محور التعلم والنمو (Chai,2009:104) وتهتم مقاييس هذا المحور في بناء التحسين المستمر فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات وأيضا خلق النمو على المدى الطويل حيث يؤكد (Kaplan & Norton) على أن المنظمات يمكن أن تحسن من أجل تحقيق أهداف بطاقة الأداء من خلال القدرة على إطلاق منتجات جديدة وتحسين الكفاءة التشغيلية وخلق مزيد من قيمة الزبائن (James ,2009:87). إذ أن عمليات الابتكار يمكن أن تكون أهم العمليات التي تقوم بها المنظمة لزيادة الإنتاجية والحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيز النمو من الداخل وهذا ما تتجاهل أهميته الإدارة (Sihvo et al ,2009 : 11). ويعتبر محور التعلم والنمو من مدى تحقيق أهداف المنظمة من حيث إيرادات المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن بالمقارنة مع المنافسين وكذلك قدرة المنظمة على تحسين عمليات الإنتاج وتحقيق نتائج جيدة على مستوى خفض التكاليف وتحسين جودة السلع والخدمات (Garcia-Valdrrama,et al,2009:1185) إذ يحدد محور التعلم والنمو الموجودات الملموسة الأكثر أهمية بالنسبة لاستراتيجية المنظمة والأهداف ضمن هذا المحور هي

تحديد راس المال البشري وراس المال المعلوماتي وراس المال التنظيمي المطلوبة لدعم خلق قيمة من خلال العمليات الداخلية (Kaplan & Norton, 2004:32). وقد حدد (Coleman & Ingram, 2004:53) الخطوط العريضة لعدد من المنافع التي من الممكن أن تحققها المنظمة عند قياس التعلم والنمو تتمثل في الميزة التنافسية من خلال خلق وممارسة الأفكار الجديدة، فعالة من حيث الكلفة وزيادة الإنتاجية ، والحصول على عائد على الاستثمار وانخفاض تكلفة التوظيف والدوران وتحقيق استراتيجية العمل وتحسين المهارات والخبرات التنظيمية وفوائد لا تحصى تدعم ادراج التعلم والنمو في قياس الأداء . كما أن متطلبات تحسين الجودة من خلال الابتكار المستمر الى عمليات التطوير في ظل التنافسية العالية وسرعة التغيير يتطلب التفكير في فهم وتطوير السلع والخدمات خاصة في القطاعات المضطربة، وإن تحقيق التميز في العمليات هو جعل التعلم عملية لاحقة لعمليات التطوير السابقة وهذا محدود جدا في عملية التخطيط التقليدي إذ أن السمعة المميزة للمنهج التقليدي هي دمج الجودة في تطوير السلع والخدمات.

٥- محور الاستدامة

من الناحية النظرية إدارة الاستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن تسعى لمعالجة المشكلة من خلال مساهمات الشركات في تحقيق الاستدامة بطريقة تكاملية فإنه يفترض ان الشركات تساهم في التنمية المستدامة من خلال تحسين الاستدامة في ابعادها الثلاث الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Figge, et al, 2002 :272). والاستدامة هي وسيلة لحث الشركات للمساهمة في التنمية المستدامة (Cheng and Holmen, 2010: 2).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي

١- وصف عينة المستجيبين

حتى يُمكن توصيف عينة البحث بشكل دقيق، قام المستجيبون بالإجابة عن مجموعة من الفقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، ومستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة) وكما في الجدول ()

الجدول (٥) وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	41	51
	انثى	40	49
	المجموع	82	100
الحالة الاجتماعية	أعزب	41	51
	متزوج	40	48
	غير ذلك	1	1
	المجموع	82	100
العمر	18-25	31	37.8
	26-33	14	17
	34-41	٦	٧.3
	42-49	17	20.7
	اعلى من 50	14	١٧
	المجموع	٨٢	100
	دبلوم	9	٦
	بكالوريوس	٢١	٢٠
مستوى التعليم	ماجستير	40	٣٤
	دكتوراه	12	٢٢
	المجموع	82	100
	أقل من 1	٦	
سنوات الخبرة	1-5	٥١	
	أكثر من ٥	٢٦	
	المجموع	82	100

من اعداد الباحثين

يظهر الجدول (٥) ان المستجيبين لهذا البحث تتوافر فيهم مجموعة من الخصائص التي يمكن ان تساعد في تقديم معلومات دقيقة وشفافة تساهم في تحقيق اهداف البحث الحالي. اذ أظهرت النتائج الخاصة بالجنس ان عدد الذكور كان (٤١) من العدد الكلي للمستجيبين وبنسبة (٥١%) في حين كان عدد الاناث (٤٠) مما يؤكد تفوق بسيط للذكور في منظمات الرعاية الصحية وأشار مؤشر الحالة الاجتماعية الى ان عدد غير المتزوجين (٤١) وبنسبة (٥١%) حين كان عدد المتزوجين (٤٠) وبنسبة (٤٨%) اما الحالات الأخرى فقد كان عددها (١). اما فيما يتعلق بمؤشر العمر فنجد ان نسبة وقد كان لهذه النسب الأثر الكبير في فهم افراد

مجتمع الدراسة الحالية لأسئلة الاستبانة والاجابة عليها بموضوعية. اما فيما يتعلق بمؤشر مستوى التعليم أظهرت النتائج ان حملة شهادة وتشير النسب الى تمكن مجتمع الدراسة من تكوين فهم كافي لفقرات الاستبانة واستيعابها. اما بالنسبة لمؤشر عدد سنوات الخبرة فان النتائج أظهرت النتائج ان نسبة وهذا ما يؤكد زيادة تبصرهم ودرائتهم بواقع المنظمات التي يعملون بها وقدرتهم على الإجابة عن فقرات الاستبانة.

٢- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل القيادة الزمنية

الجدول (٦) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل القيادة الزمنية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
TL1	٣.648	0.965
TL2	٣.734	0.954
TL3	٣.722	1.00
TL4	٣.345	1.00
TL5	٣.238	1.00
TL6	٣.287	0.912
المعدل	3.456	0.965

من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول () يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل القيادة الزمنية قد بلغ (٣.٤٥٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (٣) وهذا ما يدل على توافر المتغير المستقل لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (٠.٩٦٥) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

٣- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع الأداء المنظمي

الجدول () التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع الاداء المنظمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.03	٣.504	FP1
0.917	٣.620	FP2
0.990	٣.704	FP3
0.967	٣.443	FP4
1.01	٣.530	FP5
1.02	٣.604	CF1
0.947	٣.820	CF2
0.998	٣.704	CF3
0.967	٣.243	CF4
1.01	٣.530	CF5
1.00	٣.104	IPP1
0.997	٣.220	IPP2
0.998	٣.704	IPP3
0.977	٣.243	IPP4
1.00	٣.570	GLP1
0.967	٣.243	GLP2
1.00	٣.530	GLP3
1.00	٣.539	GLP4
1.00	٣.601	SP1
0.997	٣.320	SP2
1.00	٣.530	SP3
0.908	٣.709	SP4
0.914	3.523	المعدل

من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٧) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير التابع الاداء المنظمي قد بلغ (٣.٤٢٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (٣) وهذا ما يدل على توافر المتغير التابع الاداء

المنظمي لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (٠.٩٩٤) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

١- علاقات الارتباط (الفرضية الرئيسة الأولى)

حتى يتمكن الباحث من اختبار قبول او عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الزمنية والأداء وكما يلي:

- يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الزمنية والاداء المنظمي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٨٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

الجدول (٨) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الزمنية والاداء المنظمي

T-table	المؤشر الكلي	TQM
		OP
	٠.٨٨٢	الأداء المنظمي
١.٩٦		قيمة T Value
	٠.٠٠٠	قيمة P value
	قبول الفرضية	النتيجة

N=82 من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٨) يتبين قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها اذ ان جميع قيم معامل الارتباط كانت معنوية عند مستوى T اكبر من ١.٩٦.

٢- علاقات التأثير (الفرضية الرئيسة الثانية)

تنص فرضية التأثير الرئيسة بوجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الزمنية في تحقي الاداء المنظمي وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية الجدول (٩) تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة

الجدول (٩) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين القيادة الزمنية والاداء المنظمي

Model	Sum of squares	Df	Mean Squares	F	P-Value
Regression	16.356	1	16.356	432.962	0.000
Residual	3.457	٨١	0.22		
Total	19.813	٨٢			

من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الزمنية في تحقيق الأداء المنظمي وهذا ما أكدته قيم (p-value) اذ انها كانت اقل من (٠.٠٥)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- ١- للقيادة الزمنية تأثير كبير على الاداء المنظمي حيث ان تطبيق مبادئ وابعاد الجودة الشاملة يساهم في تحسين الاداء مما يعود بالنفع على المنظمة.
- ٢- إذا ما ارادت المنظمة النجاح في ظل التنافسية الشديدة اليوم فان عليها اعتماد توجهات القيادة الزمنية.
- ٣- متغيرات البحث الحالي ومن خلال مراجعة الادبيات يلاحظ بانها متجددة وخاضعة للنقاش باستمرار.

ثانياً التوصيات

- ١- على المنظمات العمل على بذل مزيد من الجهود في تطبيق مبادئ القيادة الزمنية لتحقيق أفضل النتائج.
- ٢- كما ان المنظمات العاملة في قطاع التعليم عليها اعتماد معايير متفوقة في القيادة الزمنية اذ انها على محك كبير والوقت يمثل ضرورة ملحة لتنفيذ برامج التعليم المختلفة وهذا ما يجب ان تضمنه الادارة العليا لتلك المنظمات.
- ٣- على الباحثين والممارسين التعاون من اجل المساهمة في تسهيل مهمة المنظمات في اعتماد الادوات الحديثة للنجاح والتمثلة بالقيادة الزمنية.
- ٤- ضرورة اجراء مزيد من البحوث من اجل شيوع القيادة الزمنية في جامعاتنا ومنظماتنا

- Engels, R. (2016). The validation of a measurement instrument for pro-Temporal leadership.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Garcia-Valderrama, T., Mulero-Mendigorrri, E., & Revuelta-Bordoy, D. (2009). Relating the perspectives of the balanced scorecard for R&D by means of DEA. *European Journal of Operational Research*, 196(3), 1177-1189.
- Cheng, C. Y., Fet, A. M., & Holmen, E. (2010). Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy. In *Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference*.
- Schaltegger, S., & Lüdeke-Freund, F. (2011). The sustainability balanced scorecard: Concept and the case of Hamburg airport. *Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg, ISBN*, 978-3.
- Zavodna, L. S. (2013). Sustainability As A Part Of Balanced Scorecard. *Global Economic Observer*, 1(1), 110-116.
- Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management journal*, 33(4), 756-779.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategiczna karta wyników: balanced scorecard: praktyka*. Centrum Informacji Menedżera.
- Tieman, S. D. Morley, M. J. and Foley, E. F. (2006) *Modern Management*, 3rd Edition .Gill and Macmillan: Dublin

Ketokivi, M. A., & Schroeder, R. G. (2004). Perceptual measures of performance: fact or fiction?. *Journal of Operations Management*, 22(3), 247-264.

Johansson Alexander & Li Larsson(2015) A Standalone Sustainability Balanced Scorecard

Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance*. EIM Business & Policy Research.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H. (1996). Performance measurement system design: should process based approaches be adopted?. *International Journal of Production Economics*, 46, 423-431.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.

Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.

Bititci, U., Cavalieri, S., & Cieminski, G. (2005). Implementation of performance measurement systems: private and public sectors. *Production Planning and Control*, 16(2), 99-100.

Hicks, K., & Moseley, J. L. (2011). Developing and executing strategy: Using the balanced scorecard for alignment and accountability. *Performance Improvement*, 50(8), 41-47.

Sandström, J., & Toivanen, J. (2002). The problem of managing product development engineers: Can the balanced scorecard be an answer?. *International Journal of Production Economics*, 78(1), 79-90.

Quinlivan, D. (2000). Rescaling the balanced scorecard for local government. *Australian Journal of Public Administration*, 59(4), 36-41.

Chai, N. (2009). *Sustainability performance evaluation system in government: A balanced scorecard approach towards sustainable development*. Springer Science & Business Media.

Huang, H. C. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*, 36(1), 209-218.

Smith, H., & Kim, I. W. (2005). Balanced scorecard at Summa health system. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 16(5), 65-72.

Longoni, A., & Cagliano, R. (2016). Sustainable innovativeness and the triple bottom line: The role of organizational time perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-24

Ballard, D. I., & Seibold, D. R. (2000). Time orientation and temporal variation across work groups: Implications for group and organizational communication. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 64(2), 218-242. P225p234

Bengtsson, M., & Söderholm, A. (2002). Coordination of organizational time

Cunha, M. P. (2004). Organizational time: a dialectical view. *Organization*, 11(2), 271-296