

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة
قسم إدارة المشاريع

عنوان المشروع

اثر إدارة الوقت علي الأداء الوظيفي للعمال

"دراسة ميدانية في شركة الشام لصناعة الملابس الجاهزة بمدينة العبور في القاهرة"

أسم الطالب

سعيد محمد علي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي 7/1/2024

. الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

:المستخلص

يعد الوقت آية من آيات الله الدالة على حكمته وبديع صنعه، وهو يعد مورداً استراتيجياً يعتمد عليه في جميع مجالات الحياة. وقد سخره الله للإنسان ليستثمره بما يفيد في الدنيا والآخرة، ويتفق منظرو علم النفس الصناعي والإداري اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وهي بحاجة إلى استخدام أساليب فعالة لإدارة الوقت للتمكن من تحقيق أهدافها على المستويات كافة. وبناء عليه يتم إجراء هذه الدراسة للتحقق من العلاقة بين إدارة الوقت وفعالية الأداء المهني لدى العمال.

:توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

- 1.- توجد علاقة بين إدارة الوقت ومستوى الخبرة لدى العمال في اتجاه الخبرة الطويلة
- 2.- لا تختلف إدارة الوقت باختلاف كل من الفئة العمرية والحالة الاجتماعية للعامل
- 3.- توجد علاقة بين إدارة الوقت وفعالية الأداء المهني لدى العمال
- 4.- ترتبط إدارة الوقت لدى العمال بعدة عوامل نفسية واجتماعية{التكيف مع بيئة العمل، ضياع الوقت، التسبب في بيئة العمل، معوقات توظيف الوقت

. :المقدمة

يعد الوقت آية من آيات الله الدالة على حكمته وبديع صنعه، وهو يعد مورداً استراتيجياً يعتمد عليه في جميع مجالات الحياة. وقد سخره الله للإنسان ليستثمره بما يفيد في الدنيا والآخرة، والوقت شأنه كأى مورد في الحياة يتطلب إدارة جيدة تستثمره بكفاءة عالية، والسمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم، وهذه الموازنة تأتي من خلال الإدارة الرشيدة لذاتهم ووقتهم بالدرجة الأولى. ويتفق منظرو علم النفس الصناعي والإداري اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وهي بحاجة إلى استخدام أساليب فعالة لإدارة الوقت للتمكن من تحقيق أهدافها على المستويات كافة. إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه، وما من حركة تتم إلا في ضوء وقت محدد، وإدارة الوقت بفعالية تساعد العمال في تحقيق الأهداف بفعالية، وتعمل على الارتقاء بكفاءة وفعالية المنظمات الإنتاجية، وبناء عليه يتم إجراء هذه الدراسة للتحقق من العلاقة بين إدارة الوقت وفعالية الأداء المهني لدى العاملين في شركة الشام لصناعة الملابس الجاهزة بمدينة العبور في القاهرة

• مشكلة الدراسة:

إن الثورة التكنولوجية التي نعيشها في هذا العصر تفرض علينا إتباع أساليب فعالة في إدارة الوقت، للوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها من المؤسسات الإنتاجية. إلا أن متغير الوقت من أكثر الموارد هدراً وأقلها استثماراً، ويعود ذلك لأسباب عدة قد يكون أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استثماره.

(دايل تيمب، 1991، ص32)

الذي (Taylor) الأمر الذي حمل العديد من الباحثين على الاهتمام بهذا المتغير وبآتي في صدارة هؤلاء تيلور. ساهم بفعالية في إثراء هذا المتغير من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وتقليل الوقت الضائع وإذا كان البعض يرى أن إدارة الوقت ليس لها أي تأثير على الأداء الوظيفي للعمال، وأن هناك فروق فردية بين العمال في تخطيط وتنفيذ مهام العمل وإدارة الوقت في بيئة العمل

((Claessens, Brigitte Johanna Catharine, 2004

يرى أن إدارة الوقت (Barling, Julian, Cheung, Dominic, Kelloway, E Kevin. 1996) فإن ترتبط بالأداء المهني للعمال في ظل وجود دافعية عالية لديهم

ويلاحظ أن استخدام بعض سلوكيات إدارة الوقت قد يكون لها تأثيرات مهمة على خفض مستوى التوترات

((Macan, Therese Hoff, 1994) وزيادة مستوى الرضا المهني لدى العمال

كما إن إدارة الوقت تعمل من جهة أخرى على تحسين معنويات العاملين وزيادة الكفاءة الإنتاجية لديهم

(روى ألكسندر، 1999، ص 8)

شككت من قيمة إدارة الوقت في تحسين ((Therese HofMacan, 1994) إلا أن النتائج التي توصل إليها الأداء المهني للعمال

وفي ضوء ما تقدم نلاحظ أن جدلية العلاقة بين إدارة الوقت والأداء المهني لا تزال قائمة، وستظل كذلك طالما الظاهرة موضوع لتشخيص العقل الإنساني، وبالرغم من أهمية الوقت إلا أنه لم يحظ باهتمام الباحثين لا سيما على المستوى العربي ومن هنا جاءت أهمية الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين إدارة الوقت والأداء المهني لدى العمال من خلال طرح التساؤلات التالية:

أ- هل تتباين إدارة الوقت لدى العمال باختلاف المتغيرات الديموجرافية (الخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية)؟

ب- هل تتباين إدارة الوقت لدى العمال باختلاف أدائهم؟

ج- ما هي العوامل النفسية والاجتماعية المرتبطة بإدارة الوقت؟

أهمية الدراسة: تعد إدارة الوقت عنصر أساسياً في جميع نشاطات المنظمة سواءً أكان ذلك على المستوى

التخطيط أو المستوى الإداري، وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت يمكن أن تحقق أهداف منظمة العمل. الأمر الذي يضيف أهمية خاصة على هذه الدراسة، ولا بأس من استعراض الأهمية عبر المحاور التالية

أهمية سيكومترية: تتمثل أهمية الدراسة في بناء مقياس لإدارة الوقت وإعداد قائمة لتقييم الأداء المهني تناسب العمال لأفراد عينة الدراسة حيث أن المقاييس السابقة صممت لتناسب عينات تختلف عن عينة الدراسة، كما أن ذلك من شأنه إثراء المكتبة السيكومترية بأدوات تتناسب مع ديناميكية الظواهر النفسية والسلوكية في البيئة العربية.

أهمية سيكولوجية: تستمد الأهمية السيكولوجية لهذه الدراسة من الموضوع الذي تتناوله فتناول الأداء المهني للعمال بالدراسة والتحليل يساهم في تحديد العوامل التي تتفاعل معه، وكذلك حصر المشكلات التي يتعرض لها العمال ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لها، وتمدنا دراسة الأداء المهني للعمال بالعديد من الحقائق حول طبيعة هذا الأداء الأمر الذي يساعد على فهمه والتنبؤ به

□□□□□ □□□□□ : تتجلى في مساعدة منظمة العمل على تحقيق أهدافها من خلال التوظيف الفعال للوقت في بيئة العمل، ومساعدة العامل على تحديد أهم العوامل التي تحول دون الاستثمار الأمثل للوقت، فضلاً عن تشخيص جوانب القوة والضعف وتحديد السلبيات والإيجابيات في سلوك العمال.

.. مفاهيم الدراسة: تدور مفاهيم الدراسة في فلك المصطلحات التالية

Time Management أولاً إدارة الوقت

يعرف الوقت بأنه وحدة قياس بالساعة وأجزائها وأنه يسير على خط مستقيم

(John Adair and Melanie Allen, 2004,P5)

والوقت من السلع الفريدة التي أعطيت بالتساوي لكل الناس بغض النظر عن السن والموقع، وهو يسير بسرعة محددة وثابتة ويبدو أنه لا يوجد شخص على وجه الأرض قادر على إنجاز أعماله في الوقت الذي يريده، ولأننا لا نملك أبداً أن نخلق وقتاً أكثر مما أتيح لنا فعلينا حسن استغلاله والمحافظة عليه، ويجب أن يحظى الوقت بالرقابة الشديدة والإدارة المثمرة والمفيدة، ويعد التنظيم والترتيب وإجراءات العمل اليومية المبرمجة من العناصر الهامة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته. وينقسم الوقت إلى ثلاثة أقسام:

أ- **الوقت الإبداعي:** وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل بالإضافة إلى تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز وتوجيهه. ثم وضع الحلول المنطقية والموضوعية لضمان فاعلية ونتائج القرارات

ب- **الوقت التحضيري:** ويشمل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في أداء العمل وتتضمن جمع المعلومات والبيانات وإعداد المستلزمات الضرورية لإنجاز العمل

ج- **الوقت الإنتاجي:** وهو ما يستغرقه الفرد في التنفيذ لإنجاز العمل الذي حضر له

في حين يرى كل من (علي القرني ، 1996، ص 15)، (إبراهيم القعيد، 2000، ص 110)، أن الوقت ينقسم في حياة الإنسان عموماً إلى قسمين

الوقت القابل للتحكم: وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، ومن هذه الأوقات ما يكون مخصصاً للعمل أو . الدراسة أو حياة الإنسان الخاصة، ويتفاوت الأفراد في القدرة على استغلاله

٢. **الوقت غير القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، ومن ذلك الأوقات التي يقضيها الإنسان في حاجاته الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه كثيراً

وللوقت أياً كان نوعه خصائص يتميز بها فهو سريع الانقضاء، وأن ما مضى منه لا يعود ولا يعوض، وأنه أنفس ما يملك الإنسان لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج

:التعامل مع مضيعات الوقت

كثيراً ما يضيع الأفراد أوقاتهم في أمور ضعيفة الأهمية، ومن الأشياء الجديرة بالذكر في مضيعات الوقت (الاجتماعات، والمكالمات الهاتفية، والزيارات الودية، وعدم اكتمال المعلومات، والاعتماد على الذاكرة، وتأجيل إنجاز الأعمال)

(علي القبيس، 2006، ص 87)

:والمدير في منظمة العمل يتعرض لضياح وقته بسبب عوامل عدة نوجزها بما يلي

عدم التخطيط: يعد عدم التخطيط مصدراً من مصادر ضياح الوقت وذلك بسبب 1.

غياب الأهداف وعدم وضوحها، فضلاً عن عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط، علاوة على عدم وضع برامج جادة للعمل، وكذلك سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة

(Patrick Forsyth, 2007, P12))

الرقابة: تسبب الرقابة المفروضة على العمال ضياع الوقت في حالات عدة منها 2.
أ- شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة على مستوى المنظمة والذي يرى بأن الرقابة غاية في حد ذاتها، فتصبح سبباً مسلباً على رقاب العاملين تجعلهم يشعرون بالخوف والتردد

ب- زيادة الإجراءات الرقابية المفروضة يؤدي إلى تعطيل التنفيذ ويتسبب في ضياع الوقت
(علي القبيس، 2006، ص 116 - 113)
ومن خلال استقراء التراث النظري نجد بأن هناك العديد من التعريفات التي قدمت لإدارة الوقت نستعرض

أبرزها فيما يلي على أن نزيل ذلك بالتعريف الإجرائي لهذه الدراسة
تعرف إدارة الوقت بأنها مجموعة من القدرات التي تجعل الفرد متمكناً من تحسين جودة الحياة
(ستيفن كوفي، 1998، ص 30)

كما أنها عملية تخطيط وتنظيم ورقابة بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في فترة زمنية قصيرة

(محمد الصيرفي 2009، ص 120)
ويمكن أن تعرف إدارة الوقت بأنها حصر الوقت وتحديد وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات (والأساليب التي سيتم تنفيذها، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقييم مستمر

(همام زيدان، 1992، ص 179)
كما أن إدارة الوقت تعني " الكفاءة في توفير الوقت الذي يحتاج إليه المديرون واستخدامه بفعالية لحل " مشكلات تنظيمية وفنية معقدة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة
(صالحة عيسان 1992، ص 4)

وفي ضوء تحليل الدراسات والمفاهيم نضع التعريف الإجرائي لهذه الدراسة
إدارة الوقت هي تخطيط وتنظيم وتحديد وتوزيع واستثمار الزمن بما يناسب الأهداف والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها مع إخضاع هذه العمليات للمتابعة والتقييم المستمر

Job Performance ثانياً الأداء المهني

حظي موضوع الأداء المهني باهتمام بالغ، وشهد بحوثاً كثيرة تتعلق بتوضيح طرق تطويره وبيان للحلول اللازمة للمشكلات المتعلقة به. ويتكون الأداء المهني للعمال من عدة أبعاد نوجزها بما يلي
تعني أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم (Efficiency) أ - الفعالية في الأداء
أي أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون (Effectiveness) ب - الكفاءة في الأداء
(أحمد ماهر، 1995، ص 42)

وتتطوي خطط تحسين الأداء على عدد من الخطوات يمكن إجمالها فيما يلي
يجب أن تنبع الرغبة في التغيير من داخل المنظمة لأن التغيير لا يفرض من الخارج. 1
يجب أن يكون تطبيق خطط تحسين الأداء تحت إشراف وتوجيه من معاهد متخصصة في شؤون تحسين
الأداء.

إن خطط تحسين الأداء ينبغي أن تكون مكملة لسياسة المنظمة. 3.

(ICMA) International City/Country **تقييم الأداء المهني:** تعد الهيئة الدولية لإدارة المدن من أولى المؤسسات التي تناولت معايير قياس الأداء، وذلك من خلال إصدارها Management
(Measuring Municipl Activities) (الذي يشمل مسحاً لمجموعة مقترحة من
معايير تقييم أداء الإدارة في الأنشطة البلدية المختلفة

(سعد الرويتع، 2002، ص 67)
وينبغي عند الإقدام على تقييم الأداء المهني أن نأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار

يجب التركيز على الأنماط السلوكية المطلوب قياسها وعدم إغارة سواها أي اهتمام¹.
يجب استخدام نماذج محددة لقياس الأداء².
يجب الإنصات للعامل وعدم مقاطعته أثناء قياس أدائه³.

(يورك برس، 2007، ص 26)

ويتضح مما تقدم أن تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:
جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء العامل للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي¹.
على مدى فترة زمنية معينة
تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله².
تقدير مدى الاستعداد لدى العامل لتحقيق تطور في مستوى الأداء، وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ³.
معايير الأداء المهني: تتطلب عملية تقييم الأداء وجود معيار ينسب إليه أداء الأفراد، ويقارن به كأساس للحكم عليه، ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقييم، وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والابتعاد عن التحيز قدر الإمكان. ومن هذه المعايير:
(المعايير الكمية) (مقاييس الإنتاجية) وتشمل قياس الجوانب الكمية من أداء العمال مثل عدد الوحدات (1)
المصنعة أو كمية المبيعات أو الزمن الذي يستغرقه في معالجة المعلومات

(رونالد.ي. ريجيو، 1999، ص 133)

ويتم وضع هذا النوع من المعايير للأعمال المتعلقة بعملية الإنتاج كمياً وكيفاً ومبنية على أساس دراسات الزمن والحركة

(صلاح الشنواني، 1994، ص 187)

المعايير التقديرية المرنة (تعني إصدار أحكام أو تقديرات يقوم بها أفراد تتوافر فيهم المعرفة و الخبرة)
(رونالد.ي. ريجيو، 1999، ص 133)

تعريف الأداء المهني: يعرف الأداء المهني بأنه السلوك الوظيفي الهادف ويتضمن الأداء الظاهر (ما يمكن ملاحظته كالكلام والحركة)، والأداء الداخلي (ما لا يمكن ملاحظته كال تفكير والتخيل)

(محمد هيكل، 2003، ص 19)

وعرفه البعض على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

(راوية حسن، 2004، ص 209)

وهو نتائج التفاعل بين السلوك والإنجاز، ويجب أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس

(عبدالباري درة، 2005، ص 70)

ومن خلال التعريفات السابقة نخلص للتعريف الإجرائي
(بأنه سلوك وظيفي محدد الهدف يقوم به العمال لإشباع الحاجات وإنجاز الأعمال المكلفين بها بفعالية)

الدراسات السابقة

حظيت متغيرات هذه الدراسة بالعديد من الدراسات، والتي نستعرضها وفق المحاور التالية:
المحور الأول إدارة الوقت: هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الوقت في بيئة العمل نذكر منها دراسة (عامر الكبيسي، 1989) للتعرف على مقدار الوقت الضائع لدى الموظفين في الدوائر الحكومية العراقية تبين من خلالها أن هناك وقت ليس بقليل يهدر في غير ما خصص له
وفي سبيل الوقوف على طبيعة العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت والضغط المهني في المدارس دراسة خلصت نتائجها إلى أنه توجد علاقة (Atkins, Truman Turange, 1990) الثانوية أجرى عكسية بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومستوى الضغط المهني، وتبين أن مصادر الضغط المهني تتصل بمشكلات الوقت وعبء العمل

من دراسته على عينة من مدراء المدارس إلى أن (Steven Warren Edward, 1991) كما خلص إدارة الوقت ليس لها أي ارتباط بالمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث وتوصلت (فاطمة مراد، 1997) (من الدراسة التي أجرتها بعنوان العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني إلى أن تفويض السلطة في بيئة العمل يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.

وعن كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية أجريت دراسة في سنة 1997 (من قبل سليمان عبيدات ومحمود الكيلاني)، طبقت أدواتها على عينة من العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، وكان من نتائج الدراسة أن الهدر في الوقت يؤدي على المدى البعيد إلى ضياع الإنتاج مما قد يؤثر سلباً على إنتاجية المنظمة.

(William E. وفي سبيل التحقق من العلاقة بين القلق وإدارة الوقت أجريت دراسة على عينة من طلبة الجامعة بمتوسط عمر 25 (سنة، طبق فيها مقياس للقلق ومقياس لإدارة (Kelly, 2002) الوقت، ومن النتائج التي خلصت إليها أن القلق له تأثير سلبي على الاستفادة من الوقت. أما عن العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل تم إجراء دراسة في سنة 2003 (من قبل جهاد الرشيد)، طبق فيها استبانة إدارة الوقت وضغوط العمل، خلصت نتائجها إلى أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة بين إدارة الوقت وضغوط العمل، وخلصت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في إدارة الوقت (الثقافة التنظيمية السائدة، نظام الاتصالات).

وللوقوف على الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت، أجريت دراسة (خريص آل خريص، 2006) طبقت فيها استبانة إدارة الوقت على عينة من العاملين في مديرية الدفاع المدني بمدينة الرياض، توصل من خلالها إلى أن العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ضياع الوقت تتمثل في عدم وضوح الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة، وتبين أن الاستثمار الأمثل والفعال للوقت في مديرية الدفاع المدني يتطلب التحديد المسبق للأعمال المطلوب إنجازها وللتعرف على أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود في مدينة مكة المكرمة أجرى (علي الزهراني، 2006) (دراسته، والتي توصل من خلالها إلى أن الأساليب المتبعة في إدارة الوقت تلعب دوراً محورياً في الاستغلال الأمثل للوقت.

كما توصل (محمد الغامدي، 2007) من الدراسة التي أجراها على عينة من مدراء المدارس في مدينة الطائف إلى أنه ليس هناك أية علاقة بين التخصص والعمر وسنوات الخبرة وإدارة الوقت، وأن أساليب إدارة الوقت المتبعة من قبل مدراء المدارس تحدد بأسلوب الإدارة الذاتية وأسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض.

بهدف الوقوف على العلاقة بين (Leonidas A. Zampetakisa, et al, 2010) وأجريت دراسة السلوك الإبداعي وإدارة الوقت، طبق فيها مقياس الشخصية الإبداعية، ومقياس التقييم الذاتي للإبداع، ومقياس إدارة الوقت على عينة من طلاب الجامعات اليونانية، وخلصت الدراسة إلى أن السلوك الإبداعي على علاقة إيجابية بالتخطيط اليومي للسلوك، ويؤدي إلى المثابرة والسيطرة على الوقت، ويؤدي إلى التخفيف من السلوك الفوضوي مما يتيح الاستثمار الأمثل للوقت، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الإدراك الذاتي للإبداع يساعد على التخطيط الفعال للوقت على المدى الطويل.

المحور الثاني الأداء المهني للعمال

حظي أداء العمال في بيئة العمل باهتمام الباحثين نظراً لأهميته، ورغبة من الباحثين في تحديد المتغيرات التي تلعب دوراً في توجيهه، ويمكن إلقاء إطلالة على عينة من هذه الدراسات فيما يلي:

تحت عنوان الخصائص الشخصية (Paula M. Caligiuri, 1995) ففي دراسة عبر ثقافية أجراها المتصلة بالأداء المهني الفعال لدى عينة من العاملين في الشركات الأمريكية من جنسيات مختلفة، طبق فيها

مقاييس عوامل الشخصية الخمسة الكبرى، ومراقبة الذات، والأداء المهني، والتكيف عبر الثقافات، ومن جملة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن الأسلوب الذي يتبعه المدير في بيئة العمل يؤثر على الأداء المهني للعمال، وتبين أن للحكم الذاتي الذي يصدره العامل عن نفسه يؤثر على قدرته على مواجهة الصعوبات التي يتعرض لها، ودرجة تكيف العامل المغترب مع البيئة الجديدة تؤثر على سلوكه في بيئة العمل، وللخصائص الفردية التي يتمتع بها العامل دور كبير في التنبؤ بأدائه المهني مستقبلاً.

(Dorothy Zalcman Howard, 2003) وعن أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء العمال في بيئة العمل أجريت دراسة طبقت أدواتها على عينة من العمال في إحدى الشركات الكندية، ومن النتائج **(Zalcman Howard, 2003)** التي توصلت إليها الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤدي إلى زيادة الإجهاد الذي يتعرض إليه العامل لأنها تؤدي إلى تفاقم أعباء العمل، إلا أن استخدام التكنولوجيا وإدخال الآلات الحديثة إلى بيئة العمل يؤدي إلى تحسين نوعية المواد المنتجة من حيث المضمون والشكل والأسلوب.

ولأجل تحديد علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي تم إجراء دراسة **(طلال الشريف، 2004)** طبق فيها استبيانات الأنماط القيادية، والأداء الوظيفي على عينة من العمال في إمارة مكة المكرمة، وتشير النتائج إلى أن ثمة عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وأن ثمة علاقة دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين مستوى الأداء الوظيفي وكل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاستبدادي. طبق فيها مقياس للأداء **(Freyr Halldórsson, 2008)** واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المهني، ومقياس لنمط القيادة، وقائمة لتقييم جودة الخدمة، على عينة من العاملين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتؤكد النتائج على أن أسلوب القيادة ليس له أية علاقة مع النتائج العكسية للأداء، في حين كان هناك علاقة إيجابية واضحة بين نمط القيادة الديمقراطي السائد في المنظمة والنتائج التنظيمية الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن إهمال نتائج تقييم أداء العمال من قبل قادتهم يؤدي إلى اضطراب أدائهم.

التي هدفت لتحديد تأثير **(Craig.R.Dawson, 2005)** إلا أن نتيجة هذه الدراسة اختلفت مع دراسة انطباع الإدارة على الأداء المهني، طبقت فيها مقاييس المقابلة الشخصية، والقدرات البدنية، والانطباع عن الإدارة، وتقييم الكفاءة والأداء على 201 (من العمال، ومن النتائج التي تم التوصل إليها عدم وجود علاقة بين الانطباع عن الإدارة والأداء المهني للعمال.

دراسته طبق فيها **(Tracy Holmes, 2004)** وعن أثر تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي أجرى استبانة لتحديد الأهداف والأداء الوظيفي، ومن النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك علاقة إيجابية بين تحديد الأهداف والأداء الوظيفي.

(Adam) ولتحديد العلاقة بين القلق ومستوى الأداء المهني أجرى كل من **(M. Perkins , Philip J. Corr, 2005)** دراستهما والتي طبق فيها مقاييس القدرة الإدراكية، والأداء الوظيفي العام. وإذا كان هدف الدراسة التحقق من الفرضية التي تقول والشخصية، والكفاءة الإدارية، والأداء الوظيفي العام. وإذا كان هدف الدراسة التحقق من الفرضية التي تقول أنه بمجرد وجود القلق لدى العمال فإن ذلك سوف يؤدي إلى استنفاد قدرات العامل وسوف يترك آثاراً سلبية على أدائه المهني. إلا أن النتائج التي تم التوصل إليها أظهرت أن القلق تربطه علاقة إيجابية مع الأداء الوظيفي. لا سيما في الحدود المعتدلة على اعتبار أن ذلك يدفع الأفراد إلى تخطيط وتنظيم سلوكهم داخل منظمة العمل وفيما يتصل بأثر التنافر العاطفي بين العاملين على الأداء الوظيفي. قام

بدراسة على 88 (شخص من هواة جمع الديون، طبقت على هذه العينة **(Lauriek.Diamond,2005)** مقاييس عوامل الشخصية الخمسة، والتنافر العاطفي، وللأداء الوظيفي، وكان من النتائج التي تم التوصل إليها أن التنافر العاطفي بين العمال يؤثر سلباً على أدائهم، ولم تظهر النتائج علاقة بين نمط الشخصية وعاطفة التنافر والأداء الوظيفي.

بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين (Lesly Snow Blanks.B.A) وفي سنة 2005) قام التدريب على العمل الإيجابي وتصورات الموظف الإيجابية والكفاءة والمؤهلات والأداء الوظيفي. ولتحقيق ذلك طبق مقياس العمل الإيجابي واستبانته لتوضيح الاتجاه الإيجابي نحو العمل. ومن النتائج التي تم التوصل إليها أن الأفراد الذين تم إخضاعهم للتدريب على العمل كان أداؤهم أفضل من الأفراد الذين لم يتلقوا أي تدريب وعن دور تقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي قام (محمد المانع، 2006) بدراسة، والتي طبق فيها استبانة لجمع المعلومات على عينة من العاملين في جهاز الأمن العام، ومن النتائج التي توصلت إليها أن قلة الأجهزة وضعف قدرتها على تخزين ومعالجة المعلومات يؤدي إلى صعوبات في إنجاز العمل المطلوب من العاملين، كما أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة بصورة صحيحة سيسهم في أداء المهام والواجبات بصورة جيدة، مما يؤدي إلى رفع معدلات الأداء وتوفير الوقت والجهد.

ولأجل تحديد العلاقة بين نمط الشخصية والأداء المهني أجرى (John Lyndon Long, 2006) دراسته والتي طبق فيها قائمة تقييم الأداء ومقياس الرضا المهني، على عينة من (135) مديري المحافظات وكلاء المناطق في ولاية ميشيغان الأمريكية، من النتائج التي تم التوصل إليها وجود ارتباط كبير بين الأداء المهني والخصائص الديموجرافية التي يتميز بها العامل، وأن نمط الشخصية السائد لدى الفرد بالإضافة إلى المواقف السلبية التي يتعرض لها العامل في بيئة العمل تؤثر سلباً على جودة الأداء المهني للأعمال التي يزاولها العامل.

بدراسة علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي. طبقت أدوات (Stacey.R. Kessler, 2007) وقام (الدراسة على 135) (من أعضاء هيئة التدريس، ومن النتائج التي تم التوصل إليها هو أن إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في العمل تكون أفضل في الحالات التنظيمية وأن تنفيذ الهيكل التنظيمي له دور في زيادة الأداء الوظيفي.

وعن التنبؤ بالأداء الوظيفي باستخدام اختبار القدرة الإدراكية أجرت دراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق اختبار القدرة (Sandra.G.Alexander.B.A.M.S, 2007) الإدراكية والموهبة على (3000) عامل في شركة دولية، تشير النتائج إلى أن الموهبة لا ينبغي أن تكون الاعتبار الوحيد عند التنبؤ بالأداء الوظيفي على المدى الطويل، وأن الموهبة ليست هي الاعتبار الوحيد للنجاح بالوظيفة مستقبلاً.

وللوقوف على العلاقة بين مهارة الشخصية والأداء الوظيفي أجرى كل من (Diana L. Deadrick and Donald G. Gardner, 2008) دراستهما على عينة من العمال (الذين يعملون 12) ساعة عمل في الأسبوع على الأقل والمسجلين في برامج التنمية المستدامة، ومن الأدوات التي طبقت استبانات الشخصية، ومهارة العامل، والأداء المهني، وتأكد النتائج على أن نظام الأجر بالقطعة يؤدي إلى زيادة دافعية العمال للعمل مما ينعكس ذلك إيجاباً على إنتاجية العامل، وأن التدريب المستمر للعمال على المهارات التي يحتاجونها في عملهم يؤدي إلى رفع كفاءة العامل المهنية، وكان دور الخبرة التي يمتلكها العامل بارز في تعزيز مستوى الأداء النموذجي لديهم.

المحور الثالث إدارة الوقت والأداء المهني للعمال

من خلال استقراءنا للتراث النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذا البحث نجد بأن هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الوقت والأداء المهني للعمال، وإذا نظرنا إلى إدارة الوقت على أنها تمثل مدخلات منظمة العمل فإن مخرجاتها تؤثر على العديد من سلوكيات العمال لما لإدارة الوقت من تداخل مع تلك السلوكيات، وهذا ما لمستته العديد من الدراسات، فقد أشار (نادر أبو شيخة ومحمد القريوتي، 1991) إلى أن الاستثمار الأمثل للوقت باعتباره مورداً هاماً في بيئة العمل يؤدي إلى تحسين الأداء المهني وتحقيق أهداف المنظمة. ومن ثم جاءت دراسة (عبدالعزیز ملائكة، 1991) للتعرف على مدى أهمية وقيمة الوقت والمؤثرات فيه لدى عينة من العاملين في مؤسسات حكومية مختلفة وبخاصة في مدينة جدة،

وتؤكد النتائج على أن للوقت أهمية كبيرة في تحقيق أهداف منظمة العمل، وعللت هذه الدراسة ضياع الوقت بالزيارات المفاجئة وعقد الاجتماعات دون ضرورة ملحة ودون تنظيم، والاختلاف والتفاوت بين العاملين في الخبرات والمؤهلات.

وكذلك توصلت **(سمر الخطيب، 1992)** إلى أن الافتقار إلى التدريب على ماهية الوقت وسبل إدارته يؤدي إلى عدم الانتظام بوقت الدوام الرسمي، وأن هناك تفاوتاً في العلاقة بين طرق هدر الوقت وبين المتغيرات التالية: (الفئة الوظيفية، السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية، نطاق الإشراف).

وفي نفس العام جاءت دراسة **(نايف العتيبي، 1992)** بهدف التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء المهني، وللتحقق من ذلك تم تطبيق مقياس إدارة الوقت والأداء المهني، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الاستغلال الكفء للوقت ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المهني للمنظمة، وتبين من خلال هذه الدراسة أن عدم توزيع العمل بصورة إيجابية بين العاملين يؤدي إلى هدر الوقت.

من خلال الدراسة التي أجراها لاختبار مدى فعالية **(Therese HoffMacan, 1994)** وتوصل نموذج عملي لإدارة الوقت، إلى أن إدارة الوقت لا يمكنها تفسير الكثير من السلوكيات في بيئة العمل، وشككت النتائج التي تم التوصل إليها من القيمة العملية لإدارة الوقت في تحسين الأداء المهني للعمال. وفي سنة (1996) جاءت دراسة **علي القرني** لتثبت أن هناك علاقة بين عدد سنوات العمل واستغلال الوقت داخل منظمة العمل.

وللتعرف على مدى استغلال المدير السعودي لوقته، وكيفية توزيع الوقت خلال يوم العمل أجرى كل من **(حسين الطراونة، وسليمان اللوزي، 1996)** دراسة خلصت نتائجها إلى وجود علاقة بين إدارة الوقت وكل من المتغيرات التالية (الدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والعمر).

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع الدراسة التي أجراها **(إيهاب النعاس، 2003)** والتي خلصت إلى أن عدم الاهتمام الكافي بالوقت في بيئة العمل يؤدي إلى ضعف الأداء المهني، وتبين من خلال هذه الدراسة أن من العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت عدم وضوح المهام والمسؤوليات بالنسبة للعاملين، وعدم تطبيق اللوائح والقوانين التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي.

بههدف دراسة مدى استغلال الوقت في **(Richard F. Griffiths)** وفي سنة (2003) أجريت دراسة بيئة العمل، ولذلك طبق في هذه الدراسة مقياس إدارة الوقت، وتم الاعتماد على التقارير لتقييم إنتاجية العامل، وكان من أهم النتائج أن التحكم بالوقت لم يكن مرتفعاً لدى عينة البحث، وأن نمط الشخصية السائد لدى العامل يلعب دوراً جوهرياً في إدارة الوقت، وتختلف إدارة الوقت لدى العمال باختلاف السن حيث سجلت النتائج تراجع في إدارة الوقت مع التقدم في العمر.

والتي أجريت على عينة من **(S.A. Nonis, J.K. Teng, C.W. Ford, 2005)** وخلصت دراسة العمال السيرلانكيين والأمريكيين، والتي طبق فيها مقياس لإدارة الوقت وآخر للرضا المهني إلى عدم وجود فروق بين الثقافتين في إدارة الوقت، وأظهرت الدراسة وجود ارتباطات إيجابية بين إدارة الوقت والأداء المهني في كلتا الثقافتين.

التي **(Lucas B. Ojo, 2008)** ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة دراسة توصلت إلى أن إدارة الوقت هي السبيل لتحسين إنتاجية العمال، وأثبتت هذه الدراسة أن إدارة الوقت تساعد على تحديد الأولويات وإنجاز المهام وتحقيق أهداف منظمة العمل.

لتأكد بأن هناك علاقة إيجابية بين إدارة **(Shadare Oluseyi, A.)** وفي سنة (2009) جاءت دراسة الوقت والأداء المهني للعمال.

تعليق على الدراسات السابقة: في ضوء استقراءنا لنتائج الدراسات السابقة يتضح ما يلي:
الجوانب التي اتفقت عليها تلك الدراسات تتمثل في أن إدارة الوقت تعد من المتغيرات الحيوية والدينامية في بيئة العمل، وأن الإدارة الجيدة للوقت لها انعكاسات إيجابية على العديد من سلوكيات العامل، وأن هناك شبه

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
36 %	27	خبرة قليلة(عدد سنوات العمل أقل من سنتين)	مستوى الخبرة
42.7 %	32	خبرة متوسطة(عدد سنوات العمل من سنتين (إلى خمس سنوات	
21.3 %	16	خبرة كبيرة(عدد سنوات العمل أكثر من (خمس سنوات	
69.3 %	52	من 18 حتى أقل من 20 سنة	العمر
22.7 %	17	من 20 حتى أقل من 24 سنة	
8 %	6	من 24 حتى أقل من 27 سنة	

الحالة الاجتماعية	أعزب	46	61.3 %
	متزوج	29	38.7 %

بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول رقم 1 (نجد بأن غالبية العمال من مستوى خبرة متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الفئة 42.7%)، ويلاحظ كذلك أن النسبة الأكبر من العمال أفراد عينة الدراسة تنتمي إلى الفئة العمرية (من 18 حتى أقل من 20 سنة (حيث بلغت النسبة المئوية لهذه المرحلة 69.3%)، وبلغت نسبة العمال الغير متزوجين 61.3%).
أما بالنسبة لوصف المتغيرات الدينامية للدراسة (إدارة الوقت والأداء المهني (فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول 2 (المتغيرات الدينامية لعينة الدراسة

القيم الإحصائية	إدارة الوقت	الأداء المهني
المتوسط	43.85	45
الوسيط	45	46
الانحراف المعياري	7.6	9.20
الالتواء	-0.22	-0.119
التفلطح	-0.106	-0.461

قائمة المراجع العربية:

1. إبراهيم القعيد (2000) (وقتك ...حياتك .هل تديره أم يديرك ؟ . "وزارة التربية والتعليم - مجلة المعرفة - العدد ٦٣)، الرياض
2. أحمد ماهر (1995) (السلوك التنظيمي) (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر
3. أوبري دانيلز (2001) (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد الخامس، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة
4. إيهاب عبدالرزاق النعاس (2003) (أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، رسالة ماجستير، معهد التخطيط والدراسات العليا، ليبيا
5. جهاد محمد الرشيد (2003) (إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
6. حسن بن عبده بن حسين العذقي (1998) (معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
7. حسين أحمد الطراونة، سليمان أحمد اللوزي (1996) (إدارة الوقت ..دراسة ميدانية استطلاعية"، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، السعودية
8. حنفي محمود سليمان، أحمد فهمي جلال (2008) (التطوير التنظيمي والأداء، الجامعة العمالية، أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة

9. خالد الربيعان (2000) (معوقات الاتصال بين الأجهزة الحكومية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
10. خالد بن عبد الرحمن الجريسي (2006) (إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، ط ٣، مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع، الرياض
11. خريص محمد مبارك آل خريص (2006) (الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
12. دايل تيمب (1991) (إدارة الوقت - سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة وليد عبداللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض
13. راكان متعب صقر الشعلان (2001) (الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار خالد الدولي، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
14. راوية حسن (2004) (إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة
15. رونالد.ي. ريجيو، (1999) (المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الجامعة الأردنية، عمان
16. روى ألكسندر (1999) (أساليب إدارة الوقت، مكتبة جرير، القاهرة
17. ستيفن كوفي، (1998) (إدارة الأولويات، ترجمة السعيد متولي حسن، مكتبة جرير الرياض
18. سعد بن صالح الرويتع (2002) (قياس الأداء في الوحدات الحكومية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، صص 65-102، الرياض
19. سليمان عبيدات، محمود الكيلاني (1997) (كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة، الجامعة الأردنية، عمان
20. سمر حاكم عبدالله الخطيب (1992) (إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن "، رسالة ماجستير الجامعة الأردنية عمان
21. صالحة عبداللطيف يوسف عيسان (1992) (إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان
22. صلاح الشنواني (1994) (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية
23. طلال عبدالمك الشريف (2004) (الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
24. عامر الكبيسي (1989) (الهدر في الوقت الرسمي للموظفين، دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية، دار التوزيع للطباعة والنشر، بغداد
25. عبد الرحمن غرامة محمد الشهري (1998) (أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي في حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
26. عبد العزيز محمد ملانكة (١٩٩١) (إدارة الوقت في الأعمال في المملكة العربية السعودية، دار العلم للطباعة والنشر، السعودية
27. عبد الناصر محمد حمودة (2003) (دليل المدير العربي لإدارة الوقت، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة
28. عبدالباري درة (2005) (مدخل جديد لزيادة فعالية المدير العربي، دورة تدريبية، الرياض، المملكة العربية السعودية

29. عبدالله القحطاني (2006) مدى تطبيق أساليب تقييم الأداء على منسوبي دوريات السلامة المهنية والحماية المدنية بجهاز الدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
30. عبدالله بن سعد بن جليغم (2009) المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
31. علي بن سعيد الزهراني (2006) إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة دراسة ميدانية على ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
32. علي حسن الشهري (2005) الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
33. علي سعيد القرني (1996) إدارة الوقت دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود.