



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

تأثير ادارة الوقت في اداء العاملين
دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات في
بابل
بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات الحصول على شهادة
البكالوريوس في ادارة الاعمال

الطالبة:

زهراء صباح محمد

اشراف

الدكتورة ميسون علي العبيدي

202-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ

رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا *

صدق الله العلي العظيم

إلى منقذ البشرية وحامل الرسالة السماوية (محمد) صلى الله عليه وعلى آله وسلم ..

وإلى:

أبي العزيز معلمي الأول ..

أمي العزيزة نبع الحنان الدائم ..

أخوتي وأخواتي فخري وسندي في الحياة

أساتذتي الأفاضل تحية احترام وتقدير

وكل من وضع نصب عينيه العراق بلدنا

العزيز الباسل وحافظ على وحدته واستقلاله

الباحث

الشكر والتقدير

أشكر الله مخلصاً أولاً وأخيراً على نعمه الوفيرة وخيره الكثير الذي أمدني بالقوة والإرادة على تخطي الصعوبات وإكمال هذا البحث .

بداية أتوجه بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى أستاذتي الفاضلة دكتورة ميسون العبيدي الذي منحتني من وقتها وأوفرت علمها ومتابعتها وإرشاداتها لي مما ساعدتني في تخطي وتذليل الكثير من الصعوبات التي اعترضت سبيل تقدمي خلال مسيرة بحثي هذه ، حيث كانت لآرائها السديدة وتوجيهاتها الحكيمة الفضل الأول في خروج هذا البحث على ما هو عليه ، جزاها الله عني كل خير وعرفان . كذلك خالص شكري ومودتي لكل من قدملي يد العون وكان لي نورا في حالكات الظلام فجزاهم الله جزاء

المقدمة

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه واستثماره بفاعلية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد كانت حياته أكثر نجاحا، هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبرا على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المهنة يعد الوقت مورد مهم من ضمن مجال الأعمال وهي (المواد، المعلومات، الأفراد والموارد المالية)، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة، ولا يمكن استبداله بمورد آخر.

و فقد برزت أهمية إدارة الوقت في الادب الاداري والمعرفي منذ بداية عملية التصنيع على وجه الخصوص، ويتضح ذلك جليا في أعمال فريدريك تايلور وغيره من المنظرين الكلاسيك ، كما واكد الكتاب المعاصرين في أبحاثهم على عامل الوقت، وقد أكدت النظريات الحديثة علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية ومنها متغير الأداء الذي يعد من أهم أهداف المنظمة التي تسعى إليها جميع المنظمات باختلاف طبيعتها سواء كانت منظمات خدماتية أو صناعية ... الخ . وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد بإدارة الوقت والأداء، حاولنا من خلال هذه البحث تشخيص الواقع الفعلي لهذين المتغيرين من خلال تقسيم البحث إلى أربعة مباحث سيتناول المبحث الاول منهجية البحث المبحث الثاني تناول المنهج النظري للبحث ثم المبحث الثالث ليبين الجانب العملي واخيرا المبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

منهجية البحث

سنحاول في هذا المبحث بيان منهجية البحث متضمن المشكلة والاهمية والاهداف ايضا فرضيات البحث والحدود المكانية والزمنية للبحث

اولا: مشكلة البحث

يعد الوقت من أهم موارد الإدارة في عصرنا الحالي، حيث أصبح يمثل العنصر الاساس في قياس الإنتاجية والأرباح، الأمر الذي اوجد مشكلة في كيفية التعامل مع الوقت وإدارته في العديد من النظريات على اختلاف طبيعتها، وهذا ما أكدته المداخل النظرية المفسرة للارتباطات القائمة بين إدارة الوقت و علاقاته بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي من بينها متغير الأداء حيث نجد "فريدريك تايلور" يؤكد من خلال نظرية الإدارة العلمية عن أهمية إدارة الوقت في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج من خلال عاملي الحركة والوقت، الذي يستغرقه العامل لإنجاز عمل معين، وكيفية اختصار هذا الوقت، وهذا ما ذهب إليه "جانيت" بوضعه جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس للتخطيط والتنفيذ والرقابة، و لتجسيد الواقع العملي لموضوع البحث، ومحاولة تحديد الارتباطات القائمة بين متغيري البحث، و الإجابة على

السؤال	الرئيسي	الآتي:
--------	---------	--------

هل يوجد تأثير لإدارة الوقت في اداء الشركة عينة البحث؟

ثانيا: اهمية البحث

عند النظر إلى إدارة الوقت خاصة في المنظمة الحديثة نجد تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين والمختصين في مجال التنظيم والعمل والإدارة والاقتصاد لارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن بينها متغير الأداء، وقد انقسمت أسباب اختيارنا لموضوع إدارة الوقت والأداء بين أسباب موضوعية وأخرى ذاتية ومن ضمن لأسباب والمبررات الموضوعية لاختيار

الموضوع

توفر المراجع حول الموضوع، اهتمام العديد من الباحثين بموضوع إدارة الوقت والأداء من زوايا مختلفة، اختلاف خصائص ومكونات البيئات التنظيمية التي أجريت فيها الدراسات الميدانية عن البيئة التنظيمية للمنظمة عينة البحث ،قلة الدراسات حول الموضوع،قابلية إخضاع البحث

للفحص الميداني اما الأسباب والمبررات الذاتية لاختيار الموضوع كون موضوع إدارة الوقت والأداء ضمن مجال التخصص الباحثة واطلاعي على الموضوع في العديد من الكتب والمذكرات و ميولي الشخصي لهذا الموضوع.

ثالثاً: اهداف البحث

عند الرجوع إلى الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار موضوع إدارة الوقت والأداء، ومن خلال ما توصلت إليه العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، نسعى من خلال البحث الحالي تحقيق جملة من الأهداف النظرية والتي اهمها ما يلي :

أ- محاولة جمع وترتيب الادب النظري حول موضوع البحث.

ب- محاولة توضيح الارتباطات النظرية الملائمة بين متغيرات البحث.

اما اهم الأهداف الميدانية للبحث

أ- محاولة معرفة الواقع العملي لإدارة الوقت والأداء في الشركة محل البحث.

ب- محاولة معرفة عناصر ومحددات إدارة الوقت.

ت- محاولة تحديد أبعاد الأداء ومكوناته.

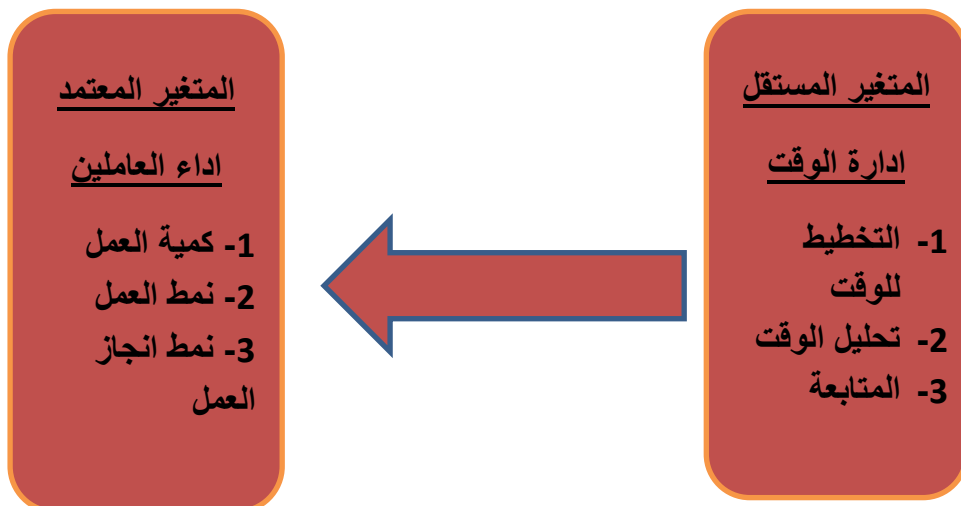
ث- محاولة معرفة مضيعات الوقت في الشركة.

ج- محاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء.

رابعاً: فرضيات البحث

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة الوقت وفعالية الأداء في الشركة المبحوثة.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



خامساً: منهجية البحث

اعتمدت الباحثة في هذا البحث المنهجين الوصفي، والتحليلي نظراً لتوافق طبيعتها التي تقتضي جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

سادساً : حدود البحث

الحدود المكانية : اقتصرا على العاملين في شركة الواحة للمشروبات في بابل
الحدود الزمانية : امتدت فترة البحث من شهر كانون الاول 2020 الى حزيران 2021.

سابعاً: مصادر جمع المعلومات

تتمثل مصادر جمع المعلومات في اسلوبين:

1 -المصادر الأولية: وهي تتمثل في الاستبيان والمقابلات الشخصية مع المسؤولين والعاملين في شركة الواحة للمشروبات في بابل

2 -المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والدراسات المتخصصة والمراجع المتعلقة بالموضوع.

المبحث الثاني

الجانب النظري

المتغير المستقل : ادارة الوقت

تمهيد

ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث، وسنتناول تعريف إدارة الوقت وأنواعها وأهدافها، وبعض أساليبها بالإضافة إلى مضيعات الوقت وإدارته، وبعض خطوات الإدارة الناجحة للوقت. من هذا المبحث تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح إداري واحد سمي بـ: (إدارة الوقت) من أجل تحقيق الأهداف المحدده من قبل المنظمة وذلك لأهميتهما في نجاحها، كما أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة عنصر الوقت، والذي بدوره يحتاج إلى إدارة ليتم استثماره بالطريقة المثلى، وهذا ما يجعلنا في

تعريفنا لإدارة الوقت وستناول في هذا المبحث مفهوم ادارة الوقت واهميته وانواعه واساليبه والخطوات الناجحة لأدارته .

اولا: مفهوم ادارة الوقت

تعريف الوقت لغة: يعرف المعجم الصافي في اللغة العربية الوقت بأنه مقدار من الزمان، فكل شيء قدرت له حين فهو مؤقت محدود والتوقيت أو التوقيت هو أن تجعل للشيء وقت يختص به وهو مقدار بيان المدة.(صالح العلي، 1401هـ: 756) كما جاء في لسان العرب لابن منظور "الوقت مقدار من الزمن معلوم" وقال مجد الدين فيروز آبادي الوقت مقدار من الدهر وكل شيء قدر له حيناً فهو مؤقت(حنان، 2010: 10)

تعريف الوقت اصطلاحاً : من الصعب تحديد مفهوم معين للوقت، وبشكل عام يحدد مفهوم الوقت من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس . وعرفه بنيامين فرانكلين بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة، والنشاط الفردي يعكس حقاً الشخصية . "أما فرانسيس بيكون فيقول : " الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع " . فهو يرى بأن الوقت مورد أساسي من موارد الشعوب، فالإنسان لا يمكنه خلق الوقت أو، لذا يجب على الإنسان المحافظة عليه نستنتج مما سبق أن الوقت هو وحدة قياس الإدارة، وهو مورد أساسي من موارد الشعوب يتطلب استغلاله بشكل جيد لتحقيق منفعة الإنسان(جهاد، 2003: 11).

تعريف إدارة الوقت

لقد اختلف المختصون في تحديد مفهوم ادارة الوقت تبعاً لاختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم وقيمهم وخلفياتهم العلمية، فعنصر الوقت يتساوى في الوفرة بين جميع الأفراد، أما الاختلاف فيمكن في طريقة استغلاله، وتلعب البيئة الاجتماعية دوراً كبيراً في توجيه الإنسان كسلول بما في ذلك سلوكه اتجاه الوقت، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الظروف المحيطة بالإنسان في تكوين قيم الفرد اتجاه الوقت. ومن هنا لا يمكن تقديم تعريف محدد لإدارة الوقت، فالتعريفات تختلف من شخص لآخر حسب الدوافع والاحتياجات والثقافات التي ينتمون إليها وفيما يلي بعض من هذه التعريفات: ويرى "القعيد" أن "إدارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة

لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل". (زيدان، 2011: 131) وأوضح "الجريسي" في تعريفه لإدارة الوقت "أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد (الجريسي، 2018: 30) ويرى "الخضير" أن إدارة الوقت هي عبارة عن "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء". وقد لخص "دراكر drucker" "ما أوضح "الجريسي" تعريف إدارة الوقت بقوله: أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإن لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر". وعرف "ماكينزي" مصطلح إدارة الوقت على أنه "إدارة الذات"، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت. وتعرف الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنه "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت في الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة". ويعرف "ستيوارت" إدارة الوقت بأنها عبارة عن "توجيه القدرات الشخصية للأفراد، وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقًا للزمن والوقت المحدد" وعرفها المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق (1993م) بأنها: "القدرة على التحكم في الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير حسب أهميتها، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق النتائج المطلوبة". ويرى الكايد (1993م) أن إدارة الوقت هي "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقت في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، قد تكون ليوم أو لأسبوع أو لشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلًا لنا أثناء قيامنا بالعمل". بالإضافة إلى تعريف أخرى عديدة لإدارة الوقت، فقد عرفت على أنها: "الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة، حيث تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتحفيز والاتصال". كما عرفت على أنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير (سليم، 2007: 11)

ثانياً: أنواع إدارة الوقت:

يمكن تقسيم إدارة الوقت إلى نوعين هما:

1. إدارة وقت الأفراد

هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا ومن خلال إدراك أهمية الوقت، وأن ما ضاع منه لا يعود علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم. وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر، والإدارة الفعالة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفاعلية. وفي تعريف آخر لإدارة وقت الأفراد بأنه مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة، في الوقت الصحيح، لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:

أ- قناعة المنظمة بأهمية تطوير الأفراد.

ب- رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير.

ج- وضوح الأهداف، و تجنب أن تكون غامضة أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الإنتاجية و زيادة كفاءة العاملين، دون ذكر نسب أو معايير يمكن قياسها.

2. إدارة وقت المنظمات:

تعد إدارة الوقت من الأسس الرئيسية في تحقيق النجاح حيث تتطلع المنظمات إلى استثمار القدر الأكبر من وقت الموظفين، وتمكينهم من استخدام الوقت بكفاءة، وبالتالي رفع القدرات التنافسية للمنظمة (حفصة، 2017: 111)

وتعرف إدارة وقت المنظمات بأنها مجموع عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات متداخلة ومتكاملة، فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي مرتبط بالعادات والتقاليد، وجانب إدراكي للمفاهيم والقيم المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث، وجانب يعرف بروح المنظمة وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال، الموظفون والمدراء، وترتبط بالمهارات والمعارف الإدارية المستفادة عبر الزمن، والمستفيد بشكل مباشر من علم إدارة الأعمال، علم الاجتماع الصناعي، علم النفس، علم الإحصاء التطبيقي والنظري وعلوم الاقتصاد والمحاسبة الإدارية. وتتأثر إدارة وقت المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة كالثقوية، الإضاءة، حجم الضوضاء، نوع وطبيعة

علاقات المستوى الرسمي والمستوى غير الرسمي الموازي، أو وجود أجواء من القهر والإجبار، أو تسود علاقات التسامح والثقة والمحاسبة على الأداء والإنجاز ومراعاة للأخطاء والضعف البشري، وتتأثر أيضا بطبيعة وأنواع الأنشطة داخل المنظمة وعلاقات الأجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل، فلا توجد حركة أو عمل قائم بذاته في العملية الإدارية، فهناك علاقات تنسم بالتنسيق والتبادل، ومنها ما يخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر، ومنها ما يتأثر بشكل غير مباشر. (محمد خليل، 2007، 59:)

كما تتأثر إدارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية، ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في إطارها المنظمة. والإلمام بهذه العوامل وحسن إدراكها مجتمعة، يدفع المنظمة لاستغلال الوقت وإيجاد أفضل الوسائل للكف عن هدره، وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج وتقليل النفقات والمصروفات الإدارية، والوصول إلى الأهداف المرغوبة في فترات زمنية قياسية.

ثالثاً: أساليب إدارة الوقت:

للأساليب الإدارية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الوقت ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام كما تسعى الى تحدد طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد المنظمة من خلال الأسلوب أو الأساليب التي ينتهجها الرئيس لإدارة وقت العمل الرسمي، أو إدارة وقته أثناء العمل والذي يخضع غالباً لقدراته وقناعاته الشخصية، ففي معظم الحالات يتأثر الأسلوب الإداري للرئيس بالجوانب الشخصية له، ومن بين هذه الأساليب:

1. أسلوب الإدارة الذاتية

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن خلالها من تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام.

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى ضرورة توفر البيئة المناسبة، وتضم الإدارة الذاتية عدة مقومات أهمها:

- أ- المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد.
- ب- توافر المعارف والمهارات الاجتماعية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين.

ت- توفر مرونة كافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري. وتبدو أهمية الإدارة الذاتية من خلال التركيز على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف (سليم، 2007: 24)

2. الإدارة بالاستثناء

هي أن يقوم المدير بتفويض مساعديه لحل مسألة ما واتخاذ قرار بشأنها وفقا لدرجة صعوبتها، في ظروف خاصة أو معينة. ومن حيث المبدأ، فإن الإدارة بالاستثناء هي شكل من أشكال التفويض حيث يسمح فيه المدير باستمرار النشاط من دون إشراف طالما أن الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة، وفيما يلي فكرة عن كيفية عمل ذلك:

- أ- يقرر مدير الإدارة بالاستثناء مسبقا أنواع الحالات التي يمكن أن تستدعي اهتمامه وهي لا تتطلب ذلك في الواقع، ففي الواقع يقول المدير لمساعدته "ما دامت الأمور تسير وفقا للخطة،".
- ب- الإشراف على النشاط أو العملية يبقى قائما سواء بواسطة المراقبة الشخصية، أو بواسطة نظام معين مثل التقارير أو الاستعانة بالحاسوب.
- ج- المدير لا يتدخل ما دام الأداء والتقدم ضمن حدودهما المرسومة، أي عندما يحدث التجاوز، يتدخل المدير لتصحيح الوضع. (جمعة، 2016: 66)

3. أسلوب الإدارة بالتفويض

إن التطور الذي عرفته الدول الحديثة، وضع أمامها كثيرا من الالتزامات والمتطلبات، فالرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته، وهو مسؤولا عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة بحيث أصبحت تمثل حملا ثقيلًا على الرؤساء بحيث شغلهم عن أعمال مهمة كالخطيط الطويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث ضرر للتنظيم وللمتعاملين معه على حد سواء. وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة، وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولا أمامه ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه

وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية
للمرئس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل
أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة. وتتضمن عملية التفويض للسلطة ثلاث
خطوات رئيسة هي:

- أ- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.
- ب- إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات.
- ت- جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء

رابعاً- أهمية إدارة الوقت

تتمثل إدارة الوقت في الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لنا وتحقيق أفضل الإنجازات التي
تقودنا إلى أهدافنا، وذلك باستخدام أساليب ومنهجيات عقلانية تعيننا على التعامل بشكل صحيح
مع الوقت، وتحقيق إدارة الوقت المزاي الآتية للأفراد والمنشآت: (الحميري، 2009: 166)

1 -تقليل الضغوط

إن الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل وما ينجم عنها من
إجهاد وتوتر على المدى المتوسط والبعيد.

2- إتاحة الفرص للتطوير

لما كانت إدارة الوقت تخفف عن كاهل المدير والعاملين لما تحققه من ترشيد في كيفية استخدام
الوقت، وتحقيق بعض النقائص فيه، فإن هذا الفائض يمكن أن يستثمر في تطوير نظم العمل
ونظم المعلومات في المنشأة، وكذلك في تطوير قدرات العمال وتدريبهم.

3- رفع المعنويات

إن التمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتق الفرد والوصول إلى الأهداف المرسومة، يحقق
نوعاً من الراحة والإحساس بلذة الإنجاز ورفع المعنويات للمدراء والعاملين، وكذلك تعزيز الشعور
بفخر الانتماء إلى المنشأة.

4 -رضا الزبون

إن الاستغلال الأمثل للوقت ينعكس إيجاباً على الفرد والمنشأة معاً من خلال تحقيق نتائج سريعة
أو تحقيق النتائج بوتيرة عالية، مثل إنجاز معاملات الزبائن وخدمتهم بشكل أسرع وهذا ما يتمناه
الزبائن ويحقق الرضا لديهم.

5- زيادة الإنتاجية

إن تضافر كافة المزايا أعلاه بشكل إيجابي من شأنه تحقيق زيادة إنتاجية الفرد والمنشأة معا، أي بمعنى القدرة على تحقيق نتائج أعلى بنفس الوقت المتاح

خامساً: خطوات الإدارة الناجحة للوقت

إن الإدارة الناجحة للوقت تجعلنا نتعرف على مواطن القصور والضعف، كما تمكننا من تحديد الأنشطة المهمة في حياتنا، كما تبين لنا من هم القريبون منا أو لهم دور في حياتنا كي نخصص لهم وقتاً ومن هم المستبعدون، فهي مهارة يمكن تعلمها وتنميتها مع الوقت، وقد بين "جيرسمان" أن هناك ستة خطوات للإدارة الناجحة للوقت ومبادئها كما سنوضحها في النقاط الآتية : (سليم، 2007: 73)

1-مراجعة الأهداف والخطط والأولويات

إن مراجعة الأهداف والخطط والأولويات تساعد الموظف في عملية التقييم والتقويم على حد سواء، فانهدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني معين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الصحيح.

2- الاحتفاظ بخطة عمل زمنية أو برنامج عمل

يجب على الموظف أن يقوم بعمل برنامج عمل زمني لتحقيق الأهداف الموضوعة على المدى القصير لمدة سنة مثلاً يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها، وتواريخ بداية ونهاية الإنجاز، ومواعيده الشخصية وغيرها، ويجب أن يكون هذه البرنامج بشكل جيد يستجيب لمتطلبات الموظف الخاصة وحاجاته، وتعطي فكره عن مختلف الالتزامات طويلة المدى .

3- وضع قائمة إنجاز يومية

يجب أن يكون للموظف يومياً قائمة إنجاز يومية، ويجب مراعاة عدة نقاط أثناء وضع الإنجاز اليومي أهمها:

- أ- أن يجعل الموظف وضع القائمة اليومية جزءاً من حياته.
- ب- عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
- ج- اعتماد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية، ويشير مبدأ باريتو إلى أنه إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين، فكأنك حققت 80 % من

أعمالك لذلك اليوم.)

د- أن يعطي الموظف لنفسه راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.

هـ- يجب أن يكون الموظف مرناً، فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف .

4- سد منافذ الهروب (عبير ، 2009: 67)

هي المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة والثقيلة، فتصرفه عنها مثل: (الكسل، التردد، التأجيل، التسويف والترويح الزائد عن النفس... الخ). ويجب على الموظفين أن يتذكروا دائماً أن مهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة تساعد على النجاح، أما التسويف والتردد والهروب تؤدي إلى الفشل، كما يجب عليه إذا ما اختلطت عليه الأولويات ووجد نفسه يتهرب من مسؤولياته ويضيع وقته، أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

أ- ما هو أفضل عمل يمكن القيام به الآن، وما هو أفضل شيء يستغل فيه وقته في هذه اللحظة.

ب- ما هي النتائج المترتبة عن الهروب من المسؤولية، وما هي المشاعر المترتبة عن التسويف والتردد؟، مثل (الضيق، القلق، خيبة الأمل والشعور بالذنب ... الخ)، والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟ مثل (الرضا، السعادة، الراحة، النجاح والرغبة في مزيد)

5- استغلال الأوقات الهامشية

يقصد بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال، مثل استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، وتوقع الزوار)، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته. ويجب على الموظف دائماً أن يتأمل كيف يقضي وقته، ثم يحلله، ويحدد مواقع الأوقات الهامشية، ويضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان مثل (الاسترخاء، النوم الخفيف، التأمل، القراءة، التفكير ... الخ).

6- عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم، ما يرون أنه مهم وضروري)، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت)، ويتم ذلك عندما

يضعف الإنسان في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته، ولكي لا يقع أحد ضحية ذلك ينبغي عليه بعد تحديد الأهداف والأولويات، تطبيق الفوائد والتوصيات العملية التي سترد لاحقا في إطار الضرورة والملاءمة والفعالية المرتبطة بالأعمال والمهام والأنشطة التي تمارس في الحياة.

الجانب الثاني من الجانب النظري

المتغير التابع الاداء العاملين

أولا: مفهوم اداء العاملين

تعريف الاداء لغة :

ان كلمة الأداء (Performance) مشتق من الكلمة الإنجليزية (To perform) (وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل وفي اللغة العربية فكلمة أداء مشتقة من الفعل أداء ومعناه أدى الشيء أي قام به، يقال: أدى الدين أي قضاؤه، وأدى الصلاة أي قام بها، وتؤدي للأمر أي أخذ أدواته واستعد له.

تعريف الأداء اصطلاحا

لقد تعددت تعريفات الأداء، وتباينت من باحث لآخر، ومن بين هذه التعريفات الاتي:
الأداء بأنه "الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته واستطاعته"، والذي ركز فيه على القدرة والاستطاعة في تعريفه للأداء.
أما " ويبستر (Webster)" فقد حاول إبراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه: "قابلية لإنجاز أو كفاية بوصفها وسيلة يمكن ان تقويم سلوك معين أو عرضه". وهناك من أكد على عملية الملاحظة والقياس في تعريفه للأداء حيث يمكن تقييم سلوك عامل أو شخص ما فيعرفه على أنه: "مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة والقياس. وهناك أيضا تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والتي عرفت الأداء على أنه "الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية." (مصطفى، 2016: 15) ويرى كل من D. kaiser

(Gruber et j. Handrieu) أن الأداء يعبر عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين " أي هذا التعريف مرتبط بالقبول الاجتماعي بالإضافة إلى الشرعية الاقتصادية، وفي تعريف آخر للأداء نجد تعريف (Miller et Bromily) حيث يرى كل منهما أن الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، الذي يؤكد فيه على بعدي الكفاءة وفاعليه في تحديد مفهوم الأداء. في حين نجد " P.druker " " يعرف الأداء على أنه "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

فهو يحاول التركيز على بعدي الاستمرارية والبقاء في تحديد مفهوم الأداء، فهو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد والأهداف المحققة. وهناك تعريف آخر (Eccles) الذي يرى الأداء بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" وكذلك عريف "ويرسما وروبينز (Wiersema et Robins) " (الاداء على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد فهذان التعريفان يركزان على القدرة على تحقيق الأهداف في تعريفهما للأداء. من هنا فإن الأداء هو ناتج ما تحققه المنظمة باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق التوازن بين العمال والمساهمين.

ثانياً: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء فيما يلي : (وائل، 2009، 27)

1- كمية العمل

هي الطاقة الجسمية والعقلية والنفسية المبذولة من قبل الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، كما أن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

2- نوعية العمل

يقصد بنوعية العمل مدى الجودة والدقة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، لأن في بعض الأعمال الشيء المهم فيها هو نوعية الجهد المبذول وليس كمية أو سرعة الأداء.

3- نمط إنجاز العمل

الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، والمجهودات والحركات التي قام بها للقيام بعمله، فعلى أساس

نمط الإنجاز يمكن أن يقيس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسماني.

ثالثاً: أنواع الأداء

لقد صنف كلا من "Sakeet" et "Rotundo" "الأداء إلى ثلاثة أنواع هي :

1- أداء المهام: يتمثل هذا النوع من الأداء في العمل الذي يساهم بصورة مباشرة في المنظمة مثل إنتاج السلع والبضائع والخدمات، عمليات التخزين أو البيع، مختلف العمليات المرتبطة بها، وكذا العمليات التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ عمليات المنظمة، والاستفادة من الصراع لتحويل العاملين من حالة النزاع إلى جو تنافسي، أو استعمال جهود تحفيزية لخلق هذا الجو التنافسي. (ميسون، 2017: 37)

2- الأداء الظرفي (الموقفي): هو السلوك التي يساهم بصورة غير مباشرة في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذا العمل يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والأداء في هذه الحالة لا يعتبر دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما هو خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثل توجيه هذا السلوك نحو الزملاء لمساعدتهم في مشكلة لها علاقة بالعمل مثلاً، أو نحو المنظمة ككل وذلك من خلال الحرص على استمرارية الحماس وبذل مجهودات إضافية في العمل، أو من خلال التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3- الأداء المعاكس أو المجابهة: وتسمى السلوك التصادمي أو المجابهة ويختلف عن سابقه بأنه بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب و لكن يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف والمهاجمة وروح الانتقام.

المبحث الثالث

علاقة ادارة الوقت بأداء العاملين

من خلال ما تم عرضه نستنتج بأن لإدارة الوقت دورا كبير في تحسين الأداء حيث تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم الجيدين للوقت، كما

أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت، وهذا باعتبار أن الوقت من أهم المعايير التي يعتمد عليها في الأداء، حيث يتم تقدير وحدات الزمن لإنجاز كمية عمل محددة باستخدام جهد معين، وتعد إدارة الأداء ضبط وتحديد الأهداف المتوقعة بدقة، والاهتمام بعمليات التوجيه والتدريب للعمال ومراقبتهم وتقييمهم من أجل تحسين مهاراتهم حتى يتمكنوا من المحافظة على الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة بشكل واضح في أوائل هذا القرن، وترجع جذور هذا الموضوع إلى أعمال وجهود "فريدريك تايلر"، ومن أهم النظريات التي تدرج في إطار بحثنا هذا هي النظريات الكلاسيكية، وتتمثل في نظرية الإدارة العلمية، وكذلك النظريات النيوكلاسيكية وتتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو، نظرية ماك جريجور، والنظريات الحديثة والتي تشمل نظرية Z، نظرية اتخاذ القرار ونظرية تحليل النظم، من أبرز النظريات التي تناولت علاقة دراسة الوقت بالأداء هي النظرية التقليدية والتي سوف نتناولها بالتفصيل **نظرية الإدارة العلمية** كان التركيز الأساسي في هذه النظرية على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص من أهم مبادئ رفع الإنتاجية، ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد "أداة" للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين، لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي تم تدريبهم عليها، وكان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي. وقد بين تايلور المبادئ الأربعة لنظرية الإدارة العلمية وهي (جهاد، 2008، 21)

أ- إحلال علم له قواعد ومبادئ عامة محل طريقة الخبرة السابقة، فالخبرة السابقة تعتمد على خبرة فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، أما المبادئ فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين.

ب- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال من أجل رفع مردودية العامل

ت- الجمع بين العلم أولا وبين الاختيار والتدريب العلمي للعمال ثانيا.

ث- تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة والعمال فصل التخطيط عن التنفيذ حيث تخصص الإداريين بالتخطيط، والعمال بالتنفيذ. (السلمي، 1990، 45)

وقد قامت النظرية بإجراء التجارب التي تركز على الحركة والزمن، وفي الدراسة التي قام بها

"فريدريك تايلور" في إحدى ورش العمل التابعة لشركة ميدفيل للفولاذ عام 1881م، وطبقها على 75 عاملاً يقومون برفع خامات المعدن على قاطرات النقل في سكة الحديد، وعند اختياره مجموعة من العمال الأشداء بأسلوب علمي، وقام بتدريبهم وتزويدهم بالتعليمات القياسية اللازمة للقيام بالمهمة وبكيفية أداء ذلك العمل من حيث الحركة والزمن اللازم للقيام بها، تبين له أن العامل المؤهل المدرب جيداً العامل من الدرجة الأولى يمكن أن يرفع خلال يوم عمله ما مقداره 47 طناً بدلاً مما كان وقد برز اهتمام هذه الدراسة بالوقت من خلال:

- 1- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة.
- 2- التخلص من الحركات غير الضرورية.
- 3- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة إلى تركيب الأفراد.
- 4- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.

5- تحديد نسب مئوية تمثل: (حنان، 2013: 33)

- نسب التأخر بسبب الأعطال والحوادث للآلات.
- نسب تمثل بطء العامل في تنفيذ المهمة.
- نسب تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه، ويقوم بإضافتها إلى الوقت الرسمي.

فريدريك تايلور ودرسته الحركة والزمن والتي هي جزء لا يتجزأ من التخطيط، إذ نحتاج نتائجها عند تخطيط المصنع وتخطيط وضع الآلات بما يضمن انسياب العمل والانتقال بسهولة من آلة إلى أخرى، ومن جزئية إلى جزئية أخرى كذلك، دون عوائق بما يكفل للعامل حرية الحركة دون موانع تذكر قد تؤثر على أداء وظائفه في الوقت المناسب دون إهدار للوقت. وفي العملية الإنتاجية نجد نتائج التخطيط السليم للمصنع ومواقع الآلات واضحة في انسياب العملية الإنتاجية وأدائها بدرجات عالية من الكفاءة والتوافق، وكذلك في العمليات الأخرى والمهام الوظيفية العديدة كطرق التخزين وتخطيط المخزن ووسائل وأساليب نقل وحمل وتخزين المواد سواء الخام منها والتي تحت الإنتاج والكاملة التصنيع والمعيبة... إلخ. (جهاد، 2003: 12)

من هذا يتضح دور وأهمية دراسات الحركة والزمن كأحد أهم مؤشرات متغير الوقت في

تحسين الأداء من خلال عمليات الإنتاج وهذا ما ذهب إليه "جيلبرت" و"ليليان" في دراستهما للحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا، أين توصلا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، حيث توصلا إلى طريقة مثلى استطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه، فعمدا إلى وضع قواعد للعمل حيث قاما بتقسيمه إلى عدة أقسام، وكل قسم إلى خطوات، وحددا لكل خطوة جزءا من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، ورتبا خرائط تخدم هذا الغرض، أطلقا عليها خرائط التدفق المساعدة على دراسة أية عملية وتفصيلا كما ساهم هنري جانيت مساهمة كبيرة من خلال ما يعرف بـ: "خرائط جانيت" وهي أداة للتخطيط والرقابة، تظهر العلاقة بين الأداء المنجز والأداء الذي يجب أن ينجز في وقت محدد، وهذه الخرائط هي:

- 1- **خريطة سجل الآلة**: تبين الوقت الضائع لكل آلة في المصنع.
- 2- **خريطة سجل العامل**: توضح هل العامل قام بمهامه أم لا، والوقت المستغرق.
- 3- **خريطة التصميم**: تختص بتخطيط طريقة العمل لتجنب تضييع الوقت، وإنجاز العمل وفق طريقة تسلسلية تبعا لأهميته، وطبقا للخطة الموضوعية.
- 4- **خريطة مقدار العمل**: تبين حجم العمل المطلوب بالوحدات، أو بالساعات، سواء للمصنع كله أو لجزء منه.
- 5- **خريطة تقدم العمل**: تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين العمل المطلوب إنجازه.

الفصل الثالث

الجانب العملي

تم بناء استمارة الاستبيان بالاعتماد على متغيرات البحث تأثير ادارة الوقت على اداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة الواحة حيث تم اختيار عينة البحث البالغة 30 شخص ضمن العاملين في شركة المذكورة .

تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي

- 1- من خلال ملاحظة فقرة الجنس للعينة نلاحظ ان الفئة الذكور نسبتها (67%) أي جاءت في المرتبة الأولى وحصلت الفئة الاناث (33%) بالمرتبة الثانية من أفراد العينة المبحوثة هذا يبين ان اغلب افراد العينة من الذكور .
- 2- أما بالنسبة للعمر الافراد عينة البحث فقد حصلت الفئة العمرية (21-30) هم اكثر فئة من افراد عينة البحث ثم تليها فئة (31-40) من عينة البحث ثم فئة (20 فأقل) من عينة البحث واخيرا فئة (41 فأكثر) هم اقل فئة عمرية من عينة البحث تدل النتائج على ان فئة الشباب هم اكثر فئة تم استجابتهم وهذا يعطي دلالة ايجابية للبحث
- 3- فيما يتعلق بالمستوى العلمي فقد حصل حملت شهادة البكالوريوس على (51%) من عينة البحث ثم تليها حملت شهادة الماجستير بواقع (24%) من عينة البحث ثم حملت شهادة الدبلوم بواقع (17%) اما حاملين شهادة الدكتوراه فقد بلغت (6%)

جدول رقم (1) وصف أفراد عينة البحث

المعلومات الشخصية								
الجنس	ذكر	20	انثى	10				
العمر	20 فأقل	5	30-21	15	40-31	6	41 فأكثر	4
المستوى العلمي	دبلوم	5	0.17					
	بكالوريوس	16	0.51					
	ماجستير	7	0.24					
	دكتورة	2	0.06					

المصدر اعداد الباحثه بالاعتماد على نتائج الحاسوب (spss)

تحليل واستجابات عينة البحث حول متغيرات الدراسة

أولاً - وصف وتشخيص المتغير (المستقل) ادارة الوقت :x:

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للدراسة (ادارة الوقت) حيث تم تحديد التكرارات الخاصة بكل فقرات الاستبانة والنسب المئوية ، هذا فضلاً عن استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لجميع فقرات المتغير المذكور. من جانب آخر ، استخدام الوسط الحسابي الفرضي وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة

استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة. علماً أنّ الوسط الفرضي البالغ (3) هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي البالغة (15) مقسوماً على عدد الرتب البالغة (5) الوسط الفرضي = مجموع أوزان النسب ÷ عدد الرتب $(1+2+3+4+5) \div 5 = 3$ وان الأهمية النسبية = الوسط الحسابي المرجح 5×100

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المئوية لاستجابات عينة المبحوثين حول متغير إدارة الوقت

الأوزان		5		4		3		2		1					
تسلسل		الأسئلة		إجابات أفراد العينة											
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً					
1	X1	10	33 %	14	46%	1	0.03%	4	13%	1	0.03%	3.93	1.34	0.78	
	X2	12	4%	7	23%	5	16%	4	13%	2	0.06%	3.76	0.50	0.75	
	X3	6	2%	15	5%	5	16%	3	1%	1	0.03%	3.76	1.04	0.75	
	X4	2	0.06%	12	4%	4	13%	9	3%	3	1%	3.03	0.17	0.60	
	X5	4	13%	18	6%	2	0.06%	4	13%	2	0.06%	3.60	0.57	0.72	
	X6	8	26%	12	4%	1	0.03%	7	23%	2	0.6%	3.56	0.89	0.71	
	X7	3	1%	13	43%	2	0.06%	6	2%	6	2%	3.03	1.29	0.60	
	X8	8	26%	10	33%	4	13%	4	13%	4	13%	3.46	0.40	0.69	
	X9	10	33%	10	33%	4	13%	3	1%	3	1%	2.83	1.37	0.56	
	X10	12	4%	10	33%	1	0.03%	3	1%	4	13%	3.76	0.40	0.75	

*المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسوب (spss)

إنّ آراء العينة حول استراتيجيات التمكين بلغ اهتماماً لا بأس به مما انعكس بشكل إيجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من الوسط الفرضي. ماعداً الفقرة التاسعة من فقرات الاستبيان حيث احتلت (2.83) وهذا يعني ان السؤال غير مقبول لديهم وتوضح النتائج المشار إليها في أعلاه إلى أنّ المنظمة تركز على التخطيط مما انعكس بشكل إيجابي إلى حد ما على أداء الأعمال . وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الوقت:-

يتضح من نتائج الجدول (2)

1 تحديد المنظمة الاهداف المراد تحقيقها بشكل علمي مدروس بلغ الوسط الحسابي المرجح (3.93) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره

(1.34) ، وبمعامل اختلاف بلغ (0.78)، ، وهذا يعني ان السؤال مقبول لديهم وواضح ودرجة التثنت مقبولة نسبيا .

2- فيما يتعلق بالفقره (x2) حصلنا على نفس الوسط الحسابي مرجح (3.76) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.50) وبمعامل اختلاف (0.75)

3- هناك خطة زمنية لإنجاز الأهداف قد حصلت هذه الفقره على وسط حسابي (3.3) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي في حين حصلت على انحراف معياري بلغ (1.17) وأهمية نسبية (0.60) اي بمعنى هذه الفقره لديها تأثير واضح على الأداء للشركة المبحوثة

4 – يتم تقييم ما تم إنجازه من الأهداف الموضوعه مسبقا حيث حصلت هذه الفقره على وسط حسابي مرجح بلغ (3.60) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) في حين حصل على انحراف معياري (1.17) وأهمية نسبية (0.72) هذا يعني ان هذا السؤال واضح و مقبول لدى عينة البحث اي بمعنى ان الابتعاد الحاصل بفريق العمل عن الاداء المخطط له تأثير واضح على أداء الأعمال للشركة المدروسة .

5 – يتم التعرف على الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا هذه الفقره على وسط حسابي مرجح بلغ (2.83) وهذا اقل من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) هذا يعني ان هذا السؤال غير مقبول لدى عينة الدراسة اي بمعنى ان الشخص العامل لا يمتلك تفويض كامل وانما نسبي حيث حصلت هذه الفقره على انحراف معياري بلغ (1.37) هذا يعني ان نسبة التثنت مقبولة تقريبا وقد حصلت نفس الفقره على اهمية نسبية تبلغ (0.56)

ثانيا :تحليل وتشخيص أهم المتغيرات بشأن اداء العاملين v.

يتضح من جدول رقم (3) إن التحليل الإحصائي لاستجابة عينة المبحوثين كما يلي :

إنّ آراء العينة تولي متغير اداء العاملين اهتماما لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من الوسط الفرضي سوف نتناولها بالتفصيل .

1- اعمل بدقة متناهية وحسب المهمة الموكل اليها. حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح لهذا السؤال (3.66) هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) هذا يعني ان ذلك السؤال واضح ومقبول لدى عينة البحث المدروس وقد حصلت نفس الفقره على انحراف معياري (1.37) اي بمعنى درجة التثنت بالإجابات كانت مقبول وبلغت الأهمية النسبية (0.66)

2- احاول تجنب الاخطاء التي تترك العمل حصلت هذه الفقره على وسط حسابي (3.06) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الافتراضي والتي تبلغ (3) هذا يعني ان هذا السؤال واضح لعينة البحث وموافق عليه من قبلهم وقد حصلت ذلك الفقره على

انحراف معياري قدرة (1.40) اي بمعنى ان تشتت الإجابة مقبول و وأهمية نسبية (0.61)

3- لدي القدرة على توليد افكار جديدة ومدهشة حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي مرجح قدرة (2.86) وهذا اصغر من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3) هذا يعني ان السؤال غير مقبول لديهم وان عدم وجود اي تحديث للمناهج المحاسبية حصلت هذه العبارة على انحراف معياري (0.28) اي ان إجاباتهم تنصف بالتشتت المقبول و وأهمية نسبية (0.57)

4- اعمل على اداء المهام المرتبطة بيه وفق الوصف الوظيفي حصلت على الوسط الحسابي المرجح والبالغ (3.40) وهذا اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان السوالين مقبولين لديهم ودقيق حيث بلغ الانحراف المعياري لنفس السؤال (1.54) اي بمعنى تشتت الإجابة مقبول والأهمية النسبية (0.68)

5- تستغل المنظمة الموارد المالية استغلالا امثل عن طريق استخدام اساليب علمية. حصلت هذه على وسط حسابي مرجح بقدر (4) يحرص موظفو البنك على التعامل مع استفسارات والمشاكل التي تواجه الزبائن حول الخدمات المقدمة لهم وهذه اكبر من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3) وهذا يدل على قبول ووضوح هذا السؤال لدى عينة البحث المدروسة وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا السؤال (1.50) اي بمعنى تشتت الإجابات كان مقبولا وأهمية نسبية (0.8)

6- المنظمة تدعم المبادرة بأفكار جديدة حصلت هذه العبارة على وسط حسابي مرجح (2.86) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) هذا يعني ان المنظمة لم تستخدم المعايير المحاسبية الدولية بشكل تام وقد حصلت ذلك الفقرة على انحراف معياري (0.28) اي ان درجة التشتت ضعيفة نسبيا في إجابات العينة وقد نالت نفس الفقرة على أهمية نسبية تبلغ (0.56)

جدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المئوية لاستجابات عينة البحث حول متغير اداء العاملين

الأوزان ن تسلسل	الأسد نلة	إجابات أفراد العينة												الاهمية النسبية	انحراف معياري	الوسط الحسابي	1		2		3		4		5	
		إجابات أفراد العينة															لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما	
2	X12	7	23%	14	46%	4	13%	2	0.06%	3	1%	3.66	1.37	0.73												
	X13	2	0.06%	13	43%	5	16%	5	16%	5	16%	3.06	1.40	0.61												
	X14	2	0.06%	8	26%	6	2%	12	4%	2	0.06%	2.86	0.28	0.57												
	X15	2	0.06%	16	53%	6	2%	4	13%	2	0.06%	3.40	1.54	0.68												

0.68	1.54	3.1	2%	6	13%	4	16%	5	36%	11	13%	4	X16
0.70	1.15	3.53	1%	3	2%	6	0.06%	2	33%	10	3%	9	X17
0.70	1.15	3.53	0.03%	1	26%	8	1%	3	36%	11	23%	7	X18
0.8	1.50	4.00			13%	4	13%	4	33%	10	4%	12	X19
0.64	1.37	3.2	13%	4	23%	7	0.06%	2	43%	13	13%	4	X20

*المصدر اعداد الباحثة وفقا لنتائج الحاسوب (spss)

ثالثا: اختبار تأثير بمتغيرات ادارة الوق على اداء العاملين

يلاحظ من خلال جدول رقم(4) تحقق الفرضيه التي تتعلق بعلاقة الاثر بين ادارة الوقت واداء العاملين وعند مستوى دلالة معنوية (5%) كما موضحة ادناه. كما ويظهر ذلك من خلال قيمة (t) المحسوبة ومعنويتها كما في الجدول وقد تراوح قيمة استعمال (R^2) بين (7%-14%) حول تفسير (ادارة الوقت واداء العاملين) جدول رقم (4) يوضح الاثر بين ادارة الوقت واداء العاملين

المتغير المستقل والمعتمد	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	Sig.	قيمة f المحسوبة	Sig.	معامل التفسير R^2
ادارة الوقت	0.58*	3.27	0.00	6.15	0.00	7.60%
اداء العاملين	0.75*	2.16	0.00	10.3	0.00	14.4%

*تعني معنويه 5% ** المصدر : اعداد الباحثة وفقا لنتائج الحاسوب

وفي ضوء ما تقدم وعلى وفق النتائج الإحصائية أعلاه يتضح ان هنالك تأثير للمتغير المستقل والمتمثل بادارة الوقت على المتغير التابع اداء العاملين ، وقد كان تأثير المتغير المستقل وفق معامل التحديد تأثيرا قويا، وبالتالي وفق هذه المعطيات يتطلب من هذه الشركة ان

تولي اهتماما متزايدا في عملية ادارة الوقت حتى تمكن العامل من حصول على اداء جيد وبالتالي تحصل على مركز تنافسي جيد في سوق الاعمال .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا :الاستنتاجات

من خلال الاطلاع على ادبيات ادارة الوقت واداء العاملين في المنظمة توصل البحث الى النقاط التالية :

- 1- هنالك علاقة بين ادارة الوقت والاداء أي كما حرصت المنظمة على دراسة الوقت واستغلت القوى البشرية والفكرية لديهم كلما تحسن ادائهم .
- 2- يلعب الاتصال بين الرئيس والمرؤوس دور مهم في المنظمة حيث ان الرقابة والتقويم يساعد على حث الموظف على المواظبة بالعمل .
- 3- تلعب مشاركة العمال في اتخاذ القرار لكي يشعرون بالمسؤولية اتجاه المحافظة على وقتهم.
- 4- كلما اهتمت المنظمة بدراسة الوقت كلما تمكنت من حصد اداء جيد من قبل العمال
- 5- دراسة الوقت تمكن العامل من معرفة مضيعات الوقت وبالتالي يبتعد عنه .

ثانيا : التوصيات

- 1- العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وقيم ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وبضرورة إعداد العاملين في الإدارة العليا.
- 2- قيام الإدارة بإنجاز بعض الاجراءات الاحترازية التي من شأنها إعلاء مورد الوقت وأهميته على سواه، والحد من الممارسات والأنماط السلوكية الغير مرغوب فيها بالعمل.

- 3- جعل الرغبة في توفير الوقت من أهم الأولويات لدى العاملين في الإدارة العليا
- 4- الحد من المعوقات البيئية، والتي تحول دون الاستغلال الأمثل لوقت العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص، وذلك عن طريق توفير أفضل الطرق لإيصال المعلومات وتبادلها مع العاملين، والإقلال من كثرة الاجتماعات واللجان.
- 5- التركيز على استخدام أفضل الأساليب العلمية لقياس الأداء الجيد، وذلك عن طريق قياس معدلات إنتاج الأفراد من نفس الفئات الوظيفية ومقارنتها مع بعض، بالإضافة إلى توفير جهاز لتسجيل وقت بدء الموظف لدوامه اليومي ووقت انتهائه منه

المصادر :

- 1- باسم الحميري، مهارات إدارية التفاوض. اتخاذ القرارات. إدارة الاجتماعات. تنظيم المؤتمرات. إدارة الوقت. إدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009 .

- 2- جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، "ماجستير غير منشور" قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 2012.
- 3- جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، ماجستير غير منشور، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة
- 4- حفصة ، مناد أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر في علوم التسيير "غير منشورة"، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2017.
- 5- حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، ماجستير غير منشور، 2010.
- 6- سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، فن إدارة الوقت والاجتماعات ، ط 1 ، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
- 7- صالح العلي الصالح وأمينة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1401هـ،
- 8- عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، ماجستير غير منشور، عمان، الأردن، 2009.
- العربية السعودية، 2001.
- 9- الكسواني محمد خليل، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2018
- 10- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2016.
- 11- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017
- 12- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحثنا الموسوم (دور ادارة الوقت واثرها في اداء العاملين دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات في بابل) نرجو أن تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند إجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث وسيعكس هذا الاهتمام تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر العلمية والمعرفية والفلسفية للبحث العلمي بكل ابعاده . وسوف تستخدم اجاباتكم لأغراض البحث العلمي وفي حدود البحث الحالي حصراً وسوف تعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة من قبل حضراتكم .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق .

الطالبة

المشرف

زهراء صباح

د. ميسون العبيدي

اولاً: ادارة الوقت

ادارة الوقت هي عبارة عن علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال ، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تحديد المنظمة الاهداف المراد تحقيقها بشكل علمي مدروس					
2	يكون الهدف المراد تحقيقه واقعيا وممكنا					
3	هناك خطة زمنية لإنجاز الأهداف					
4	يتم تقييم ما تم إنجازه من الأهداف الموضوعه مسبقا					
5	يكون انجاز المهام حسب الاولويات					
6	عدم الاستغراق في الأولويات					

7	يتم التعرف على الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلاً				
8	يوجد وضوح للمعلومات حول المهام المراد إنجازها				
9	تحديد مدة إنجاز كل مهمة				
10	هناك تعديل للخطط بناء على النتائج				

ثالثاً : اداء العاملين : انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، الذي يؤكد فيه على بعدي الكفاءة وفاعليه في تحديد مفهوم الأداء

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	اعمل بدقة متناهية وحسب المهمة الموكلة اليها					
2	احاول تجنب الاخطاء التي تربك العمل					
3	اعمل على اداء المهام المرتبطة بيه وفق الوصف الوظيفي					
4	تعد قائمة عمل يومية للأشياء الاساسية المطلوب إنجازها					
5	المنظمة تدعم المبادرة بأفكار جديدة					
6	تنظيم عملي حسب الوقت المحدد لي					
7	عدم الإحتياج للرئيس ليحثّ المرؤوس على العمل					
8	التخطيط للعمل بشكل جيد					
9	تحديد قيمة إنتاج الفرد في الساعة					
10	اقوم بتدقيق الخطط باستخدام منهج ماذا كيف متى					