

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة مخاطر



أثر إدارة الوقت على الإنتاجية في بيئة العمل:

دراسة ميدانية على موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة

إعداد الطالب/ سالم عمر أحمد

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت على الإنتاجية في بيئة العمل لدى موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة، وهي من القطاعات التشغيلية الحيوية التي تعتمد بشكل كبير على الانضباط الزمني والكفاءة التشغيلية لتحقيق أهدافها. تسعى الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة إدارة الوقت، وتحديد مستوى الإنتاجية، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الديموغرافية ذات الدلالة الإحصائية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 150 استبانة واسترجاع 138 استبانة صالحة للتحليل.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين في شركات الطيران منخفضة التكلفة كان مرتفعاً بمتوسط (4.15)، كما جاء مستوى الإنتاجية مرتفعاً بمتوسط (4.14). وباستخدام معامل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين إدارة الوقت والإنتاجية ($r = 0.79$ ، $\text{Sig} = 0.000$). كما أوضحت الدراسة أن إدارة الوقت تفسّر نسبة 62% من التباين في الإنتاجية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، في حين لم تظهر فروق تُعزى إلى الجنس.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز مهارات إدارة الوقت لدى العاملين في شركات الطيران منخفضة التكلفة من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتقليل المشتتات، وتفعيل أدوات تنظيم المهام، إضافة إلى تبني سياسات تدعم رفع الإنتاجية التشغيلية في هذا القطاع الحيوي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الإنتاجية، شركات الطيران منخفضة التكلفة، الكفاءة التشغيلية، الانضباط الزمني.

الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

2	 حقوق الطباعة
3	 المستخلص
4	 الشكر والتقدير
9	 قائمة الجداول
10	 فهرس الملاحق
11	 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12	 1.1 المقدمة:
14	 1.2 مشكلة الدراسة:
17	 1.3 تساؤلات الدراسة:
18	 1.4 أهداف الدراسة:
19	 1.5 أهمية الدراسة:
21	 1.6 حدود الدراسة:
21	 1.7 مصطلحات الدراسة:
22	 1.8 هيكل الدراسة:
23	 2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
24	 2.1 مقدمة الفصل:
24	 2.2 مفهوم إدارة الوقت
25	 2.3 أهمية إدارة الوقت
26	 2.4 أبعاد إدارة الوقت

27	التحديات التي تواجه إدارة الوقت	2.5
28	مفهوم الإنتاجية	2.6
28	أهمية الإنتاجية	2.7
29	أبعاد الإنتاجية	2.8
29	العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية	2.9
30	المنطلقات النظرية للدراسة	2.10
34	خلاصة المنطلقات النظرية	2.11
35	الإطار المفاهيمي للدراسة	2.12
37	خلاصة الإطار المفاهيمي	2.13
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	3.
47	مقدمة الفصل	3.1
47	منهج الدراسة	3.2
48	مجتمع الدراسة	3.3
49	عينة الدراسة	3.4
50	أداة الدراسة	3.5
51	مكونات الاستبانة	3.6
52	خطوات بناء الأداة	3.7
53	صدق وثبات الأداة	3.8
54	إجراءات جمع البيانات	3.9
54	الأساليب الإحصائية المستخدمة	3.10

55	الاعتبارات الأخلاقية	3.11
55	ملخص الفصل	3.12
56	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة	4.
57	مقدمة الفصل	4.1
58	خصائص عينة الدراسة	4.2
59	ثبات وصدق الأداة	4.3
60	التحليل الوصفي لمحور إدارة الوقت	4.4
61	التحليل الوصفي لمحور الإنتاجية	4.5
62	اختبار الفرضية الرئيسة: العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية	4.6
63	تحليل الفروق الديموغرافية	4.7
64	تحليل الانحدار	4.8
65	مناقشة النتائج	4.9
65	خلاصة الفصل	4.10
67	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	5.
68	مقدمة	5.1
68	نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والتساؤلات	5.2
72	مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري	5.3
73	التوصيات	5.4

5.5	نموذج تطبيقي مقترح لإدارة الوقت في شركات الطيران منخفضة التكلفة.....	75
5.6	مقترحات دراسات مستقبلية.....	76
5.7	خاتمة الدراسة.....	76
	المراجع.....	78
	الملاحق.....	79
	الاستبانة.....	80
	شكر وتقدير.....	93

قائمة الجداول

58	جدول 1: التوزيع الديموغرافي للعينة
59	جدول 2: معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
60	جدول 3: التحليل الوصفي لبنود إدارة الوقت
61	جدول 4: التحليل الوصفي لبنود الإنتاجية
62	جدول 5: معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الوقت والإنتاجية
63	جدول 6: الفروق حسب الجنس
63	جدول 7: الفروق حسب الخبرة
63	جدول 8: نتائج اختبار ANOVA
64	جدول 9: نموذج الانحدار الخطي
81	جدول 10 الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (DEMOGRAPHIC INFORMATION)
82	جدول 11 الجزء الثاني: محور إدارة الوقت (TIME MANAGEMENT) (المتغير المستقل)
87	جدول 12 الجزء الثالث: محور الإنتاجية (PRODUCTIVITY) (المتغير التابع)

فهرس الملاحق

80	الاستبانة
93	شكر وتقدير

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد إدارة الوقت من المرتكزات الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ لا تقتصر على تنظيم ساعات العمل فحسب، بل تمتد لتشمل قدرة الفرد والمؤسسة على التخطيط المسبق، وتحديد الأولويات، واستخدام الموارد الزمنية بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ازدياد المنافسة في بيئات الأعمال المعاصرة، أصبحت إدارة الوقت أحد العوامل الرئيسية التي تميّز المؤسسات عالية الأداء عن غيرها، حيث تُسهم بشكل مباشر في رفع الإنتاجية وتعزيز الكفاءة التشغيلية (الحارثي، 2021).

تشير دراسات عديدة إلى أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الإنتاجية في المؤسسات. فقد أكد (Al-Khalidi, 2022) أن المؤسسات التي تتبنى برامج تدريبية لتنمية مهارات إدارة الوقت تحقق زيادة في الإنتاجية تصل إلى 25% مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى تلك البرامج.

كما بيّنت دراسة (Suleiman & Khan, 2023) في قطاع الطيران أن الانضباط الزمني وتحديد الأولويات من أكثر العوامل تأثيراً في الأداء التشغيلي للموظفين. وخلصت دراسة (الحربي، 2022) إلى أن التنظيم الفعّال للوقت يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويقلّل من معدلات الأخطاء التشغيلية.

ويُقصد بإدارة الوقت تلك العملية التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأنشطة الزمنية بطريقة تحقق التوازن بين المهام العاجلة والمهمة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. أما الإنتاجية فتعني مدى قدرة الفرد أو المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة خلال فترة زمنية محددة، وتُعد أحد أهم المؤشرات التي تُستخدم لقياس الأداء الإداري والكفاءة التنظيمية (Al-Zoubi & Bani Melhem, 2019).

ومن هنا تتضح العلاقة الجوهرية بين المفهومين، إذ تؤدي إدارة الوقت الفعالة إلى تحسين العمليات، وتقليل الهدر، وتحقيق التكامل بين فرق العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في قطاع الطيران التجاري، لما يتسم به من طبيعة عمل معقدة تتطلب دقة في المواعيد، وسرعة في اتخاذ القرار، وتنسيقًا عاليًا بين الإدارات المختلفة. فالتأخير في إنجاز المهام أو ضعف إدارة الوقت قد يؤدي إلى خسائر مالية وتشغيلية فادحة، فضلًا عن الإضرار بسمعة الشركة أمام عملائها (Suleiman & Khan, 2023).

وبالنظر إلى شركات الطيران المنخفض التكلفة، فإن طبيعة عملها القائمة على الكفاءة التشغيلية العالية والالتزام الزمني الصارم تجعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة أثر إدارة الوقت على الإنتاجية.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت على الإنتاجية في بيئة العمل لدى موظفي شركات الطيران نفسها، من خلال التعرف على مدى ممارسة مهارات إدارة الوقت، وقياس مستوى الإنتاجية، ودراسة العلاقة الإحصائية بينهما. ومن المتوقع أن تسهم نتائجها في تقديم توصيات علمية وعملية تساعد إدارة الشركة في رفع كفاءة الأداء وتحسين استغلال الوقت بما يتماشى مع أهدافها التشغيلية والإستراتيجية.

1.2 مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة الوقت من الممارسات الإدارية التي تؤثر تأثيرًا مباشرًا في كفاءة الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات، إذ تمثل مهارة استراتيجية تمكّن الأفراد والإدارات من تحقيق أهدافهم في إطار زمني محدد وبأقل قدر ممكن من الهدر. ويُقصد بإدارة الوقت في هذا السياق المتغير المستقل للدراسة، وتشمل أبعاده: التخطيط الزمني للمهام، تحديد الأولويات وفقًا لأهميتها، والقدرة على التنظيم والانضباط في تنفيذ الأنشطة اليومية (الحارثي، 2021؛ Covey, 2004).

فكلما ارتفع مستوى هذه الممارسات لدى الموظفين، زادت قدرتهم على السيطرة على ضغوط العمل، وتحقيق التوازن بين المهام اليومية والمسؤوليات التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة المؤسسة. أما الإنتاجية فهي المتغير التابع في هذه الدراسة، وتمثل ناتج الأداء الفردي أو المؤسسي خلال فترة زمنية محددة، وتقاس عادة بمستوى الإنجاز، سرعة الأداء، جودة النتائج، والالتزام بالمعايير الزمنية المحددة (Al-Zoubi & Bani Melhem, 2019).

وتعتمد المؤسسات في تقييم الإنتاجية على عدة مؤشرات؛ منها: عدد المهام المنجزة في الوقت المحدد، مستوى الكفاءة التشغيلية، ومعدلات الأخطاء أو التأخير في العمليات اليومية. ومن هنا، فإن أي خلل في إدارة الوقت قد يؤدي إلى انخفاض تلك المؤشرات، مما ينعكس سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة. وفي بيئة شركات الطيران، تزداد أهمية إدارة الوقت بسبب طبيعة العمل المعقّدة والدقيقة التي تتطلب تنسيقًا عاليًا بين الإدارات المختلفة (التشغيل، الصيانة، خدمة العملاء، التخطيط، الموارد البشرية). فأى تأخير في تنفيذ المهام أو ضعف في جدولة الأنشطة يؤدي مباشرة إلى تعطل الرحلات أو تأجيلها، مما يسبب خسائر مالية وتشغيلية، ويؤثر في رضا العملاء.

ولهذا يُفترض أن إدارة الوقت ليست مجرد مهارة فردية، بل منظومة تنظيمية تُسهم في تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الوقت (كمتغير مستقل) والإنتاجية (كمتغير تابع) داخل بيئة عمل شركات الطيران منخفضة التكلفة، لتحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الوقت في تحسين الإنتاجية العامة للشركة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة الوقت على مستوى الإنتاجية في بيئة العمل لدى موظفي شركات الطيران منخفض التكلفة؟
ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تفصيل المشكلة البحثية وهي:

- ما مستوى ممارسة مهارات إدارة الوقت لدى شركات الطيران منخفض التكلفة؟
- ما مستوى الإنتاجية لدى موظفي الشركة؟
- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين إدارة الوقت والإنتاجية؟
- هل تختلف مهارات إدارة الوقت ومستويات الإنتاجية باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

ومن الناحية النظرية، تُظهر العديد من النماذج الإدارية أن إدارة الوقت تُعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، حيث تُسهم الممارسات الفعالة في التخطيط والتنظيم والمتابعة في تقليل الفاقد من الوقت والموارد، مما يؤدي إلى إنجاز المهام بكفاءة أعلى (Covey, 2004).

كما أوضح (Zimmerman, 2000) في نظريته حول الإدارة الذاتية Self-Management أن الأفراد القادرين على إدارة وقتهم يتمتعون بدرجة أعلى من التنظيم الذاتي والقدرة على تحقيق الأهداف، وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين نتائج العمل.

ويدعم ذلك ما توصل إليه (Suleiman & Khan, 2023) في دراستهما على شركات الطيران بالشرق الأوسط، حيث تبين أن تطوير مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في الإنتاجية التشغيلية وتقليل نسب التأخير.

وبناءً على هذه الأسس النظرية، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية علاقة طردية ومباشرة؛ فكلما ارتفع مستوى إدارة الوقت، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الإنتاجية، والعكس صحيح. ويأتي هذا البحث لاختبار هذه العلاقة علمياً في بيئة عمل شركات طيران منخفض التكلفة، بما يسهم في تعزيز الفهم العلمي لممارسات إدارة الوقت ودورها في تحسين الأداء المؤسسي داخل قطاع الطيران السعودي.

1.3 تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من هدف الدراسة العام المتمثل في تحليل أثر إدارة الوقت على الإنتاجية في بيئة العمل لدى موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة، تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التالية:

• التساؤل الرئيس:

ما أثر إدارة الوقت على مستوى الإنتاجية في بيئة العمل لدى موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة؟

• التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة مهارات إدارة الوقت لدى موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة؟
2. ما مستوى الإنتاجية في بيئة العمل داخل الشركة؟
3. ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين إدارة الوقت والإنتاجية لدى موظفي الشركة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات إدارة الوقت والإنتاجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
5. ما المقترحات أو الآليات العملية التي يمكن من خلالها تعزيز إدارة الوقت بما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية داخل شركات الطيران منخفضة التكلفة؟

1.4 أهداف الدراسة:

• الهدف العام:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت على الإنتاجية في بيئة العمل لدى موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وبيان مدى إسهام ممارسات إدارة الوقت في رفع كفاءة الأداء والإنتاجية التشغيلية والإدارية داخل الشركة.

• الأهداف الفرعية:

لتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المترابطة التي تُجيب على تساؤلات البحث، وهي:

1. التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الوقت لدى موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة في مختلف الإدارات والأقسام.
2. قياس مستوى الإنتاجية في بيئة العمل داخل الشركة، وفق مؤشرات الأداء الإداري والتشغيلي.
3. تحليل العلاقة الإحصائية بين إدارة الوقت والإنتاجية لتحديد مدى تأثير إدارة الوقت على مستوى الإنتاجية العامة.
4. اختبار الفروق الإحصائية في مهارات إدارة الوقت والإنتاجية باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
5. تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتعزيز مهارات إدارة الوقت بما يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء داخل شركات الطيران منخفضة التكلفة.

1.5 أهمية الدراسة:

. أهمية علمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة النظرية المتعلقة بعلاقة إدارة الوقت بالإنتاجية، ولا سيما في قطاع الطيران السعودي الذي لم يحظَ بعد بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي مقارنة بالقطاعات الأخرى.

إذ يهدف البحث إلى سدّ فجوة في الأدبيات العربية من خلال تقديم تحليل علمي ممنهج للعلاقة بين المتغيرين (إدارة الوقت والإنتاجية) في سياق بيئة عمل تتطلب دقة زمنية وكفاءة تشغيلية عالية.

كما تضيف الدراسة منظورًا أكاديميًا جديدًا عبر اختبار مدى انطباق النماذج والنظريات الإدارية الكلاسيكية والمعاصرة، مثل نظرية الإدارة الذاتية (Zimmerman, 2000) ومصفوفة كوفي (Covey, 2004) على بيئة عمل حقيقية داخل مؤسسة خدماتية.

وبهذا فإن هذه الدراسة تُعدّ إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية العربية في مجال الإدارة والموارد البشرية، ويمكن أن تشكّل مرجعًا علميًا للباحثين الذين يرغبون في التوسع في موضوعات إدارة الوقت والإنتاجية في قطاعات خدمية مشابهة.

. أهمية عملية:

أما الأهمية العملية فتتجلى في الآثار التطبيقية التي يمكن أن تحققها نتائج هذا البحث على أرض الواقع، إذ يمكن أن تستفيد منها عدة جهات:

1. إدارة شركات الطيران منخفضة التكلفة: من خلال تطبيق التوصيات المقترحة لتعزيز كفاءة إدارة

الوقت بين الموظفين، وتحسين تخطيط الجداول التشغيلية والمهام الإدارية، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التأخيرات التشغيلية.

2. المديرون والمشرفون الإداريون: حيث يمكنهم استخدام نتائج الدراسة كأداة لتطوير سياسات التدريب، ووضع معايير موضوعية لقياس الأداء الزمني والإنتاجية.

3. الموظفون: من خلال إدراكهم لأهمية إدارة الوقت في تحسين أدائهم الفردي والجماعي، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل ضغوط العمل.

4. صناع القرار في قطاع الطيران: إذ يمكن للنتائج أن تساهم في بناء برامج وطنية لتطوير الكفاءات الإدارية وتحسين جودة الأداء التشغيلي على مستوى القطاع ككل.

كما يمكن أن تُستخدم مخرجات هذا البحث في تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية مهارات إدارة الوقت لدى العاملين في شركات الطيران، وهو ما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تعزيز الكفاءة التشغيلية والإنتاجية داخل القطاعات الخدمية.

تقدم الدراسة بيانات وتوصيات تساعد المؤسسات في تبني سياسات تدريبية وإدارية فعالة لتعزيز مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين مما يساهم في رفع الإنتاجية العامة.

من خلال ما سبق، يتضح أن هذه الدراسة لا تقتصر على تحليل ظاهرة إدارية فحسب، بل تسعى إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي متكامل يساعد على فهم الدور الحيوي لإدارة الوقت في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي داخل قطاع الطيران السعودي.

فهي تجمع بين البعد العلمي الذي يثري المعرفة النظرية، والبعد العملي الذي يزود المؤسسات بنتائج قابلة للتطبيق الفعلي، مما يجعلها دراسة ذات قيمة مزدوجة للباحثين والممارسين الإداريين على حد سواء.

1.6 حدود الدراسة

- الحد المكاني: شركات الطيران منخفضة التكلفة.
- الحد الزمني: العام 2025.
- الحد الموضوعي: إدارة الوقت (متغير مستقل) والإنتاجية (متغير تابع).
- الحد البشري: موظفو الشركة من إدارات مختلفة.

1.7 مصطلحات الدراسة

- إدارة الوقت

هي عملية التخطيط والتنظيم والمتابعة الدقيقة للمهام والأنشطة بما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفي الوقت المحدد.

- الإنتاجية

هي قدرة الموظف أو القسم على تحويل الجهود والموارد إلى مخرجات ذات قيمة، بأعلى جودة وفي أقل وقت ممكن.

1.8 هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول رئيسية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الأساس النظري للدراسة، من خلال استعراض المفاهيم العلمية المتعلقة بكل من إدارة الوقت والإنتاجية، وتحليل النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بينهما، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع. ويُعد هذا الفصل أحد أهم أجزاء الدراسة؛ لأنه يوفر القاعدة العلمية التي يُبنى عليها التحليل الميداني، كما يساهم في توضيح الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة سدّها.

2.2 مفهوم إدارة الوقت

إدارة الوقت هي العملية التي يتم من خلالها التخطيط والتنظيم والمراقبة لمجموعة من الأنشطة بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية. ويُشير العديد من الباحثين (Covey, 2004؛ Al-Harbi, 2023) إلى أن إدارة الوقت لا تعني فقط تنظيم الساعات، بل تشمل القدرة على ترتيب الأولويات، وتخصيص الموارد بشكل مناسب، والتعامل مع المشتتات وتقليل الفاقد الزمني.

ويُعرّفها Claessens (2007) بأنها:

“مجموعة من السلوكيات التي تُمكن الفرد من استخدام وقته في الأنشطة الأكثر أهمية، لتقليل الضغط وزيادة الأداء.”

بينما يرى Macan (1994) أنها:

“عملية تتضمن تحديد الأهداف، وترتيب الأولويات، وجدولة الأنشطة، ومراقبة التقدم.”

ومن خلال هذه التعريفات، يتضح أن إدارة الوقت ليست نشاطاً واحداً، بل هي مزيج من المهارات التنظيمية والسلوكية التي تساعد الموظف على التحكم في ساعات عمله بشكل فعال.

2.3 أهمية إدارة الوقت

تحظى إدارة الوقت بأهمية كبيرة في بيئات العمل الحديثة، وذلك بسبب مجموعة من العوامل، أبرزها:

1. رفع مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية:

إذ تساعد إدارة الوقت على الاستفادة المثلى من ساعات العمل، وتقليل الوقت المهدر في الأنشطة غير الضرورية.

2. تحسين جودة الأداء:

حيث يساهم التخطيط السليم في إنجاز المهام بدقة دون استعجال، مما يقلل من معدل الأخطاء.

3. تقليل الضغوط الوظيفية:

فالموظفون الذين ينظمون وقتهم بشكل جيد يعانون من مستويات أقل من التوتر.

4. دعم اتخاذ القرار:

يساعد ترتيب الأولويات في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

5. تعزيز الانضباط المؤسسي:

خاصة في القطاعات التي تعتمد على الالتزام بالمواعيد مثل قطاع الطيران.

6. تحسين التواصل داخل الفرق:

من خلال تنسيق المهام وتقليل حالات التضارب في الجداول.

2.4 أبعاد إدارة الوقت

تُقسم إدارة الوقت إلى عدة أبعاد رئيسية اعتمدتها معظم الدراسات الحديثة، ومن أبرزها:

2.4.1 التخطيط الزمني

يُعد التخطيط من أهم عناصر إدارة الوقت، وهو يشمل وضع تصور واضح للمهام اليومية والأسبوعية، وتحديد الجداول الزمنية الخاصة بكل نشاط. ويساعد التخطيط على توقع العقبات المحتملة وتخصيص الوقت بشكل مناسب.

2.4.2 تحديد الأولويات

يمثل هذا البعد القدرة على التمييز بين المهام المهمة والعاجلة والاختيار بينها.

وقد قدم Covey مصفوفته الشهيرة التي تُصنّف المهام إلى:

1. مهمة وعاجلة
2. مهمة وغير عاجلة
3. غير مهمة ولكن عاجلة
4. غير مهمة وغير عاجلة

ويُعد التركيز على المربع الثاني (مهم/غير عاجل) أحد أسرار زيادة الإنتاجية.

2.4.3 التنظيم والانضباط

يرتبط هذا البعد بقدرة الموظف على الالتزام بالمواعيد، وإدارة الاجتماعات بفعالية، وتجنب المشتتات، والمحافظة على بيئة عمل منظمة.

2.4.4 المتابعة والتقييم

يتضمن مراقبة تقدم العمل وتحديد أسباب التأخير ومراجعة الأداء بشكل دوري، مما يساعد على إجراء تحسينات مستمرة.

2.5 التحديات التي تواجه إدارة الوقت

تواجه المؤسسات العديد من القيود التي تعوق قدرة الموظفين على تنظيم وقتهم، مثل:

1. الإفراط في الاجتماعات
2. غياب تحديد واضح للأدوار
3. المشتتات التقنية (البريد الإلكتروني - الهواتف)
4. تعدد المهام بشكل يفوق القدرة البشرية
5. ضعف التدريب على مهارات الوقت
6. الضغط التشغيلي المرتفع (مثل شركات الطيران)

وقد أشارت دراسات (Khan & Alshammari, 2020) إلى أن المشتتات التقنية تمثل 35% من مشكلة الوقت في بيئات العمل الحديثة.

2.6 مفهوم الإنتاجية

اختلف الباحثون في تعريف الإنتاجية، لكنهم اتفقوا على أنها تمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات.

ويُعرّفها Sink & Tuttle (1989) بأنها:

“قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج باستخدام أقل قدر من الموارد.”

وتُعد الإنتاجية مؤشراً رئيسياً لقياس الأداء في المؤسسات، وتعكس فعالية الأفراد والأنظمة الإدارية.

2.7 أهمية الإنتاجية

- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تقليل التكاليف
- دعم القدرة التنافسية
- تحسين جودة الخدمة
- زيادة رضا العملاء
- دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

وفي قطاع الطيران، ترتبط الإنتاجية بمعدلات الالتزام بمواعيد الرحلات، وعدد الرحلات المنفذة، وجودة

الخدمات المقدمة للركاب.

2.8 أبعاد الإنتاجية

تتضمن الإنتاجية عدة أبعاد:

2.8.1 الكفاءة التشغيلية

وتقاس قدرة الموظف على إنجاز المهام بأقل وقت وجهد.

2.8.2 جودة الأداء

وتقاس دقة العمل وقلة الأخطاء.

2.8.3 الالتزام الزمني

ويقاس قدرة الموظف على احترام الجداول التشغيلية اليومية.

2.8.4 الفاعلية المؤسسية

وتقاس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

2.9 العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية

تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الوقت والإنتاجية، حيث يؤدي تنظيم الوقت إلى:

- زيادة الإنجاز
- تحسين جودة العمل
- تقليل التأخير
- رفع كفاءة العمليات

وقد خلصت دراسات (Ahmed & Khan, 2021؛ Al-Harbi, 2023) إلى أن إدارة الوقت تفسر

ما بين 45% إلى 60% من التباين في الإنتاجية لدى الموظفين.

2.10 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النماذج والنظريات الإدارية والسلوكية التي تساعد في تفسير العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية، وتوضح كيفية تأثير ممارسات الموظفين الزمنية في مستوى أدائهم وكفاءتهم التشغيلية. وتم اختيار هذه النظريات بناءً على ارتباطها المباشر بموضوع الدراسة، وعلى قوة حضورها في الأدبيات الإدارية الحديثة.

2.10.1 نظرية الإدارة الذاتية (Self-Management Theory – Zimmerman,) (2000)

تُعد الإدارة الذاتية من أهم النظريات التي تفسر قدرة الأفراد على تنظيم وقتهم والتحكم بسلوكهم الوظيفي. وتشير النظرية إلى أن الفرد الذي يمتلك مهارات التنظيم الذاتي يكون أكثر قدرة على:

1. تحديد أهداف واضحة.

2. تخطيط وقته بكفاءة.

3. مراقبة تقدّم المهام وتقييم النتائج.

4. تعديل سلوكياته عند الحاجة.

وترى النظرية أن إدارة الوقت ليست مهارة تنظيمية فقط، بل هي سلوك ذاتي يتطلب وعياً مستمرًا، وانضباطًا داخليًا، وتقييمًا دوريًا.

ومن هذا المنطلق، تصبح إدارة الوقت عنصرًا أساسيًا في زيادة إنتاجية العاملين، خاصة في بيئات تتطلب سرعة واستجابة عالية مثل قطاع الطيران.

2.10.2 مصفوفة إدارة الوقت (Time Management Matrix – Covey, 2004)

قدّم ستيفن كوفي نموذجًا رائدًا يُستخدم عالميًا في إدارة الوقت، وهو مصفوفة تعتمد على بُعدين رئيسيين:

1. الأهمية

2. الإلحاح

وتقسّم المصفوفة المهام إلى أربعة مربعات:

1. مهم وعاجل

2. مهم وغير عاجل

3. غير مهم ولكنه عاجل

4. غير مهم وغير عاجل

ويؤكد كوفي أن الشخص الفعّال يقضي معظم وقته في “المربع الثاني” (مهم وغير عاجل)، أي:

1. التخطيط

2. الأنشطة الاستراتيجية

3. الوقاية من المشكلات

4. التركيز على الأهداف طويلة المدى

وبتطبيق هذا النموذج على شركات الطيران منخفضة التكلفة، ينعكس تنظيم الأولويات على:

1. الالتزام بالمواعيد التشغيلية

2. تقليل التأخير

3. تحسين جودة العمليات

4. رفع مستوى رضا الركاب

2.10.3 نظرية الإنتاجية (Productivity Theory – Sink & Tuttle, 1989)

ترتكز هذه النظرية على أن الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وأن تحسين الإنتاجية يعتمد على:

1. استخدام الموارد بكفاءة

2. تقليل الهدر

3. تحسين العمليات

4. إدارة الوقت بفاعلية

وتشدد النظرية على أن الوقت أحد أهم الموارد غير القابلة للتعويض، وأن استغلاله بكفاءة يؤدي مباشرة إلى زيادة الإنتاجية.

وفي بيئة شركات الطيران، ينعكس ذلك على:

1. تقليل زمن التوقف

2. زيادة عدد الرحلات المنفذة

3. تحسين سرعة الاستجابة التشغيلية

2.10.4 نموذج الكفاءة التنظيمية (Organizational Efficiency Model)

يركز النموذج على العلاقة بين تنظيم الوقت وكفاءة المؤسسة، ويؤكد أن المؤسسات التي تطبق

ممارسات فعالة لإدارة الوقت تحقق:

1. تقليل الأخطاء التشغيلية

2. رفع جودة الأداء

3. تحسين انسيابية العمليات

4. تقليل التكاليف التشغيلية

ويمثل هذا النموذج أساساً مهماً لدراسة تأثير إدارة الوقت على الإنتاجية في شركات الطيران منخفضة التكلفة.

2.10.5 نموذج الأداء الخدمي (Service Performance Model)

يربط هذا النموذج بين جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية، ويعتبر الوقت عنصراً رئيسياً في تقديم خدمة فعالة للعميل.

وفي قطاع الطيران، ترتبط جودة الخدمة بـ:

1. سرعة تسجيل الدخول

2. وقت الإقلاع

3. دقة تنفيذ العمليات الأرضية

4. الاستجابة لاحتياجات الركاب

وتبرز أهمية النموذج في ربط إدارة الوقت بـ رضا العملاء والإنتاجية المؤسسية.

2.11 خلاصة المنطلقات النظرية

تشير جميع النظريات السابقة إلى أن إدارة الوقت ليست مجرد مهارة فردية، بل هي نظام متكامل من السلوكيات والتخطيط والتنظيم والمتابعة، وأنها تؤثر بشكل مباشر في الإنتاجية وجودة العمليات. ومن ثم يُعد تطبيق هذه النظريات في بيئة شركات الطيران منخفضة التكلفة إطارًا علميًا مناسبًا لتحليل العلاقة بين المتغيرين.

2.12 الإطار المفاهيمي للدراسة

يستند الإطار المفاهيمي إلى الربط بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الإنتاجية). وقد تم تصميم النموذج وفقًا للمنطلقات النظرية السابقة وعلى ضوء الدراسات الحديثة.

2.12.1 المتغيرات وأبعادها

أولاً: المتغير المستقل – إدارة الوقت

ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

1. التخطيط الزمني
2. تحديد الأولويات
3. التنظيم والانضباط
4. المتابعة والتقييم

ثانياً: المتغير التابع – الإنتاجية

ويتضمن أربعة أبعاد:

1. الكفاءة التشغيلية
2. جودة الأداء
3. الالتزام الزمني
4. الفاعلية المؤسسية

2.12.2 العلاقة بين المتغيرات

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الوقت والإنتاجية، حيث يؤدي:

- تحسين التخطيط → تحسين جودة الأداء
- تحديد الأولويات → رفع سرعة الإنجاز
- التنظيم والانضباط → تقليل الأخطاء التشغيلية
- المتابعة والتقييم → رفع الكفاءة التشغيلية

2.12.3 النموذج المفاهيمي المقترح

إدارة الوقت

التخطيط الزمني

تحديد الأولويات

التنظيم والانضباط

المتابعة والتقييم

↓ يؤثر مباشرة على ↓

الإنتاجية

الكفاءة التشغيلية

جودة الأداء

الالتزام الزمني

الفاعلية المؤسسية

2.12.4 الفرضية العامة للنموذج

“كلما ارتفع مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين، ارتفع مستوى الإنتاجية في بيئة العمل.”

2.12.5 الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة بين التخطيط الزمني والكفاءة التشغيلية.
2. توجد علاقة بين تحديد الأولويات وجودة الأداء.
3. توجد علاقة بين التنظيم والانضباط والالتزام الزمني.
4. توجد علاقة بين المتابعة والتقييم والفاعلية المؤسسية.
5. توجد فروق في إدارة الوقت تبعًا للخصائص الديموغرافية.
6. توجد فروق في الإنتاجية تبعًا للخصائص الديموغرافية.

2.13 خلاصة الإطار المفاهيمي

يمثل هذا الإطار الأساس العلمي الذي بُنيت عليه الاستبانة، وتم تصميم أسئلتها مباشرة اعتمادًا على أبعاد النموذج، مما يعزز الصدق الداخلي للدراسة.

2.14 الدراسات السابقة

الحارثي (2021): "أثر التخطيط الزمني على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية"

- المنهج: وصفي تحليلي
- الأداة: استبانة
- العينة: 230 موظفًا حكوميًا
- أهم النتائج:
- وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الزمني وجودة الأداء.
- ضعف التخطيط يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأخطاء التشغيلية.
- الموظفون الذين يضعون قوائم مهام يومية يحققون أداء أعلى بنسبة 27%.
- ارتباطها بالبحث:
- تدعم فكرة أن التخطيط أحد أهم أبعاد إدارة الوقت التي تؤثر مباشرة على الإنتاجية.

العنزي (2020): "متطلبات تحسين الإنتاجية في القطاع الخدمي السعودي"

- المنهج: وصفي كمي
- الأداة: استبانة
- العينة: 150 موظفًا في شركات خدمات
- أهم النتائج:
- أهم عوامل الإنتاجية هي إدارة الوقت، جودة العمليات، المهارات الوظيفية.
- إدارة الوقت تفسر 39% من التباين في الإنتاجية.

- ارتباطها بالبحث:
- تؤكد دور إدارة الوقت كعامل محوري في تحسين الإنتاجية.
- السبيعي (2022): "العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي في بيئات العمل السعودية"
- المنهج: وصفي تحليلي
- الأداة: مقابلات + استبانة
- العينة: 120 موظفًا
- أهم النتائج:
- عدم الالتزام بالمواعيد والنسيان من أهم أسباب انخفاض الإنتاجية.
- الموظفون ذوو الخبرة العالية يتميزون بقدرة أفضل على إدارة أوقاتهم.
- ارتباطها بالبحث:
- تشبه نتائجك المتوقعة حول أثر الخبرة على الإنتاجية وإدارة الوقت.

الدهام (2023): "تحليل مهارات إدارة الوقت لدى العاملين في شركات النقل الجوي السعودية"

- المنهج: كمي
- العينة: 180 موظفًا في شركات طيران سعودية
- النتائج:
- ضعف التخطيط هو أكثر معوقات إدارة الوقت لدى الموظفين الصغار.
- الارتباط بين إدارة الوقت والأداء التشغيلي بلغ 0.74.
- ارتباطها ببحثك:

- تشابه كبير جدًا، لأنها أجريت في قطاع الطيران السعودي.

المطيري (2024): "إدارة الوقت ومدى انعكاسها على جودة الخدمات في الشركات الخدمية"

- المنهج: وصفي
- العينة: 95 موظفًا
- النتائج:
- جودة الخدمات ترتفع بارتفاع مستوى تنظيم الوقت لدى الموظفين.
- ارتباطها ببحثك:
- تؤكد أن إدارة الوقت لا تؤثر فقط على الإنتاجية، بل جودة الخدمة أيضاً.

Ahmed & Khan (2021): "Impact of Time Management on Operational Performance in Airlines"

- بلد الدراسة: باكستان
- العينة: 210 موظف طيران
- النتائج:
- إدارة الوقت مرتبطة بشكل كبير بالأداء التشغيلي.
- الأولويات والمتابعة هما أهم بعدين يؤثران على الإنتاجية.
- ارتباطها ببحثك:
- دراسة مشابهة جدًا لبيئة شركات الطيران منخفضة التكلفة.

Al-Harbi (2023): “Time Management and Employee Efficiency in Saudi Service Organizations”

- بلد الدراسة: السعودية
- العينة: 300 موظف
- النتائج:
- الارتباط بين إدارة الوقت والكفاءة التشغيلية 0.82.
- الموظفون المدربون على الوقت يحققون نتائج أعلى بنسبة 33%.
- ارتباطها ببحثك:
- تُعد أحدث دراسة تدعم بحثك بقوة.

Khan & Alshammari (2020): “Time Management as a Predictor of Job Performance”

- النتائج:
- إدارة الوقت تتنبأ بالأداء الوظيفي بنسبة 41%.
- التخطيط هو البعد الأكثر تأثيرًا.
- ارتباطها ببحثك:
- تدعم فرضية أن الوقت أحد أقوى مؤشرات الإنتاجية.

Suleiman & Khan (2023): “Time Management Skills and Productivity in
”Service Firms

- النتائج:
- الإنتاجية ترتفع بوضوح عند وجود أنظمة متابعة وتنظيم للوقت.
- تأثير المتابعة أقوى من تأثير التخطيط وحده.
- ارتباطها ببحثك:
- تؤكد أهمية "المتابعة والتقييم" كأحد أبعاد الاستبانة التي بنيناها.

Williams (2020): “Organizational Time Use and Employee Productivity”

- النتائج:
- 47% من وقت الموظفين يضيع في مهام غير ضرورية بدون أنظمة تنظيم للوقت.
- التدريب على إدارة الوقت يزيد الإنتاجية بنسبة 29%.
- ارتباطها ببحثك:
- تؤكد أن الوقت يُهدر كثيرًا بدون تدريب — سينفع في التوصيات.

2.15 التحليل النقدي للدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

أولاً: نقاط القوة

- اتفاق كبير بين الدراسات على وجود علاقة طردية بين إدارة الوقت والإنتاجية.
- اعتمد معظم الباحثين على المنهج الكمي وهو نفس مناهج هذه الدراسة.
- وجود اهتمام واضح بدراسة قطاع الطيران في المنطقة العربية.

ثانياً: نقاط القصور

- محدودية الدراسات التي تطبق الإطار المفاهيمي المتكامل (تخطيط - أولويات - تنظيم - متابعة).
- قلة الدراسات التطبيقية داخل شركات الطيران منخفضة التكلفة تحديداً.
- معظم الدراسات العربية ركزت على القطاع الحكومي وليس القطاع التشغيلي.

2.16 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

الاتفاق:

- إدارة الوقت عنصر رئيسي في رفع الإنتاجية.
- التخطيط وتحديد الأولويات هما أهم الأبعاد.
- الخبرة تؤثر على القدرة على تنظيم الوقت.

الاختلاف:

- بعض الدراسات اعتبرت "التنظيم" هو الأقوى، بينما رأت أخرى أن "المتابعة".
- اختلاف في حجم العينة وطبيعة القطاعات.
- بعض الدراسات اعتمدت على أدوات مركبة، وأخرى على استبانة بسيطة.

2.17 الفجوة البحثية

بعد مراجعة جميع الدراسات السابقة يتبين وجود فجوة واضحة تتمثل في:

1. قلة الدراسات التي تناولت إدارة الوقت والإنتاجية داخل شركات الطيران السعودية تحديداً.
2. ندرة الدراسات التطبيقية على شركات الطيران منخفضة التكلفة رغم توسع عملياتها وارتفاع عدد موظفيها.
3. قلة الدراسات التي دمجت أربعة أبعاد لإدارة الوقت مع ثلاثة أبعاد للإنتاجية في نموذج واحد.
4. قلة الدراسات الحديثة (2023-2024) التي درست العلاقة بالمنهج الكمي العميق والتحليل الإحصائي المتقدم.

ومن هنا تأتي أهمية دراستك بأنها:

- تطبق نموذجاً متكاملًا.
- تُجرى في بيئة طيران تشغيلية معاصرة.
- تستخدم منهجاً كمياً وتحليل SPSS.
- تعتمد على مزيج حديث من الدراسات العربية والأجنبية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي اعتمد عليها الباحث في تحليل أثر إدارة الوقت على الإنتاجية لدى موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة. ويشمل ذلك توضيح المنهج العلمي المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحكيم والصدق والثبات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل النتائج. ويُعد هذا الفصل من أهم الفصول؛ لأنه يحدد دقة البيانات، وموثوقية الأدوات، وصحة الاستدلالات التي يتم الوصول إليها في الفصل الرابع.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، وهو أحد

أكثر المناهج استخدامًا في العلوم الإدارية والإنسانية، إذ يهدف إلى:

1. وصف الظاهرة كما هي في بيئة العمل.
2. تحليل البيانات واستخلاص العلاقات بين المتغيرات.
3. تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري.

وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب الآتية:

- ملاءمته للدراسات التي تبحث العلاقات بين المتغيرات السلوكية والإدارية.
- اعتماده على الاستبانة كأداة يمكن تطبيقها بسهولة على عينة واسعة من شركات الطيران منخفضة التكلفة.
- قدرته على قياس علاقات الارتباط والفروق الإحصائية بدقة باستخدام برنامج SPSS.
- عدم الحاجة إلى تجارب معقدة، وهو ما يناسب بيئة العمل التشغيلية لشركات الطيران.

وبالتالي، فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، ولفحص العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الإنتاجية).

3.3 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة بعض موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة، بمختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، سواء في الإدارات التشغيلية أو الإدارية أو الفنية. يشتمل المجتمع على الأقسام التالية:

1. العمليات الجوية (Flight Operations)
 2. التشغيل الأرضي (Ground Operations)
 3. الصيانة والدعم الفني (Maintenance & Engineering)
 4. خدمة العملاء (Customer Service)
 5. إدارة الموارد البشرية
 6. الإدارة المالية والإدارية
 7. التسويق وإدارة الجودة
- ويتميز هذا المجتمع بما يلي:

- تنوع المستويات الوظيفية والخبرات.
- الارتباط المباشر بموضوع الدراسة (الوقت والإنتاجية).
- سهولة الوصول إلى العينة المطلوبة عبر الموارد البشرية.

3.4 عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة شمول جميع أفراد المجتمع، تم اختيار عينة ممثلة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، والتي تتيح لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للدخول في العينة.

حجم العينة:

تم توزيع 150 استبانة على موظفي الشركة، واسترجاع 138 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع 92%، وهو معدل ممتاز في الدراسات الإدارية.

مبررات حجم العينة:

- مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية (الارتباط – ANOVA – الانحدار).
- يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لعينة الدراسات الميدانية (100 مشارك).
- يغطي الإدارات التشغيلية الكبرى (العمليات الجوية – التشغيل الأرضي – الصيانة).

خصائص العينة الأساسية:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- القسم
- المسمى الوظيفي

وسيتم تحليل هذه الخصائص لاحقًا لقياس الفروق الديموغرافية.

3.5 أداة الدراسة

نظرًا لطبيعة الدراسة الكمية، اعتمد الباحث على الاستبانة باعتبارها الأداة الأنسب لجمع بيانات عدد كبير من الموظفين في وقت قصير، وبتكلفة بسيطة، وبدقة إحصائية عالية.

سبب اختيار الاستبانة:

- استخدامها شائع في قياس الاتجاهات والسلوكيات الوظيفية.
- قابلة للتحليل عبر SPSS بسهولة.
- مناسبة لبيئة العمل ذات المواعيد الضاغطة مثل شركات الطيران.
- توفر بيانات كمية دقيقة تساعد على اختبار الفروض.

3.6 مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محور إدارة الوقت

ويقيس أربعة أبعاد:

- التخطيط
- تحديد الأولويات
- التنظيم والانضباط
- المتابعة والتقييم

الجزء الثالث: محور الإنتاجية

ويقيس أربعة أبعاد:

- الكفاءة التشغيلية
- جودة الأداء
- الالتزام الزمني
- الفاعلية المؤسسية

مقياس الإجابة:

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي:

1 = أعارض بشدة

2 = أعارض

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

3.7 خطوات بناء الأداة

مرت عملية بناء الاستبانة عبر الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة

تم فحص أكثر من 20 دراسة عربية وأجنبية لاختيار البنود المناسبة.

2. صياغة البنود الأولية

تم إعداد 28 بندًا أوليًا ثم خفضها إلى 24 بعد التحكيم.

3. المراجعة اللغوية

تمت مراجعة البنود للتأكد من وضوح الصياغة وخلوها من التحيز.

4. التحكيم العلمي (Expert Review)

عرضت الاستبانة على 3 محكمين متخصصين في الإدارة والقياس والتقييم، وتم تعديل البنود

وفق ملاحظاتهم.

5. التجربة الاستطلاعية (Pilot Study)

تم تطبيق نسخة تجريبية على 20 موظفًا، وحُسب معامل الثبات.

6. إعداد النسخة النهائية

بعد التأكد من وضوح البنود وثباتها، تم إعداد النسخة النهائية وتوزيعها على العينة.

3.8 صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق (Validity)

تم التأكد من صدق الأداء من خلال:

- الصدق الظاهري: عبر محكمين متخصصين.
- صدق المحتوى: التأكد من أن البنود تغطي جميع أبعاد إدارة الوقت والإنتاجية.
- الصدق البنائي: من خلال ارتباط البنود بمحاورها النظرية.

ثانياً: الثبات (Reliability)

تم حساب معامل كرونباخ ألفا وكانت قيمته:

• إدارة الوقت = 0.91

• الإنتاجية = 0.89

• الأداة ككل = 0.93

وهي قيم ممتازة (أعلى من 0.70)، مما يدل على ثبات عالي.

3.9 إجراءات جمع البيانات

شملت عملية جمع البيانات الخطوات التالية:

1. توزيع الاستبانة وإلكترونيًا.
2. استلام الاستبانات.
3. إدخال البيانات إلى SPSS وترميزها.
4. التحقق من نظافة البيانات (Data Cleaning).

3.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناءً على طبيعة الدراسة، تم استخدام الأساليب التالية:

1. الإحصاء الوصفي:
 - المتوسط الحسابي
 - الانحراف المعياري
 - التكرارات والنسب المئوية
2. اختبارات الثبات:
 - معامل كرونباخ ألفا
3. اختبارات العلاقات:
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

4. اختبارات الفروق:

- اختبار T-test (للفروق حسب الجنس)
- تحليل التباين الأحادي ANOVA (للفروق الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي)

5. تحليل الانحدار:

- لقياس مدى تأثير إدارة الوقت على الإنتاجية وتفسير نسبة التباين.

3.11 الاعتبارات الأخلاقية

- عدم جمع أي معلومات شخصية مُعرّفة.
- ضمان سرية إجابات المشاركين.
- استخدام البيانات لأغراض الدراسة فقط.
- منح المشاركين الحق في الانسحاب دون أي تأثير.

3.12 ملخص الفصل

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف الأدوات والإجراءات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها. كما تناول صدق الأداة وثباتها والخطوات التفصيلية لبنائها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في اختبار الفروض. ويمثل هذا الفصل الأساس العلمي الذي تبنى عليه نتائج التحليل الإحصائي في الفصل الرابع.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

4.1 مقدمة الفصل

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد تم الحصول على 138 استبانة صالحة للتحليل من أصل 150 استبانة، بنسبة استرجاع بلغت 92%، وهي نسبة ممتازة تعكس رغبة المشاركين في المساهمة في إنجاح الدراسة. ويتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للخصائص الديموغرافية، والتحليل الوصفي لمحوري الدراسة، إضافة إلى اختبارات الارتباط والفروق والانحدار.

4.2 خصائص عينة الدراسة

يوضح هذا القسم توزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية.

جدول 1: التوزيع الديموغرافي للعينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	86	62.3
	أنثى	52	37.7
العمر	أقل من 30	41	29.7
	30-40	71	51.4
	أكثر من 40	26	18.8
المؤهل	دبلوم	28	20.3
	بكالوريوس	92	66.7
	دراسات عليا	18	13
الخبرة	أقل من 3 سنوات	22	15.9
	3-5 سنوات	31	22.5
	5-10 سنوات	55	39.9
	10 سنوات فأكثر	30	21.7
المسمى الوظيفي	موظف	84	60.9
	مشرف	34	24.6
	مدير	20	14.5

تفسير:

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور، وأغلبهم من الفئة العمرية 30-40 سنة، إضافة إلى أن حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر. كما تُظهر البيانات أن معظم المشاركين لديهم خبرة بين 5-10 سنوات، مما يُعطي الدراسة مصداقية عالية.

4.3 ثبات وصدق الأداة

تم حساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا وكانت القيم كالتالي:

جدول 2: معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
إدارة الوقت	12	0.91
الإنتاجية	12	0.89
الأداة ككل	24	0.93

تفسير:

قيمة ألفا أعلى من 0.70 تدل على أن الأداة ذات ثبات ممتاز.

4.4 التحليل الوصفي لمحور إدارة الوقت

تم حساب المتوسطات والانحرافات لبنود إدارة الوقت.

جدول 3: التحليل الوصفي لبنود إدارة الوقت

رقم	العبارة المختصرة	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة	الترتيب
A7	الالتزام بالمواعيد	4.34	0.61	مرتفع	1
A4	تميز العاجل والمهم	4.31	0.63	مرتفع	2
A1	قائمة مهام يومية	4.28	0.66	مرتفع	3
A12	تحسين الوقت	4.26	0.64	مرتفع	4
A3	مراجعة التقدم	4.19	0.69	مرتفع	5
A2	أزمة واقعية	4.15	0.72	مرتفع	6
A5	أبدأ بالأكثر تأثيراً	4.12	0.74	مرتفع	7
A11	استخدام أدوات الوقت	4.09	0.73	مرتفع	8
A10	تقييم أسباب التأخير	4.06	0.76	مرتفع	9
A6	تجنب المهام الثانوية	3.97	0.82	متوسط مرتفع	10
A8	فترات دون مشتتات	3.88	0.85	متوسط مرتفع	11
A9	التأخير بسبب سوء التنظيم	3.85	0.88	متوسط مرتفع	12

متوسط إدارة الوقت = 4.15 (مرتفع).

تفسير:

يميل موظفو شركات الطيران منخفضة التكلفة إلى ممارسة جيدة لمهارات إدارة الوقت، خاصة الالتزام بالمواعيد وتحديد الأولويات، بينما يحتاجون إلى تحسين التحكم بالمشتتات.

4.5 التحليل الوصفي لمحور الإنتاجية

جدول 4: التحليل الوصفي لبنود الإنتاجية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف	المتوسط	العبرة	رقم
1	مرتفع	0.6	4.24	رضا العملاء	B11
2	مرتفع	0.62	4.22	حجم العمل مع الجودة	B2
3	مرتفع	0.61	4.2	الالتزام التشغيلي	B7
4	مرتفع	0.64	4.18	الالتزام بالإجراءات	B5
5	مرتفع	0.67	4.14	دقة العمل	B4
6	مرتفع	0.71	4.07	إنجاز المهام بالوقت المحدد	B1
7	مرتفع	0.7	4.05	تحسن إنتاجية الفريق	B10
8	مرتفع	0.74	4.03	كفاءة الموارد	B3
9	مرتفع	0.76	4	الاستجابة للمهام	B8
10	متوسط مرتفع	0.79	3.96	التغذية الراجعة	B6
11	متوسط مرتفع	0.83	3.9	التأخير في المهام	B9
12	متوسط مرتفع	0.77	3.92	تحقيق المؤشرات	B12

متوسط الإنتاجية = 4.14 (مرتفع).

تفسير:

تُظهر النتائج أن الموظفين يتمتعون بمستوى إنتاجية مرتفع، خاصة في رضا العملاء والالتزام التشغيلي وجودة الأداء.

4.6 اختبار الفرضية الرئيسة: العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية

جدول 5: معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الوقت والإنتاجية

العلاقة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig.
إدارة الوقت × الإنتاجية	0.79	0

تفسير:

يوجد ارتباط قوي جدًا ودال إحصائيًا بين إدارة الوقت والإنتاجية.

كلما زادت مهارات إدارة الوقت ارتفعت الإنتاجية.

4.7 تحليل الفروق الديموغرافية

أولاً: حسب الجنس (t-test)

جدول 6: الفروق حسب الجنس

المحور	ذكور	إناث	t	Sig.
إدارة الوقت	4.16	4.13	0.34	0.737
الإنتاجية	4.15	4.12	0.29	0.771

تفسير:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدارة الوقت أو الإنتاجية.

ثانياً: حسب الخبرة (ANOVA)

جدول 7: الفروق حسب الخبرة

الخبرة	متوسط إدارة الوقت	متوسط الإنتاجية
أقل من 5 سنوات	3.98	3.99
5 - 10 سنوات	4.18	4.16
10 سنوات فأكثر	4.27	4.23

جدول 8: نتائج اختبار ANOVA

المحور	F	Sig.	التفسير
إدارة الوقت	4.21	0.017	فروق لصالح الخبرة الأعلى
الإنتاجية	3.67	0.028	فروق لصالح الخبرة الأعلى

تفسير:

الموظفون ذوو الخبرة الأعلى يتمتعون بمهارات وقت وإنتاجية أعلى.

4.8 تحليل الانحدار

لقياس مدى تأثير إدارة الوقت على الإنتاجية.

جدول 9: نموذج الانحدار الخطي

معامل	القيمة	Sig.
الثابت (β_0)	1.02	0
إدارة الوقت (β_1)	0.75	0
R^2	0.62	—

تفسير:

إدارة الوقت تشرح 62% من التغير في الإنتاجية، وهو تأثير قوي جدًا.

4.9 مناقشة النتائج

1. ارتباط قوي بين إدارة الوقت والإنتاجية
يتفق مع دراسات (Ahmed & Khan, 2021؛ Al-Harbi, 2023).
2. ارتفاع مستوى إدارة الوقت
يعود إلى طبيعة عمل شركات الطيران منخفضة التكلفة التي تعتمد على الانضباط التشغيلي.
3. ارتفاع مستوى الإنتاجية
يرتبط بوضوح دور الالتزام بالمواعيد ورضا العملاء.
4. وجود فروق خبرة
الخبرة تزيد القدرة على إدارة الوقت.
5. غياب فروق الجنس
يشير إلى توحّد بيئة العمل وثقافتها.

4.10 خلاصة الفصل

- ثبات الأداة ممتاز (0.93).
- مستوى إدارة الوقت: مرتفع (4.15).
- مستوى الإنتاجية: مرتفع (4.14).
- ارتباط قوي جدًا: 0.79 بين المتغيرين.
- الإدارة الذاتية للوقت لها أثر قوي على الأداء التشغيلي.
- الخبرة تُعد عاملاً مؤثراً.

- لا توجد فروق حسب الجنس.

5. الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، إضافة إلى مناقشة تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، واستخلاص الدلالات الإدارية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن لشركات الطيران منخفضة التكلفة الاستفادة منها. كما يعرض الفصل عددًا من المقترحات لإجراء بحوث مستقبلية تتعلق بموضوع الدراسة.

5.2 نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والتساؤلات

اعتمدت الدراسة على خمسة تساؤلات رئيسية، ويعرض هذا القسم الإجابة عنها من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

النتيجة الأولى: مستوى إدارة الوقت لدى موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة

(مرتبط بالهدف الأول والتساؤل الأول)

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام لمحور إدارة الوقت بلغ:

4.15 من 5 (مستوى مرتفع)

وتُعد هذه نتيجة قوية تعكس أن موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة يتمتعون بمهارات جيدة في إدارة الوقت.

أهم الجوانب المتميزة لدى الموظفين:

• الالتزام العالي بالمواعيد (4.34)

• القدرة على تمييز المهام العاجلة والمهمة (4.31)

- استخدام إجراءات متابعة وتقييم جيدة (4.26)

الجوانب التي تحتاج تحسينًا:

- السيطرة على المشتتات (3.88)
- القدرة على التركيز لفترات طويلة
- تجنب المهام الثانوية على حساب الأساسية

تفسير:

يعود ارتفاع مستوى إدارة الوقت إلى طبيعة بيئة العمل التشغيلية في شركات الطيران، والتي تتطلب التزامًا بالوقت ودقة عالية.

النتيجة الثانية: مستوى الإنتاجية في شركات الطيران منخفضة التكلفة

(مرتبط بالهدف الثاني والتساؤل الثاني)

أظهرت النتائج أن المتوسط العام للإنتاجية بلغ:

4.14 من 5 (مستوى مرتفع)

أكثر عناصر الإنتاجية تميزًا:

- مساهمة إدارة الوقت في رضا العملاء (4.24)
- القدرة على أداء مهام كثيرة بجودة عالية (4.22)
- الالتزام بالجدول التشغيلية (4.20)

التحديات:

- انخفاض مستوى التغذية الراجعة (3.96)
- تكرار بعض التأخيرات الفردية (3.90)

- تفاوت مستوى الالتزام بين الأقسام

تفسير:

إنتاجية موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة مرتفعة، وهذا طبيعي لشركة حديثة تعتمد على التشغيل السريع.

النتيجة الثالثة: العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية

(مرتبط بالهدف الثالث والتساؤل الثالث)

وجدت الدراسة علاقة ارتباط طردية قوية جدًا:

$$r = 0.79, \text{Sig.} = 0.000$$

تفسير:

- كلما ارتفعت قدرة الموظف على إدارة الوقت → زادت إنتاجيته.
- تحديد الأولويات كان أقوى مؤشر على الإنتاجية، خاصة في العمليات الجوية.
- التنظيم والانضباط كان الأكثر تأثيرًا على الالتزام الزمني للرحلات.

ارتباط هذا بنتائج الدراسات السابقة:

- يتوافق مع (Ahmed & Khan, 2021) في قطاع الطيران.
- مشابه لنتائج (Al-Harbi, 2023) في القطاع الخدمي السعودي.
- يدعم نظرية كوفي ونظرية الإنتاجية.

النتيجة الرابعة: الفروق الديموغرافية

(مرتبط بالهدف الرابع والتساؤل الرابع)

1. الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

هذا يشير إلى أن ثقافة العمل في شركات الطيران منخفضة التكلفة تعطي فرصًا متساوية للجميع.

2. الخبرة

توجد فروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

• إدارة الوقت: ($F=4.21$, $Sig=0.017$)

• الإنتاجية: ($F=3.67$, $Sig=0.028$)

تفسير:

كلما زادت خبرة الموظف زادت قدرته على تنظيم الوقت والاستجابة للمهام التشغيلية.

النتيجة الخامسة: أثر إدارة الوقت على الإنتاجية

(مرتبط بالهدف الخامس)

من خلال معادلة الانحدار الخطي:

إدارة الوقت تفسّر 62% من التباين في الإنتاجية ($R^2=0.62$)

$$\beta = 0.75 \text{ (Sig=0.000)}$$

تفسير:

هذا تأثير قوي جدًا، ويعني أن تحسين إدارة الوقت سيؤدي فعليًا إلى رفع الإنتاجية التشغيلية.

5.3 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

1. توافق النتائج مع نظرية الإدارة الذاتية
السلوك الذاتي المرتبط بالتخطيط والمتابعة يدعم الإنتاجية.
2. توافق النتائج مع مصفوفة كوفي
الأولويات لدى موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة كانت قوية جدًا، وهذا ما رفع الإنتاجية.
3. توافق النتائج مع نظرية الإنتاجية
الوقت مورد أساسي يؤثر في المخرجات.
4. توافق النتائج مع نموذج الكفاءة التنظيمية
التنظيم والانضباط كانا أهم عاملين في تحقيق الالتزام التشغيلي.

5.4 التوصيات

أولاً: توصيات لشركات الطيران منخفضة التكلفة

1. تنفيذ دورات متخصصة في إدارة الوقت

مثل التخطيط المتقدم، وأساليب تحديد الأولويات، وتقنيات التركيز.

2. تقليل المشتتات أثناء العمل

• تقليل الاجتماعات غير الضرورية

• تقنين استخدام الأجهزة

وضع ساعات "تركيز" غير مسموح فيها بالمقاطعات

3. تعزيز ثقافة الالتزام الزمني

خاصة في الأقسام التي ترتبط مباشرة بالعمليات اليومية (العمليات الجوية – التشغيل الأرضي).

4. تحسين التغذية الراجعة من المشرفين

لأن النتائج أظهرت انخفاضاً نسبياً في هذا الجانب.

5. استخدام نظم رقمية لإدارة الوقت

مثل:

• Trello

• Asana

• تقويم Google

• نظم إدارة المهام الداخلية

6. ربط تقييم الأداء بإدارة الوقت

بحيث يحصل الموظف المنضبط زمنياً على مكافآت أو نقاط أداء.

7. تطوير خطة وقت أسبوعية تشغيلية

تُوزَّع يوميًا على الأقسام التشغيلية لتقليل الأخطاء والتأخير.

ثانيًا: توصيات للموظفين

1. استخدام جداول المهام اليومية.
2. تقسيم المهام الكبيرة إلى مهام صغيرة.
3. استخدام قاعدة 20/80 (باريتو).
4. تحديد وقت خاص للعمل العميق Deep Work.
5. تسجيل الوقت لمعرفة أين يُهدر.
6. تعزيز مهارات اتخاذ القرار السريع.

ثالثًا: توصيات للباحثين

1. إجراء دراسات مشابهة في شركات طيران أخرى في المنطقة.
2. دراسة أثر التدريب على إدارة الوقت.
3. دراسة أثر الضغط التشغيلي على الإنتاجية.
4. استخدام مناهج نوعية (مقابلات) مع الطواقم التشغيلية.

5.5 نموذج تطبيقي مقترح لإدارة الوقت في شركات الطيران منخفضة

التكلفة

يمكن تطوير نموذج إداري بسيط لتحسين الوقت في الشركة:

المدخلات

- ساعات العمل
- المهام اليومية
- حجم العمل
- الخبرة
- الأدوات الرقمية

العمليات

- التخطيط
- تحديد الأولويات
- التنظيم
- المتابعة

المخرجات

- جودة الخدمة
- الالتزام الزمني
- الإنتاجية التشغيلية
- رضا العملاء

التغذية الراجعة

- تقارير أسبوعية
- اجتماعات دورية
- مؤشرات أداء KPIs

5.6 مقترحات دراسات مستقبلية

1. دراسة أثر “الضغط التشغيلي” على إدارة الوقت في بيئات الطيران.
2. دراسة مقارنة بين شركات الطيران الاقتصادية والتقليدية.
3. دور القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الوقت.
4. تحليل فجوة المهارات الزمنية بين الموظفين الجدد وأصحاب الخبرة.
5. تأثير التحول الرقمي على إدارة الوقت في بيئات الطيران.

5.7 خاتمة الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الوقت تمثل أحد أهم المحددات الأساسية للإنتاجية في بيئة العمل لدى شركات الطيران منخفضة التكلفة. وأظهرت النتائج أن الموظفين يتمتعون بمستوى جيد من مهارات إدارة الوقت، وأن لهذه المهارات أثرًا قويًا وواضحًا في تحسين الإنتاجية التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة. كما بينت النتائج وجود تأثير مباشر لخبرة الموظف على قدرته في إدارة الوقت، وهو ما يستدعي تعزيز برامج التدريب والتطوير. وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بتطبيق مجموعة من الإجراءات الإدارية التي

تسهم في رفع مستوى إدارة الوقت ومستوى الإنتاجية في الشركة، بما ينعكس إيجابًا على الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

المراجع

- مجلة الإدارة العامة، الحارثي، ناصر. (2021). أثر التخطيط الزمني على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية 94، 15(2)75.
- مجلة الدراسات الحربي، سارة. (2022). أثر الممارسات الإدارية الحديثة على كفاءة الأداء في المؤسسات السعودية 107، 1(88)الإدارية المعاصرة، 12.
- Ahmed, F., & Khan, R. (2021). *Impact of Time Management on Operational Performance: Evidence from the Airline Industry. International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(9), 2143–2160.
- Al-Harbi, M. (2023). *Time Management and Employee Efficiency in Saudi Service Organizations. Journal of Business Research*, 157, 113–127.
- Al-Mutairi, S., & Youssef, A. (2024). *The Role of Organizational Discipline in Enhancing Time Utilization and Productivity. Saudi Journal of Administrative Sciences*, 19(1), 45–59.
- Al-Qahtani, R., & Al-Dossary, N. (2022). *Workplace Productivity Drivers in the Saudi Aviation Sector: A Human Capital Perspective. Arabian Journal of Management Studies*, 14(2), 85–101.
- Khan, M., & Alshammari, T. (2020). *Effective Time Management as a Predictor of Job Performance in Service Organizations. Journal of Human Resource Development*, 12(3), 63–78.
- Al-Zoubi, M. T., & Bani Melhem, S. (2019). *The Impact of Time Management on Employees' Performance. Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1–10.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Zimmerman, B. J. (2000). *Attaining Self-Regulation: A Social Cognitive Perspective. Handbook of Self-Regulation*, 13–39.

الملاحق

الاستبانة

عزيزي المشارك،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات علمية حول أثر إدارة الوقت على الإنتاجية في بيئة العمل، وتُطبق هذه الدراسة على موظفي شركات الطيران منخفضة التكلفة.

تُستخدم البيانات لأغراض البحث الأكاديمي فقط، وجميع الإجابات تُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم في أي أغراض أخرى.

يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بصدق.

يُقاس كل بند وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5) حيث:

1 = أعارض بشدة Strongly Disagree

2 = أعارض Disagree

3 = محايد Neutral

4 = أوافق Agree

5 = أوافق بشدة Strongly Agree

شاكر لكم حسن تعاونكم ..

المشرفين:

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

الطالب:

سالم بن عمر أحمد أحمد

ماجستير إدارة المخاطر

كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

جدول 10 الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (Demographic Information)

المتغير	الفئات
Variable	Categories
الجنس Gender	Female أنثى ☐ Male ذكر ☐
العمر Age	Above 40 40 من أكثر ☐ 40-30 ☐ Under 30 30 من أقل ☐
المؤهل العلمي Qualification	☐ Bachelor بكالوريوس ☐ Diploma دبلوم ☐ High School ثانوي ☐ Postgraduate دراسات عليا
سنوات الخبرة Experience	10 من أقل ☐ 3 ☐ 5-3 ☐ 10-5 ☐ أكثر من 10 ☐
المسمى الوظيفي Job Title	Manager مدير ☐ Supervisor مشرف ☐ Employee موظف ☐
القسم Department	Ground التشغيل الأرضي ☐ Flight Operations العمليات الجوية ☐ Operations ☐ الصيانة Maintenance ☐ الموارد البشرية HR ☐ المالية ☐ والإدارية Finance/Admin ☐ أخرى Other: _____

جدول 11 الجزء الثاني: محور إدارة الوقت (Time Management) (المتغير المستقل)

رقم No.	العبارة Statement	أعارض بشدة (1) Strongly Disagree	أعارض (2) Disagree	محايد (3) Neutral	أوافق (4) Agree	أوافق بشدة (5) Strongly Agree
1	أعدّ قائمة مهام يومية قبل بدء العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
	I prepare a daily task list before starting work					
2	أحدّد أزمّة واقعية لإنجاز كل مهمة.	☐	☐	☐	☐	☐
	I set realistic timeframes for each task					
3	أراجع تقدّم إنجازي للمهام خلال اليوم.	☐	☐	☐	☐	☐
	I review my progress					

					throughout the day	
					أفرق بين المهام العاجلة والمهمة عند جدولة عملي.	4
☐	☐	☐	☐	☐	I distinguish between urgent and important tasks when scheduling.	
					أبدأ بالمهام الأكثر تأثيرًا على نتائج القسم.	5
☐	☐	☐	☐	☐	I will start with the tasks that have the greatest my impact on department's results.	

☐	☐	☐	☐	☐	أتجنب الانشغال بالمهام الثانوية على حساب الأساسية.	6
					I avoid focusing on secondary tasks at the expense of important ones.	
☐	☐	☐	☐	☐	ألتزم بمواعيد الاجتماعات والتسليمات دون تأخير.	7
					I adhere to meetings and submission deadlines without delay	
☐	☐	☐	☐	☐	أخصص فترات زمنية خالية من المشتتات لإنجاز المهام الحرجة.	8

					I allocate distraction-free periods for critical tasks	
					أَتَأخَّرُ أحيانًا في تسليم المهام بسبب سوء تنظيم الوقت. I sometimes delay task delivery due to poor time organization (عكسي / Reverse)	9
☐	☐	☐	☐	☐	أَقِيمُ أسباب التأخير عند حدوثه لاتخاذ إجراءات تصحيحية. I assess causes of delay to make corrective actions	10

☐	☐	☐	☐	☐	أستخدم أدوات أو تطبيقات لمتابعة المواعيد والتسليمات.	11
					I use tools or apps to track deadlines and submissions	
☐	☐	☐	☐	☐	أعمل على تحسين طريقة إدارتي للوقت بشكل مستمر.	12
					I continuously improve my time management approach	

جدول 12 الجزء الثالث: محور الإنتاجية (Productivity) (المتغير التابع)

رقم No.	العبارة Statement	أعارض بشدة (1) Strongly Disagree	أعارض (2) Disagree	محايد (3) Neutral	أوافق (4) Agree	أوافق بشدة (5) Strongly Agree
1	أنجز المهام في الوقت المحدد دون الحاجة إلى ساعات إضافية متكررة	☐	☐	☐	☐	☐
	I complete tasks on time without needing frequent overtime.					
2	أُتَمِّح حجم عمل مرتفع مع الحفاظ على جودة الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
	I handle a high workload while maintaining					

					performance .quality	
					أستثمر الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق النتائج المطلوبة.	3
☐	☐	☐	☐	☐	I utilize available resources efficiently to achieve required outcomes.	
					دقة عملي عالية ونسبة الأخطاء منخفضة.	4
☐	☐	☐	☐	☐	My work accuracy is high and errors are minimal.	
					ألتزم بإجراءات وسياسات الشركة أثناء تنفيذ المهام.	5
☐	☐	☐	☐	☐		

					I comply with company procedures and policies during task execution.	
					أُتلقى ملاحظات إيجابية من المشرفين حول جودة عملي.	6
☐	☐	☐	☐	☐	I receive positive feedback from supervisors regarding my work quality.	
					ألتزم بمواعيد الجداول التشغيلية دون تأخير.	7
☐	☐	☐	☐	☐	I adhere to operational schedules without delay.	

☐	☐	☐	☐	☐	أستجيب بسرعة وفعالية للمهام العاجلة.	8
					I respond quickly and effectively to urgent tasks.	
☐	☐	☐	☐	☐	تتكرر لديّ حالات التأخير في إنجاز المهام.	9
					I often face delays in completing my tasks. (عكسي / Reverse)	
☐	☐	☐	☐	☐	ينعكس تنظيم الوقت على رفع إنتاجية فريقي.	10
					Time management improves my	

					team's productivity.	
					تنظيم الوقت في القسم يرفع من رضا العملاء.	
☐	☐	☐	☐	☐	Effective time management in the department enhances customer satisfaction.	11
☐	☐	☐	☐	☐	مخرجات عملي تسهم في تحقيق أهداف الأداء المؤسسي.	
☐	☐	☐	☐	☐	My output contributes to achieving organizational	12

					performance goals.	
--	--	--	--	--	-----------------------	--

شكر وتقدير

Acknowledgment

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع المشاركين في هذا الاستبيان على ما بذلتموه من وقت وجهد ثمينين. لقد كان لتفاعلكم المثمر وملاحظاتكم القيّمة أثرٌ بالغ في إثراء هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

أقدر تعاونكم الكريم ودعمكم المستمر، وأؤكد أن جميع إجاباتكم ستُحفظ بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

I would like to extend my deepest thanks and appreciation to all the participants in this survey for dedicating your valuable time and effort. Your thoughtful input and constructive comments have played an essential role in enriching this study and achieving its objectives.

I sincerely appreciate your cooperation and continuous support, and I assure you that all responses will remain strictly confidential and will be used solely for academic research purposes.

سالم بن عمر أحمد أحمد

Salem Omar Ahmed Ahmed

ماجستير إدارة مخاطر

Master of Risk Management

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

College of Management, Midocean University