

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

عنوان المشروع

دورة إدارة الوقت على أداء الموظفين
المملكة العربية السعودية – الرياض
شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة (مسك)

أسم الطالب
علي محمد علي رومي النخلي

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان الي أستاذتنا الفاضلة لك منا كل الثناء والتقدير، بعدد قطرات المطر، وألوان الزهر، وشذى العطر على جهودك الثمينة والقيمة.

الدكتورة / مني مصطفى العشري على ما قدمته لنا من معرفه علمية وعلى سعة صدرها وتحمل جميع تساؤلاتنا وكما أقدم شكرا لجامعتنا جامعة ميدا وشن على ما تقدمه من معرفه علمية وعملية

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك
..ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله
..إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة

إلى نبي الرحمة ونور العالمين

محمد رسول الله عليه افضل الصلاة والسلام

إلى أغلى شيء

الغالية امي

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود إلى من بها أكبر وعليها أعتد.. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي
لها

إلى زوجتي وابنائي الذين تحملوا وصبروا على تقصيري

أهديكم هذا العمل الذي بدأت به

لكم جميعا شكري

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٨	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٩	١,١. المقدمة:.....
١٠	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٠	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٠	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١١	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١١	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١١	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١١	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٢	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٢	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٢	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٣	١,٩. مخطط المشروع.....
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....

١٦	٢,١.المقدمة:
٢٢	٢,٢.المتغير المستقل
٢٢	٢,٣.المتغير التابع
	٢,٤.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٣	٢,٥.الخاتمة
٢٤	٣.الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٥	٣,١.المقدمة
٢٦	٣,٢.التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٣٥	٣,٣.تصميم البحث
٣٦	٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣٦	٣,٥.طريقة جمع البيانات
٣٧	٣,٦.أنواع البيانات
٣٧	٣,٧.إجراءات التحليل الإحصائي
٣٨	٣,٨.الخاتمة
٣٩	٤.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٤٠	4.1.المقدمة
٤١	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٤٥	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٥٠	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٥١	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٥٣	٤,٦.الخاتمة
٥٤	٥.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٥٥	٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٥٦	٥,٢.توصيات الدراسة:
٥٧	٥,٣.الخاتمة:
٥٨	قائمة المراجع
	الملاحق
	Error! Bookmark not defined.

جدول الأشكال

٣٥	بوصلة البحث ١

جدول الجداول

٣٦	جدول رقم ١
٣٦	جدول رقم ٢
٣٦	جدول رقم ٣
٣٦	جدول رقم ٤

١) الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

إن الواقع الاقتصادي بمختلف أنواعه يعيش ثورة صناعية متسارعة في مختلف المجالات والتصنيع كغيرها من المجالات المختلفة تأثرت بهذا التطور فظهرت بها علوم جديدة وولدت مهن جديدة و تزايدت وظائفها و مهامها فوجدت نفسها بحاجة ملحة لموائمة المهارات الجديدة وان المنظمات حتى تستمر وتبقى في السوق لا بد لها من تبني ميزة تنافسية تضمن لها الريادة، ومن ابرز مداخل الميزة التنافسية مدخل الموارد الذي يعتمد بالأساس على المورد البشري وتنمية قدراته وتطويرها لضمان أداء متميز للعاملين، وعليه تسعى المنظمات جاهدة لتبني أساليب تسيريه حديثة تضمن لها تحقيق أداء متميز ومن ابرز هذه الأساليب إدارة الوقت .

حيث تعتبر إدارة الوقت كإدارة حديثة تعتمد على المنظمات العالمية باعتبار الوقت أهم مورد في الوقت الحالي بحيث تسعى المنظمات إلى امتلاك موارد بشرية تكون قادرة على خلق المعلومات داخل المنظمة في المكان المناسب والوقت المناسب الذي يضمن تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة، والذي لا يكون إلا من خلال مورد بشري متميز، وعليه إدارة الوقت تكون عاملا أساسيا في تنمية وتطوير أداء العاملين.

ومن أبرز القطاعات الإستراتيجية قطاع التصنيع فانه يشهد نمو وتطور كبير جدا في الآونة الأخيرة خاصة مع توجه الدولة نحو تشجيع الاستثمار الأجنبي ودعم هذا القطاع من خلال التسهيلات وضمان تطوير البنية التحتية لهذا القطاع، التي تسعى إلى الريادة في قطاع التصنيع من خلال العمل على تحديث المنتج النهائي وجعل الخدمات على مستوى جودة عالية ولذلك تعمل بالأساس على تنمية موا ردها البشرية والعمل على رفع أدائهم، ولتحقيق ذلك تعتمد على العديد من الأساليب من أبرزها إدارة الوقت.

١,٢ . مشكلة الدراسة

لأهمية موضوع إدارة الوقت وأداء العاملين بالنسبة للعنصر البشري وأمام تنامي الحاجة إلى الاهتمام بالوقت وإدارته كأداة فعالة لتحقيق التميز في آداء العامل، من هنا نطرح المشكلة لرئيسية التالية:

ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

تُعد إدارة الوقت مهارة أساسية للنجاح في مختلف جوانب الحياة، سواء في العمل أو الدراسة أو الحياة الشخصية . على الرغم من وجود العديد من النظريات والتقنيات التي تُعنى بإدارة الوقت، إلا أن هناك بعض الفجوات على المستوى النظري التي تحتاج إلى معالجة.

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

تُعد إدارة الوقت مهارة أساسية للنجاح والإنتاجية في مختلف جوانب الحياة، وتأثيرها على المنشآت ليس استثناءً . فعندما يُتقن الموظفون مهارات إدارة الوقت، يمكنهم إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والربحية للمنشأة.

كيف يؤثر الوقت على أثر إدارة الوقت على أداء العاملين

١,٣ . أهمية الدراسة

محاولة تسليط الضوء على الجوانب الأساسية في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم العاملين ورفع أدائهم المهني، وكذلك مناقشة الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين، والكشف عن مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، وكذلك تسليط الضوء على مفهوم إدارة الوقت كأحد أبرز المفاهيم الإدارية.

حدود البحث:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: فهم قيمة الوقت وتنظيمه لتحقيق أهدافك
- الحدود المكانية: فهم العلاقة بين المكان والوقت لتحسين الإنتاجية
- الحدود الموضوعية: فهم نطاق المهام لتحقيق التركيز والإنجاز لقد تم التركيز في دراستنا على إدارة الوقت كمتغير مستقل ومتغير تابع.

١,٣,١. على المستوى النظري:

يعتبر الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والديانات الحديثة والقديمة إلا أنه يختلف في التعامل معه والنظرة إليه من شخص إلى آخر لذا أضحي يعتبر من أهم المعايير التي تميز بين الحضارات وليس فقط الوقت في حد ذاته إنما أيضا إدارة الوقت التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تساهم في رقي الشعوب، سنتطرق في هذا المطلب إلى تبيان هدف الدراسة أهمية إدارة الوقت وتطرق إلى أهم نظريات إدارة الوقت.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

استندنا في موضوع بحثنا على نتائج وخلاصة الدراسات العلمية السابقة التي تناولت إدارة الوقت و أداء العاملين وقد تم اختيار الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وعلى هذا الأساس سنعمل على تقديم ملخص لكل دراسة.

١,٤. أسئلة الدراسة

- ما مدى تطبيق إدارة الوقت؟
- ما هي ركائز إدارة الوقت؟
- كيف أداء العاملين داخل المنشأة؟
- هل تساهم إدارة الوقت في التأثير على أداء العاملين؟
- هل يختلف أداء العاملين في حسب العوامل الشخصية، الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي؟

١,٥. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

(١) دراسة وتحليل إدارة الوقت

- ٢) تحليل أهم المراحل المعتمدة المفعلة في إدارة الوقت
- ٣) تحليل مستوى أداء العاملين
- ٤) محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيره على أداء العاملين.

١,٦. فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- ❖ تعتمد شركة مسك على إدارة وقت فعالة؛
- ❖ تعتبر أهم ركائز إدارة الوقت في شركة مسك هي تخطيط الوقت؛
- ❖ أداء العاملين في شركة مسك متميز .
- ❖ تساهم إدارة الوقت في تحقيق أداء متميز للعاملين في شركة مسك
- ❖ يختلف أداء العاملين في شركة مسك حسب المستوى التعليمي فقط.

١,٧. الدراسة الميدانية

١. تحديد المشكلة أو الهدف: يجب أن يكون لديك فكرة واضحة عن المشكلة التي تريد دراستها أو السؤال الذي ترغب في الإجابة عليه.
٢. تصميم الدراسة: يشمل ذلك اختيار منهجية البحث (كمية أو نوعية)، وتحديد عينة الدراسة، وتطوير أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات أو أدوات الملاحظة.
٣. جمع البيانات: تنفيذ الدراسة وجمع البيانات من المشاركين أو من البيئة المعنية.
٤. تحليل البيانات: استخدام أساليب تحليلية لتفسير البيانات التي تم جمعها واستخراج النتائج.
٥. تقديم النتائج: كتابة تقرير يوضح الأهداف، والطرق، والنتائج، والاستنتاجات التي تم التوصل إليها. أهمية الدراسة الميدانية:
١. جمع بيانات أولية: توفر معلومات مباشرة وغير متحيزة حول موضوع البحث.
٢. تعميق الفهم: تساعد في فهم السياقات الاجتماعية، الثقافية، أو الاقتصادية التي تؤثر على الظواهر المدروسة.
٣. مرونة المنهج: يمكن للباحث تعديل أساليب البحث أثناء الدراسة بناءً على الظروف أو النتائج الأولية.
٤. تطبيقات عملية: تساعد في تطوير الحلول العملية للمشكلات المعقدة من خلال دراسة الواقع.
٥. تفاعل مع المجتمع: تعزز من تفاعل الباحث مع المجتمع أو البيئة التي يتم دراستها، مما يساهم في فهم أعمق للموضوع.

مخطط المشروع

مخطط المشروع هو أداة تنظيمية تساعد في تخطيط وتنسيق جميع جوانب المشروع. يتضمن المخطط مجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في تحديد الأهداف، والمهام، والجدول الزمنية، والموارد المطلوبة. إليك مكونات وميزات مخطط المشروع:

مكونات مخطط المشروع:

١. الأهداف:

○ تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع.

٢. نطاق المشروع:

○ تحديد ما سيشمله المشروع وما لن يشمل (الحدود).

٣. الجدول الزمني:

○ وضع جدول زمني للمهام، بما في ذلك المواعيد النهائية.

٤. الموارد:

○ تحديد الموارد المالية، والبشرية، والمواد اللازمة لإنجاز المشروع.

٥. الأنشطة والمهام:

○ تقسيم المشروع إلى مهام وأنشطة محددة، وتحديد من سيكون مسؤولاً عن كل منها.

٦. المخاطر:

○ تحديد المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها أو التخفيف منها.

٧. التقييم:

○ وضع معايير لتقييم تقدم المشروع ونجاحه.

٨. التواصل:

○ تحديد كيفية التواصل بين أعضاء الفريق والمستفيدين.

أهمية مخطط المشروع:

١. التوجيه:

○ يوفر توجيهًا واضحًا لجميع أعضاء الفريق حول ما يجب القيام به وكيفية إنجاز المهام.

٢. التنسيق:

○ يساعد في تنسيق الجهود بين الفرق المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين التعاون وتقليل الازدواجية.

٣. إدارة الوقت:

○ يسهل إدارة الوقت من خلال تحديد مواعيد نهائية واضحة لكل مرحلة من المشروع.

٤. تحديد الموارد:

○ يساعد في تحديد الموارد اللازمة، مما يقلل من الهدر ويضمن الاستخدام الفعال للموارد.

٥. تقدير التكاليف:

○ يساعد في تقدير التكاليف المرتبطة بكل مرحلة من المشروع، مما يسهل الميزانية.

٦. تحسين التواصل:

- يسهل التواصل بين الفرق المختلفة وأصحاب المصلحة، مما يعزز الفهم المتبادل.
- ٧. إدارة المخاطر:
 - يسمح بتحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها، مما يقلل من التأثير السلبي على المشروع.
- ٨. التقييم والمتابعة:
 - يوفر أساساً لتقييم تقدم المشروع وتحليل الأداء، مما يساعد في إجراء تحسينات مستمرة.

٢) الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

استندنا في موضوع بحثنا على نتائج وخلاصة الدراسات العلمية السابقة التي تناولت إدارة الوقت وأداء العاملين وقد تم اختيار الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وعلى هذا الأساس سنعمل على تقديم ملخص لكل دراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة (بالعربية والأجنبية)

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة م الاقدم الى الاحدث، وقد تنوعت من حيث طبيعتها الى مقالات واطروحات كما يلي:

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

١ / دراسة) محمود إبراهيم سعيد ملحم (٢٠٠٩"دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة "بمحافظة قلقلة دولة فلسطين، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج الدكتوراه، الفلسفة في إدارة الأعمال.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة الوقت وكيفية السيطرة على إدارة الوقت والتعرف على واقع إدارة الوقت لدى عاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقلة، وذلك لمعالجة الإشكالية: التالية هل إدارة الوقت لها تأثير على أداء العاملين؟ ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على منهجين الوصفي لشركات العامة 148 والتحليل، كما قام الباحث بتصميم الاستبيان وتوزيعه على أفراد العينة والبالغ عددهم للمؤسسات خاصة والاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج 223 وأهمها:

تقصير بعض العاملين في تأدية عملهم لعدم اهتمامهم بالوظيفة وعدم شعورهم بالرضاء عن حقهم، لا يدركون كيفية التخطيط وتحديد الأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، وجود علاقة بين تخطيط الوقت وأبعاد أداء العاملين) مواظبة العاملين على أعمالهم، السرعة في إنجاز الأعمال، دقة أداء العاملين (وجود علاقة موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين).

^١ محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقلة. دولة فلسطين.. أطروحة دكتوراه مذكرة منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2009.

٢/-دراسة) عبير فوزي الخطيب (٢٠٠٩"إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية 02 على شركات الاتصالات الخلوية, الأردن", رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.²

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، وذلك لمعالجة الإشكالية التالية ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟ ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لهذا النوع من الدراسات، وتكونت عينة بالمئة من مجتمع 10 موظفا وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى ويمثلون 140 الدراسة من موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: 1400 الدراسة البالغ عددهم

-أن التخصص زمن محدد لعمل تخطيط الوقت يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت، وفيما يتعلق مستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت، أن هناك أثرا مرتفعا لعناصر إدارة الوقت) تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على لوقت (على رفع مستوى أداء العاملين.

٣/ "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى 2011/- دراسة) إيناس أكرم احمد الحناوي 03 مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير غير منشورة، بكلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.³

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدور تكنولوجيا $\alpha \geq 0.05$ الدلالة المعلومات في إدارة الوقت لديهم، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لهذا النوع من الدراسات، كما قامت الباحثة بتصميم استبيان وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ (مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: 208 عددهم)

-لا توجد فروق في مديرية مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى في المجالات التالية) البرمجيات، قواعد البيانات، البريد الالكتروني (، لا توجد فروق في مديرية مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة، التخصص، الدورات في مجال الحاسوب).

^٢ عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة.. جامعة الشرق الأوسط، الأردن) 2009).

^٣ إيناس أكرم احمد الحناوي، "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

٤/ دراسة) سنية كاظم تركي /بشرى عبد إبراهيم/موفق صادق رسن (٢٠١٥"إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي_ دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة "مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن 20٠4كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في الأداء الوظيفي في مديرية التقاعد العامة، وذلك لمعرفة أداء العاملين ومدى تأثير الوقت في المديرية، وكذا التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت و الأداء الوظيفي اداري من 50ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تصميم الاستبانة، وتم توزيعها على أفراد العينة و البالغ عددهم العاملين في المديرية، واعتمد الباحثين في هذا البحث على منهجين الوصفي و التحليلي نظرا لملائمتها طبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-من خلال تحليل متغير إدارة الوقت إلى مستوى اهتمام بدرجة فوق المتوسط مما يعكس وجود أهمية لإدارة الوقت في مديرية التقاعد العامة، كما أظهرت نتائج البحث وجود أثر للتوجيه والرقابة على الوقت في الأداء الوظيفي، وتبين أن مديرية التقاعد لم تستطع أن تستعمل التخطيط للوقت في تعزيز الأداء الوظيفي، إضافة إلى أن الباحث توصل من خلال تحليل متغير الأداء الوظيفي إلى اهتمام فوق المتوسط إلا أن هناك جوانب يجب على المديرية مراعاتها.

٥/ أثر إدارة الوقت على تحسن أداء العاملين في مؤسسات صغيرة 2017 /2016/-دراسة(نوال بودية) والمتوسطة رغوة الجنوب تقررة- ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، في علوم التسيير.⁵

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تحسين أداء العاملين في مؤسسة، الوقوف على مدى إدراك مؤسسة لأهمية إدارة الوقت، الكشف عن تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعلمية، و ذلك لمعالجة الإشكالية التالية: كيف يساهم إدارة الوقت في تحسين أداء عاملين في مؤسسة رغوة الجنوب نقرت؟ و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تم ذلك عامل، حيث اعتمدت في جمع 230عامل من أصل 81بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية قدرها spssالمعلومات على مخرجات

-أثبتت الدراسة أن إدارة الوقت سائدة بدرجة متوسطة في مؤسسة محل الدراسة استخلصت الدراسة الوصول إلى عدة نتائج أهمها

: أثبتت الدراسة أن إدارة الوقت سائدة بدرجة متوسطة في مؤسسة محل الدراسة، وان تحسين أداء العاملين سائد بمستوى متوسط في مؤسسة محل الدراسة، أثبتت الدراسة لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين، أثبتت دراسة انه توجد علاقة ايجابية ضعيفة جدا بين المتغيرين إدارة الوقت وأداء العاملين.

^٤ سنية كاظم تركي، بشرى عبد إبراهيم وفق صادق رسن " إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط العدد20،العراق"، 2015.

^٥ نوال بودية، اثر إدارة الوقت على تحسن أداء العاملين، في مؤسسات صغيرة و المتوسطة رغوة الجنوب قررت، مذكرة ماستر غير منشورة، اسم الجامعة، الجزائر) 2016 (، ص 27.

٦/ (دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية 2017-دراسة) فطينة زعزع /زليخة تفرقنيت 06، العدد الجزائر 1 بمؤسسة سون لغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين، واختبار مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين بمؤسسة سون لغاز

حيث تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي المستخدم في الجانب النظري للإحاطة بمفاهيم إدارة الوقت وأداء العاملين، والمنهج التحليلي المستعمل في الدراسة الميدانية وذلك باستخدام استبيان استبيان فرد من عمال المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج 50 ووزعت على أهمها:

-تولي المؤسسة أهمية كبيرة لإدارة الوقت لتحسين الأداء كما تسعى لتطويره، وهو يرتبط بأداء الأفراد ونشاطاتهم إضافة إلى أن إدارة الوقت تعتبر عملية إدارية متكاملة لها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في نجاح أداء المورد البشري من خلال تدريبهم وتحفيزهم ومن خلال أيضا الاختيار الأفضل للعمال، وجود علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وعناصرها وأداء العاملين بمؤسسة سون لغاز.

٧/ حسين نور الدين عزت (٢٠١٧) "دراسة عوامل ضياع الوقت في المنظمات الصناعية -دراسة 4 استطلاعية لأراء متخذي القرار في معمل اسمنت كركوك، مجلة التقني، المجلد الثلاثون، العدد 7." تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إبعاد إدارة الوقت في المنظمة عينة البحث وكذا تحديد عوامل ضياع الوقت في المنظمة إضافة إلى التعرف على الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت في المنظمة عينة البحث

بحيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت عينة البحث الأفراد العاملين في الإدارة فرد، وتوصلت 40 العليا والوسطى والتنفيذية من مسؤولين ورؤساء أقسام في المنظمة والبالغ عددهم الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- سيطرة الروتين على الإجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة أو تطوير النظم الخاصة بالعمل والوقت إضافة إلى عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل اقل لهذا النشاط إذ أن هناك بعض النشاطات تتطلب تخصيص ساعات عمل أكثر مما هو معدل له، كما أن نقص الموظفين الأكفاء في بعض الأقسام كأن نتيجة النقل والتسريح وهذا ناتج عن برنامج التغيير الذي اعتمدته المنظمة مما جعل عملية التفويض عملية صعبة.

^٦ فطينة زعزع، زليخة تفرقنيت دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة سون لغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة 1، العدد 06، الجزائر 2017،

^٧ حسين نور الدين عزت، عوامل ضياع الوقت في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء متخذي القرار في معمل اسمنت كركوك، مجلة التقني، المجلد الثلاثون، العدد 4، العراق، 2017.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

دراسة) Nor Diyana Mohamed / Ahmad Nizam Mohd, Yusuf ،Nor Lela Ahmad (2012

Shubra Samsudin Waheb 8" العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في إدارة الأحداث هدفتم هذه الدراسة إلى تحديد علاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي بين طاقم إدارة الأحداث الماليزي إذ يعتقد الباحثون أنه من أجل أن يكون المنظم ناجحاً في صناعة الحدث، يتعين عليهم أن يقرروا الالتزام بالإطار استبانة على 100الزمني في إكمال المهام طوال الحدث من البداية حتى النهاية، حيث قام الباحث بتوزيع موظفين في مركز دولي للمؤتمرات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-تأثر الأداء الوظيفي للموظفين بإدارة الوقت في أنجاز المهام خلال هذا الحدث، ووجود علاقة مهمة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي خاصة في سياق إدارة الأحداث

وأوصى الباحث بأن كل من الموظفين المشاركين في تنسيق مجالات مختلفة مثل الخدمات اللوجستية والعمليات وإدارة الوقت وإدارة التكاليف تحتاج إلى جدول زمني في تنفيذ مهامهم وهذا سيمكن الموظفين من استخدام الوقت بحكمة في الأولويات ولذلك يجب أن يكون هناك توازن في عبء العمل لتمكين جميع الموظفين من الحصول على فرصة عادلة للأداء.

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سننتظر لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراؤها نجد ان هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها كما يلي:

من حيث الهدف: هدفتم معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع أداء العاملين في مختلف المؤسسات والقطاعات، وكذا الوقوف على واقع تطبيق إدارة الوقت بمختلف المؤسسات سابقة الذكر، أما بالنسبة لدراستنا تهدف إلى الوقوف على اثر إدارة الوقت على أداء العاملين(في شركة مسك) محل الدراسة وذلك من خلال معرفة المتطلبات الأساسية لتحقيق إدارة وقت ناجحة و ضمان فعالية أداء العاملين.

من حيث العينة والمجتمع: ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات عشوائية في مؤسسات مختلفة، باستثناء دراسة أجنبية اعتمدت على مسح شامل لجميع العاملين، أما في دراستنا ركزنا على عينة عشوائية من العاملين بمختلف وظائفهم ورتبهم في شركة مسك

⁸ Nor Lela Ahmad، Ahmad Nizan Mohd, Yusuf Nor Diyana Mohamed Shobri Samsudin Wahab, the relationship between time management and job performance in event management ,international congress on interdisciplinary business and social science, faculty of business management universit of technology mara , Malaysia,2012.

متغيرات الدراسة: تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها) إدارة الوقت، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأداء الوظيفي، ضغوط العمال، أداء العاملين، الخطط التشغيلية (، تناولت الدراسة الحالية متغيرين ألا وهما: إدارة الوقت وأداء العاملين.

من حيث القطاع: أغلب الدراسات السابقة أجريت في قطاع العام) خدماتية، صناعية، تجارية، إنتاجية، استشفائية (، وكذلك قطاع شركة مسك قطاع انتاجي مما سهل الكثير من الدراسة والحصول على افضل النتائج.

من حيث أدوات التحليل ومنهج الدراسة:

استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط كأداة لجمع البيانات، في حين اعتمدت دراسة باللغة الأجنبية، على منهج المقابلة والملاحظة، حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع بعض العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم جمع المعلومات التي لها علاقة مباشرة بأثر إدارة الوقت وأداء العاملين داخل الشركة إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة

□ من حيث مكان: تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2011 إلى 2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الأردن، فلسطين، سلطنة عمان، الجزائر، العراق، تركيا، ماليزيا، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة (مسك) – السعودية – الرياض

□ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

➤ ساهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها؛

➤ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال لي في إعداد المنهجية المتبعة؛

➤ التعرف على الأداة المستخدمة في جمع البيانات، واختيار الأداة المناسبة للدراسة الحالية؛

➤ ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان؛

➤ المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات؛

➤ التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

٢,٢. المتغير المستقل

أدراه الوقت:

أ. تعريف الإدارة: "هي عملية ذهني وسلوكي تسعى إلى استخدام الأمثل للموارد البشري والمالي والمادي لبلوغ

أهداف المنظم والعاملين بها بأقل تكلف وأعلى جودة". ١

ب. تعريف الوقت: هو منفعة، حيث يمكن الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على

مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب". ٢

٢,٣. المتغير التابع

أداء الموظفين:

تعريف الأداء: المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة. وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى يحققه كل فرد سواء من

الناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.

٢,٤ . الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا في المبحث الأول التطرق إلى الجانب النظري لكل من إدارة الوقت وأداء العاملين من خلال عرض مفهوم الأداء وأهميته ومعاييرته وكذا كيفية تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت حيث تم تحديد مفهوم الوقت وإدارة الوقت وأهميتها وأنواعها وإيجابياتها و سلبياتها، و مزايا استخدامها و المطلب الثالث تطرقنا إلى العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، المنهج المتبع، عينة الدراسة، من حيث المتغيرات ونوع القطاع، ومن ثم إبراز أوجه الاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا.

٣) الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا و انتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، وهذا في الجانب النظري من خلال تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لإدارة الوقت و أداء العاملين والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المقابلة والاستبيان من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على مدى استخدام إدارة الوقت على أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة. دور إدارة الوقت على أداء الموظفين في شركة مسك.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتبر إدارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات المجتمع، وهي من المفاهيم البارزة والحديثة في الإدارة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى إظهار هدف الدراسة أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين، وسيتم استعراض المتغيرات والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: المتغير المستقل إدارة الوقت

أولاً: تعريف إدارة الوقت

سوف نتطرق أولاً إلى تعريف الإدارة والوقت:

أ. **تعريف الإدارة:** "هي عملية ذهني وسلوكي تسعى إلى استخدام الأمثل للموارد البشري والمالي والمادي لبلوغ أهداف المنظم والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة". ١

ب. **تعريف الوقت:** هو منفعة، حيث يمكن الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب". ٢

ويختلف مفهوم إدارة الوقت وفق تعدد وجهات نظر الباحثين ومنها:

تعريف ١: هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط. ٣

والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال

تعريف ٢: " أنه استخدام الأمثل للوقت وللاإمكانيات لمتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف عامة ؛ ٤

ثانياً: مبادئ إدارة الوقت

توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت التي تم الإشارة إليها في التراث النظري لإدارة الوقت، تختلف المبادئ من الباحث لآخر نظير الاختلاف في المقاربات المعرفية، وكذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها، وسنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يأتي: ١

١ **المبادئ المتعلقة بالتخطيط:** التخطيط هو الاختيار من بين المبادئ المتاحة وتخطيط استخدام الوقت الفرد يتضمن ان يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

١-١. **مبدأ تحليل الوقت:** يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس الاحتفاظ بجدول يومي إلى ٣٠ دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة الشكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، إذا ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة مدتها ١٥ دقيقة، مع العلم أن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل، أو المقاطعات، أو عدم وجود خطة، أو أي سبب آخر.

١-٢. **مبدأ التخطيط اليومي:** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول الزمني لإنجاز، ويبدوا أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

١-٣. **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:** يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث تقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة، ومهمة، والثانية تعتمد طريقته على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائمة مهمة والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

١-٤. **مبدأ المرونة:** حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدد فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه.

٢ / **المبادئ المتعلقة بالتنظيم:** تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وأهم مبادئ التنظيم:

٢-١. **مبدأ التفويض:** إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكي تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة الراسخة. ٢-١. مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام خطة العمل اليومية.

٢-٣ **مبدأ التحكم في المعوقات:** من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ثم تحديد موعد للاجتماعات في وقت معين، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام التي سيؤدي إلى توفير الوقت.

٢-٤ **مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:** إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها فتنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت، والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة. ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين ٣٠ و ٥٠ بالمائة من

الوقت المتاح لهم. ٣ المبادئ المتعلقة بالرقابة فبعد التخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة المتابعة اليومية، ويتطلب القيام بعملية الرقابة المبادئ التالية:

٣-١ **مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة:** فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذا لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة، به فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة في الرقابة بذاتها.

٣-٢ **مبدأ إعادة التحليل:** ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر، والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت

٣-٣ **مبدأ تحليل الوقت :** حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من الوقت لأخرى.

ثالثا: أبعاد إدارة الوقت

وتتمثل مهارات إدارة الوقت فيما يلي ١

١/ التخطيط

. إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين

التخطيط Planning يعتبر أحد التكنيكات الهامة والرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد واستخدامه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط

إن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجداول الزمني والتوقيتات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة، ويقال أنه كلما زادت فترة التخطيط لإنجاز مهمة معينة كلما قلت فترة التنفيذ مما يؤدي بدوره إلى توفير الوقت إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي الهدف الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

٢/ الاتصال:

تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية أساسية للإنسان، وهي عملية رئيسية لتفاعل الأفراد والجماعات والمجتمعات والحضارات مع بعضها البعض.

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات والأفكار والآراء (رسالة (بين طرفين مرسل) ومستقبل)، وهذا يشير إلى تفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة.

وهذا يعد استخدام الوقت والتوقيت المناسب من العوامل الهامة في العملية الاتصال، ويذكر برنت روبن في كتابه "الاتصال والسلوك الإنساني" أن ردود الفعل لكلماتنا وأعمالنا عموما تعتمد على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته، لذا فإن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دورا كبيرا في تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك في مثل تلك الاجتماعات.

وإن التأخير عن حضور المواعيد وعدم الالتزام بها يولد انطباعا شينا عن الشخص، أما الالتزام بالحضور في المواعيد، فيدل على جدية الشخص واحترامه لنفسه وللآخرين.

٣/ الإشراف:

الإشراف عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف أو رئيس العمل لمساعد المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم، من المشكلات أثناء العمل، وعلى أداء وظائفهم على نحو الأفضل.

أي أن الإشراف علاقة مهنية وظيفية بين مشرف تتوافر له عادة الخبرة والمعرفة والمهارة وبين مشرف عليه أو مشرف عليهم إلى تحمل مسؤوليات وظيفتهم بأعلى مستوى كفاءة ممكن وتحقيق النمو المهني المستمرة لهم".

كذلك يمكن حل معظم المشكلات الكبيرة مع المرؤوسين بالتوجيه السليم، كما يمكن القضاء على المشكلات الصغيرة قبل أن تستفحل. فيمكن أثناء الإشراف علاج مشكلات الإهمال والتراخي في التنفيذ وكثيرة الغياب والعناد وغيرها،

وذلك بالتوجيه لا بالتأنيب. وبالتالي يمكن أن نقول أن ممارسة الإشراف الفعال يحقق توفيراً لوقت كل من المشرف والمشرف عليهم، وأداة مساعدة لتدريب المشرف عليهم على حسن إدارتهم لوقتهم.

٤/ التفويض

تفويض Delegation السلطة من المبادئ الأساسية المعروفة في الإدارة الناجحة وهو يعني ببساطة شديدة التنازل عن جزء من السلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية. بمعنى أن التفويض هو عملية نقل لبعض المهام من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه يعني في نفس الوقت أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه.

ويجب الإشارة في هذا السياق إلى نقطة هامة ألا وهي أن التفويض يكون للسلطة وليس للمسئولية، بمعنى أن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسؤولية، فيظل المدير هو المسئول النهائي عن أداء مرؤوسيه ونتائج أعمالهم، كما أن المرؤوسين مسئولين عن نتائج أعمالهم المكلفين بها أمام رئيسهم.

٥/ إدارة الاجتماعات

تستهلك الاجتماعات جزءاً كبيراً من الوقت المديرين والعاملين في كثير من المنظمات، والمدير الناجح يستطيع أن يوفر كثير من الوقت عندما يدير هذه الاجتماعات بالشكل السليم والمهني، وعندما يتجنب مضيعات الوقت المرتبطة بمراحل إدارة الاجتماعات (قبل الاجتماع، أثناء الاجتماع، بعد الاجتماع). كذلك يمكن للمدير الناجح أن يتجنب حضور الاجتماعات غير الهامة والاجتماعات التمهيدية التي تهدف إلى التشاور وتبادل وجهات النظر وليس لاتخاذ قرارات نهائية (أو ينبغي عنه موظفاً آخر). ويمكن إضافة النقاط التالية التي يمكن أن توفر كثير من الوقت الذي غالباً ما يهدر أثناء عقد الاجتماعات: محاولة بدئ الاجتماع في الموعد المحدد؛

تذكير الأعضاء بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال؛ محاولة أن ينبه الأعضاء بالالتزام بالأطر الزمنية لموضوع جدول الأعمال، ويمكن أن ننصح ميقاتي الاجتماع بوضع ساعة يد أو ساعة حائط في موقع بارز لتمكينه من مراقبة الوقت باستمرار؛ التأكد على عدم حصول أحد الأعضاء أو أكثر وقت أكبر من اللازم عند عرض وجهات نظرهم على حساب وقت زملائهم؛

المطلب الثاني: المتغير التابع تحسين أداء العاملين

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في الإطار المؤسسات فهو يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام.

أولا: مفهوم أداء العاملين ومعايير وعوامل المؤثرة فيه

١- تعريف أداء العاملين (Performance of employees)

قدم الباحثون عدة تعاريف لأداء العاملين أهمها:

تعريف الأداء: المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة: وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى يحققه كل فرد سواء من الناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به

وأیضا: "الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد ، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة "1

تعريف أداء العاملين: بأنه "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق". ٣

وفي ضوء التعاريف السابقة لأداء العاملين نقول إنه " يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه، بشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة".

٢- معايير أداء العاملين

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي: ٤

أ. **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر هو منتظر منه (مستوى أداء العامل

وتنعكس أيضا على مدى تلبية رغبات

ب. **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز ، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

ج. **الوقت:** يمثل أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد المعلومات الأفراد الموارد المالية الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

د. **الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهنة لذلك يجب الإنفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

٣. العوامل المؤثرة في أداء العاملين

من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين كالتالي: ١

أ. غياب أهداف محددة: المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو المؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛

ب. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب وإنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء؛

ت. اختلاف مستويات الأداء من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً، متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج؛

ث. مشكلات الرضا الوظيفي الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فانعدامه أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف وإنتاجية أقل؛

ج. التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في الأمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، كما قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

: ثانياً خطوات تحسين أداء العاملين

١ تعريف تحسين أداء العاملين

عرف مفهوم تحسين الأداء على أنها: " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".

٢ خطوات تحسين

أداء العاملين وتتمثل خطوات تحسين أداء العامل فيما يلي:

الخطوة الأولى وتتمثل فيما يلي:

أ. تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

١. الوضع المرغوب ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

٢. الوضع الحالي (الفعلي) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات، الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذلك فإن تحليل المسببات رابط مهم بين فجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء؛

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة؛

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛

الخطوة الخامسة: مراقبة تقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها أثر مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، أن يكون هناك وسائل تركيز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

بوشيق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأوبار من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٤ ، مذكرة الماستر ، علوم الاقتصادية، غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ٢٠١٥ ص٧.

إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم المديرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين أداء العاملين. ولقد ظهرت عدة دراسات أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء العاملين سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد المؤسسي، فبالإدارة الفعالة لوقت العامل يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه، ونجد أن هناك تأثير كبيراً لفاعلية إدارة الوقت على تحسين أداء العامل. وأوضح أيضاً أن عدة دراسات تعتبر أساليب إدارة الوقت فعال جداً، بحيث أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين استخدام وتبني إدارة الوقت وبين أداء العاملين، وأيضاً نجد أن هناك علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت وأداء العاملين.

مؤيد سعيد السالم عادل، حرشو سايح إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٥٥

بوشيق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأوبار من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٤، مذكرة الماستر، علوم الاقتصادية، غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ٢٠١٥، ص ٧.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: الطريقة الأحادية

الأفق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



الشكل رقم (١)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية بهدف التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة -السعودية – الرياض حيث يتناول وصفا للمنهجية المستخدمة و مجتمع الدراسة، ووصفا لأداة الدراسة و متغيرات الدراسة(المستقل و التابع) و الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة و المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات والأساليب التي تم استخدامها في اختبار فروض البحث، ويبدأ بتحديد إجراءات التحليل الإحصائي و أساليبه، التي اتبعتها في كل من الإحصاء الوصفي و الإحصاء التحليلي، حيث نقوم أولاً باستخدام (ألفا كرو نباخ) لقياس ثبات محتوى استبانة الدراسة وصدقها، ثم نتناول نتائج التحليلات الإحصائية الوصفية في كل من التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والترتيب و ذلك لتحديد سمات عينة لدراسة.

مجتمع البحث:

جدول رقم ١

عدد الموظفين	التصنيفات	اسم الشركة
33	مدير	شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة (مسك)
33	رئيس قسم	
33	موظف	

عينة البحث:

جدول رقم (٢)

حجم العينة	عينة البحث
٣٥-٢٥ موظف	تستهدف موظفين شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة (مسك)

٣,٥. طريقة جمع البيانات

جدول رقم (٣) المتغير المستقل

المرجع	عدد البيانات	الابعاد	المتغير
اعداد الطالب	٦	تخطيط الوقت	إدارة الوقت
	٦	تنظيم الوقت	
	٦	توجيه الوقت	
	٥	الرقابة على الوقت	

جدول رقم (٤) المتغير التابع

المرجع	عدد البيانات	الابعاد	المتغير
اعداد الطالب	١٤	تحقق الإنتاجية	أداء الموظفين

٣,٦. أنواع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي من الجزء النظري للدراسة، اعتمدت الطالبة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب الالكترونية، المقالات، الأطروحات، والبحوث والدوريات، التي تنوعت بين العربية والأجنبية.

المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم في دراسة الحالة بما في ذلك من (الملاحظة، المقابلة الشخصية، وكذا الاستبيان كأداة أساسية للدراسة).

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨ . الخاتمة

٤) الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي حيث تم ترميز عن 28 النسخة SPSS وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية وهذا للتوصل إلى ما يلي: SPSS ونقلها مباشرة إلى Excel طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في -مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس- الفئة العمرية- عدد سنوات الخبرة- طبيعة العمل - والمستوى التعليمي .

❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

النوع ويشتمل على (ذكر، أنثى • .) الفئة العمرية وتشمل (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤١ إلى ٥٠ سنة، أكثر من ٥٠ سنة • .) عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ إلى ١٠ سنوات/ من ١١ إلى ٢٠ سنة/ من ٢١ سنة فأكثر • .) طبيعة العمل وتشمل (قيادات/ موظفين/ تقنيين •) ١

لمستوى التعليمي ويشمل (ثانوي/ جامعي/ دراسات عليا.))

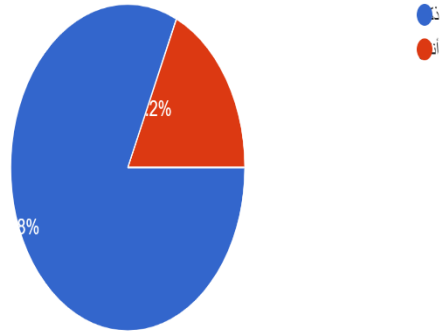
جدول رقم (٥)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	٢٧	٨١,٨%
	أنثى	٦	١٨,٢%
المجموع		٣٣	١٠٠%
الفئة العمرية	25-30	١١	٣٣,٣%
	31-35	٣	٩,١%
	36-40	١٠	٣٠,٣%
	41-45	٩	٢٧,٣%
المجموع		٣٣	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١	٣٣,٣%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤	١٢,١%
	من ١١ إلى ١٦ سنوات	٩	٢٧,٣%
	من ١٦ إلى ٢٢ سنوات	٩	٢٧,٣%
	أكثر من ٢٣	٠	٠%
المجموع		٣٣	١٠٠%
طبيعة العمل	رئيس قسم	٤	١٢,١%
	مدير	٢	٦,١%
	موظف	٢٧	٨١,١%
	المجموع	٣٣	١٠٠%
المستوى التعليمي	دراسات عليا	٣	٩,٤%
	جامعي	١٥	٤٦,٩%
	ثانوي	١٤	٤٣,٨%
المجموع		٣٣	١٠٠%

من بيانات الجدول رقم (٥) تم استخلاص النتائج الآتية - :

بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية ان، على الرغم من تقارب عدد الذكور والإناث بالعينة إلا أن عدد الذكور أكبر من عدد الاناث، حيث بلغت عدد الذكور ٢٧ مفردة بنسبة %٨١,٨ من إجمالي العينة، بينما بلغت عدد الإناث ٦ مفردة بنسبة %١٨,٢ من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي

الجنس
33 ر

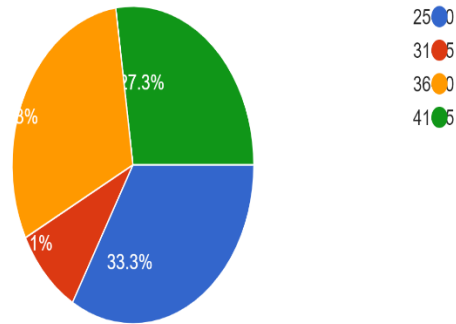


الشكل رقم (٢)

أما فيما يتعلق بالعمر:

فإن ١١ مفردة أقل من ٣٠ سنة بنسبة %٣٣,٣ . بينما الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٤٠ سنة جاء بها ١٠ مفردة بنسبة %٣٠,٣ . الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥٠ سنة جاء بها ٩ مفردة بنسبة %٢٧,٣ . بينما الفئة العمرية أكثر من ٥٠ جاء بها ٣ مفردة بنسبة %٩,١ . الشكل التالي يوضح ذلك.

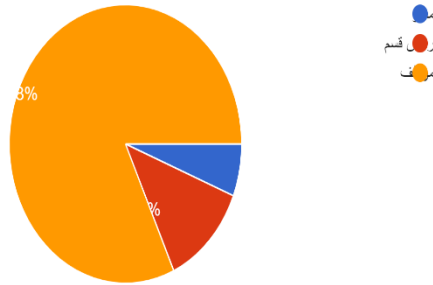
العمر
رقم 33



الشكل رقم ٣

-فيما يتعلق بطبيعة العمل: فإن عدد المدراء بالعينة بلغ ٢ مفردة بنسبة ٦%، بينما عدد الموظفين بلغ ٢٧ مفردة بنسبة ٨١,٨% . وأخيراً، عدد رؤساء الأقسام بلغ ٤ مفردة بنسبة ١٢,١% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.

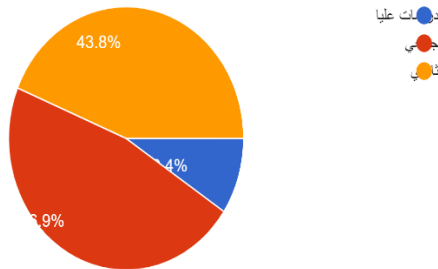
المسند
ر 33



الشكل رقم ٤

إما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي ١٤ مفردة بنسبة ٣,٨% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل جامعي ١٥ مفردة بنسبة ٦,٩% من إجمالي أفراد العينة. أخيراً، بلغ عدد من يحملون مؤهل الدراسات العليا ٣ مفردة بنسبة ٩,٤% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.

المسند
ر 32

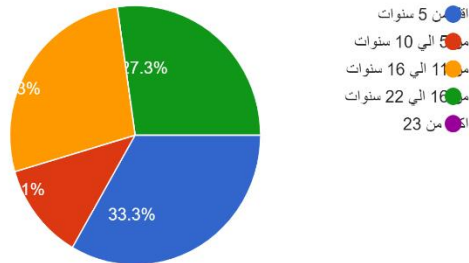


-وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة:

فإن ٤ مفردة أقل من ١١ سنوات خبرة بنسبة ٣٣,٣%.

بينما مستوى الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات جاء به ٤ مفردة بنسبة ١٢,١% . مستوى الخبرة من ١١ إلى ٢٠ سنة جاء به ٩ مفردة بنسبة ٢٧,٣% . بينما مستوى الخبرة من ٢١ سنة فأكثر جاء به ٩ مفردة بنسبة ٢٧,٣% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.

الخبر
رد 33



٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربية عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج

AVE (Extracted Variance Average). بينما، تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كال من: قيمة ألفا كرونباخ, Alpha Cronbach, قيمة الثبات المركب, reliability Composite وقيمة معامل A-rho, من خلال نموذج المعادلة البنائية, equation Structural SEM (modeling, باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ٣,٠ PLS-Smart. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقارب عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج • AVE (Extracted Variance Average) صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي لاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة Kaiser, (1974) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة • الصدق التقارب Validity Convergent: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج, AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقا ل (al et ٢٠٠٦). Hair(الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط , الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة (value -P, بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقارب للاستبانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, PLS-SEM, كما يلي:

نتائج PLS-SEM الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

متوسط التباين	P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير المتغير الأول
.999		.5951	.697	.570	B1	البعد الأول
		.7500	.685		B2	
		.4646	.673		B3	
		.4666	.727		C1	البعد الثاني
		.502	.592		C2	
		.9139	.388		C3	
		.905	.420		D1	البعد الثالث
		.9333	.221		D2	
		.6366	.117		D3	
1.00		0.93946	0.774	.611	F1	البعد الأول
		0.626	0.771		F2	
		0.68396	0.705		F3	
		0.674	0.702		F4	المتغير الثاني
		0.57406	-0.483		F5	
		0.674	0.586		F6	
		0.60927	-0.268		F7	البعد الثالث
		0.736	0.752		F8	
		0.52944	0.654		F9	

يتضح من الجدول بالأعلى :

مقياس تطبيق التحول الرقمي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها، عند قيم أكبر من ٠,٧، بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج، AVE يتضح ان قيمته لمتغير تطبيق التحول الرقمي هو ٠,٥٦٥ > 0.5، وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقارب لاستبانة. مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وظيفة التوظيف، وظيفة التدريب والتطوير) قيمتها أكبر من ٠,٧، بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج، AVE لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وظيفة التوظيف، وظيفة التدريب والتطوير) هي: ٠,٧٥٨، ٠,٧٧٠، 0.680 على الترتيب. وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقارب لاستبانة.

ثبات أداة الدراسة يشير ثبات الاستبانة إلى:

الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرو نباخ، الثبات المركب, reliability Composite و قيمة A-rho بواسطة نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM. وقال al et Hair, (2010) يجب ان تكون القيم الثالثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس. الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية PLS-SEM فيما يتعلق بالثالث قيم (ألفا كرو نباخ, الثبات المركب, reliability Composite و قيمة A-rho)

قياس الثبات أدوات الدراسة

المتغير	العبارات			
المتغير الأول	البعد الأول	6	0.887	0.866
	البعد الثاني	6	0.888	
	البعد الثالث	5	0.882	
المتغير الثاني	البعد الأول	3	0.860	0.870
	البعد الثاني	3	0.859	
	البعد الثالث	3	0.851	
	البعد الرابع	4	0.864	

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي: ▪ مقياس تطبيق التحول الرقمي: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم ألفا كرو نباخ, الثبات المركب, reliability Composite و قيمة A-rho هم: ٠,٩٥٥, ٠,٩٥٩, ٠,٩٥٦ على الترتيب. مما يشير إلى ان جميع القيم أكبر ٠,٧. وقال al et Hair, (2010) فقد تحقق ثبات المقياس ▪ مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم ألفا كرو نباخ, الثبات المركب, reliability Composite و قيمة A-rho للمقياس ككل هم: ٠,٩٦٦, ٠,٩٦٩, ٠,٩٦٦ على الترتيب. كذلك، قيم ألفا كرو نباخ, الثبات المركب, reliability Composite و قيمة A-rho أبعد ممارسات إدارة الموارد البشرية، على الترتيب هم: تخطيط الموارد البشرية: (٠,٩٣٥, ٠,٩٤٩, 0.936), (التوظيف) الاستقطاب و التعيين: (٠,٩٠٥, ٠,٩٢٧, ٠,٩٠٥), (التدريب والتطوير) (0.936, 0.949, 0.935), مما يشير إلى ان جميع القيم أكبر ٠,٧. وقال al et Hair, (2010) فقد تحقق ثبات المقياس. وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصالحية هذه الاستبانة للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الخماسي, وفقا لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية: تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[100 \div 5]$ (المقياس الخماسي) $[= 20\%]$ يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة الاتجاه العام	الوزن النسبي %	مستوي درجة الممارسة / الأهمية
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	غير موافق تمام	ن ٢٠ إلى أقل من ٣٦%	منخفض جدا
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	غير موافق تمام	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢%	منخفض
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	محايد	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨%	متوسط
من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	موافق	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤%	مرتفع
ن ٤,٢٠ إلى أقل من ٥	موافق تماما	من ٨٤ إلى ١٠٠%	مرتفع جدا

معاملات الارتباط الخطى بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي) لبيرسون (بين متغيرات الدراسة, والتي تم قياسها باستخدام SPSS-28. وذلك على النحو التالي :

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	البعد الأول للمتغير	البعد الثاني للمتغير	البعد الأول للمتغير	البعد الثاني للمتغير
البعد الأول للمتغير	Pearson Correlation	1	-0.174	1
	Sig. (2-tailed)		0.332	
	N	33	33	33
البعد الثاني للمتغير	Pearson Correlation	-0.174	.551**	-0.174
	Sig. (2-tailed)	0.332	0.001	0.332
	N	33	33	33
البعد الأول للمتغير	Pearson Correlation	-0.174	.551**	-0.174
	Sig. (2-tailed)	0.332	0.001	0.332
	N	33	33	33
البعد الثاني للمتغير	Pearson Correlation	1	1	-0.174
	Sig. (2-tailed)			0.332
	N	33	33	33

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة: ينص هذا الفرض على أنه " - توجد عالقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي وممارسات إدارة الوقت في القطاع الإنتاجي " ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis بين تطبيق إدارة الوقت محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء العاملين (إجمالاً) كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.373 ^a	.139	.111	.88574

a. Predictors: (Constant), B1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.922	1	3.922	4.999	.033 ^b
	Residual	24.321	31	.785		
	Total	28.242	32			

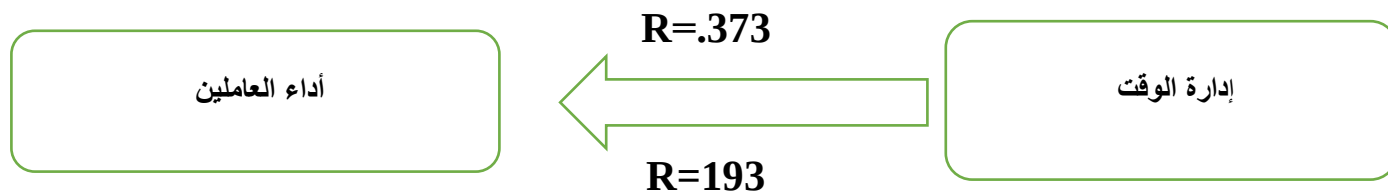
a. Dependent Variable: F1

b. Predictors: (Constant), B1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.171	.465		2.519	.017
	B1	.588	.263	.373	2.236	.033

a. Dependent Variable: F1



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي • يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) (وهو F_{sig}) (أقل من) 0.01 (مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01 • وتشير قيمة معامل الارتباط 0.806 (R) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق إدارة الوقت و أداء العاملين (أجمالاً • يشير) معامل التحديد المعدل (R^2 إلى أن) 65% (من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية) (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق التحول الرقمي • تشير قيمة t (Valet) (إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الاختبار) t (أقل من 0.01).

٤,٦ . الخاتمة

٥) الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢ . توصيات الدراسة:

٥,٣ . الخاتمة:

قائمة المراجع

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة, البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر	أنثى		
2- السن: من 25 - 30 سنة	من 31 - 35 سنة	من 36 - 40 سنة	
من 41 - 45 سنة	من 46 - 50 سنة	من 51 - 55 سنة	من
56 إلى 60			
3-المستوي التعليمي: ثانوي	جامعي	دراسات عليا	
4-المسمى الوظيفي: مدير	رئيس دائرة	رئيس مصلحة	موظف
5-الخبرة: أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنوات	من 17 سنوات
	أكثر من 22 سنوات	أكثر من 22 سنوات	

المحور الأول : العبارات المتعلقة بإدارة الوقت:

الرقم	أولاً-تخطيط الوقت	غير موافق	محايد	موافق
01	تخصيص زمن محدد للعمل تخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت			
02	أقوم بإعداد قائمة المهام حسب أولويتها بالنسبة للزمن (يومية، أسبوعية، شهرية)			
03	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة و الملائمة لقدرات الفرد على انجاز الخطة			
04	أقوم بترتيب الأعمال المطلوبة مني حسب درجة أهميتها			
05	أعتقد أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر ضروري ومهم			
06	أبرمج الأعمال التي أرغب في إنجازها في ذهني فقط واعمل على توثيقها			
07	استغني عن بعض النشاطات إذ عجزت عن تحقيق بعض أهدافي			
الرقم	ثانياً-تنظيم الوقت	غير موافق	محايد	موافق
08	أقوم بتنظيم الوقت لتحقيق التوازن بين حاجياتي وتطلعاتي			
09	أقسم المهام بشكل ينتج عنه إنجازها في الوقت المناسب			
10	أعمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية لزيادة الوقت للتعامل مع المهام الأكثر أهمية,			
11	أحرص على التحكم الجيد في وقت تنفيذ الأنشطة المختلفة			
12	أضع مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال كأحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت			
13	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت			
الرقم	ثالثاً-توجيه الوقت	غير موافق	محايد	موافق
14	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي			

15	يساهم توضيح المهام المطلوبة تنفيذها مني في توجيه الوقت نحو اقصر الطرق و أفضل النتائج			
16	يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل			
17	أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامي اليومية			
18	استطيع التميز بسهولة بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل			
19	أركز على إنجاز الأعمال الهامة والعاجلة أكثر من غيرها			
الرقم	رابعاً - رقابة الوقت	غير موافق	محايد	موافق
20	ساعدتني الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها مستقبلاً			
21	دائماً أقوم بمراقبة الوقت المخصص للقيام بنشاطاتي بالوقت المخطط لها			
22	أحرص على مراقبة الوقت لقيام بنشاطي والتزم بتقديم الأعمال في الوقت			
23	تمكنني الرقابة على الوقت من معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة			
24	أحرص كثيراً على الرقابة على الوقت من أجل تصحيح الانحراف			

المحور الثاني: أداء العاملين،

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
01	أؤدي عملي بالفاعلية المطلوبة			
02	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاماً بالنسبة لي			
03	أشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل			
04	أساهم في تحقيق الأهداف الموضوعه بشكل واضح			
05	لديا المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية للعمل			
06	أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي			

07	أبذل الوقت والجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة		
08	أحرص على تنفيذ العمل و وفق الخطط و البرامج المحددة		
09	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي اوعديها		
10	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة		
11	أؤدي عملي بالكفاءة المطلوبة		
12	لدي استعداد لتحمل مسؤولية أعلى		
13	املك أسلوبا مناسباً لعرض المقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء		
14	أنا مستعد لتحمل مسؤولياتي الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة		