



جمهورية السودان
جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان:

أثر إدارة الوقت في الكفاءة الإنتاجية

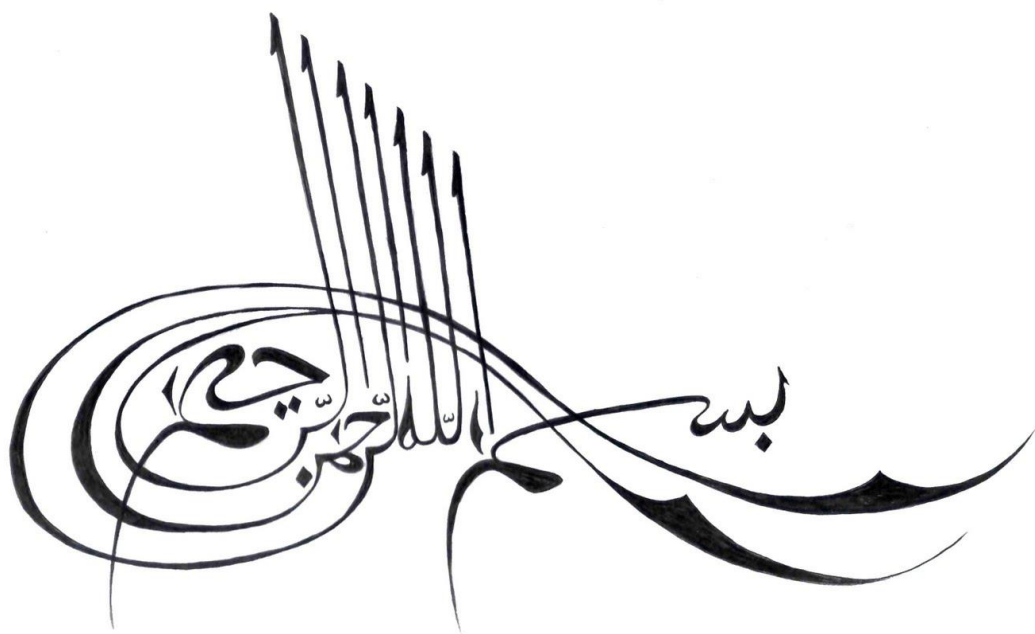
دراسة ميدانية بالتطبيق علي مشروع أبو مصعب للإنتاج الزراعي

(محلية شندي في الفترة من 2011م – 2017م)

إشراف الدكتور :
التجاني الطاهر عبدالقادر

إعداد الطالبة :
أمنة حسن محمد محمد أحمد

1438 هـ - 2017م



الإستهلال

قال الله تعالى :

﴿وَالْعَصْرِ (1) إِذَا الْإِنْسَانُ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (3)﴾

صدق الله العظيم

(سورة العنص؁ الآية 1-3)

الإهداء

إلى ملكي في الحياة ومعني الحب
ومعني الحنان والتفاني

(أم العزينة)

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ...
من علمني العطاء دون إنتظار
من أحمل إسمه بكل إفتخار

(والدي العزيز)

إلى من وقف معي وساندني . لم يكل ولم يمل .. له الفضل بعد الله لإتمام رسالتي هذه

(خال الغالي علي محمود التوم)

إلى رفيق درب وصديق الفرحة والمشقة .. إلى من حدثني وأنطقني وأسعدني وصدوبني ولازميني

(زوجي الأبي الشفيق صلاح الدين)

إلى من هم أقرب من روحي... إلى من شاركني حزن الأم وصبرو معي وبهم أستمد قوتي

(أسرتي)

علمتني الصداقة انها أجمل علاقة
وعلمنى الزمن ان المشاعر لاتقدر بثمن
وعلمنى النسيان ان هناك أناس لا يستحقون النسيان
شمس الأصيل تمد كف مودع وغد بأنفاس اللقاء ستشرق
تتفرق الاحباب يوم وداعنا وقلوبنا والله لاتتفرق

(زملائي وزميلاتي)

الى الشموس التى احترقت وأنارت عتمة حياتنا
والشموع ما زالت تحترق وسيظلون عطاء بلا حدود
وشمس بلا غروب

(للأساتذتي الاجلاء)

أهدي لهم جميعا ثمرة هذا الجهد العلمي

شكر وتقدير

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ﴾ صدق الله العظيم إبراهيم: ٧

الحمد لله والشكر اولا وأخرا للواحد الفرد الصمد ثم اسمى آيات الشكر والثناء، وربما اعجز عن تبليغها لساني لكل من كان نبراسا ودليلا لهذا العمل ليخرج بهذه الصورة المتواضعة ...

ثم من بعد ذلك الى الهرم الشامخ جامعة شندی التي تهلنا من فيضها كلية الدراسات العليا واخص بالشكر والتقدير الدكتور/ التجاني الطاهر الذي لم يتوانى في تقديم العون والمساعدة لاجاز هذا البحث كما أتوجه بوافر الشكر لجميع الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة البحث ، والشكر موصول لكل من ساعدنى بالنصح والارشاد حتى خرج هذا البحث فى ثوبه القشيب والشكر موصول إلي كل من مد إلي يد العون حتى خرج البحث بهذه الصورة كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى مشروع ابو مصعب للإنتاج الزراعي ، لما قدموه لي من عون في جمع المعلومات، والبيانات اللازمة والمتعلقة بالإطار العملي للدراسة، وأخص بالشكر الأخ عاصم عمر لما بذله من جهد صادق معي وفي الختام أتوجه بالشكر إلى مجمع توب لخدمات الكمبيوتر والانترنت لما بذلوه معي من جهد حتى استخرج هذا البحث بالصورة المطلوبة، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس الموضوعات
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ي	مستخلص الدراسة باللغة العربية
ك	Abstract
الفصل الاول: المقدمة (مشكلة الدراسة وأبعادها)	
3-1	المبحث الاول: أساسيات الدراسة
9-4	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و هيكل البحث
الفصل الثاني : إدارة الوقت (الخلفية النظرية للدراسة)	
20-10	المبحث الأول : إدارة الوقت
35-21	المبحث الثاني : عناصر إدارة الوقت ومضيعاته
الفصل الثالث : الكفاءة الانتاجية (المفاهيم العامة)	
48-36	المبحث الأول : الإنتاجية
57-49	المبحث الثاني : الكفاءة الإنتاجية
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
63-58	المبحث الأول : مشروع أبو مصعب للإنتاج الزراعي
104-64	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
105	أولاً : النتائج
106	ثانياً : التوصيات
112-107	قائمة المراجع والمصادر
117-113	الملاحق

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات	(1/1/3)
46	زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات	(2/1/3)
46	ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات	(3/1/3)
47	زيادة المدخلات والمخرجات ولكن نسبة الزيادة في المخرجات أكبر	(4/1/3)
47	تخفيض المدخلات والمخرجات ولكن نسبة التخفيض في المدخلات أكبر	(5/1/3)
66	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/4)
67	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/4)
68	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/4)
69	يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الإجتماعية	(4/2/4)
70	يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5/2/4)
71	يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي	(6/2/4)
72	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	(7/2/4)
73	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	(8/2/4)
74	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة	(9/2/4)
75	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	(10/2/4)
76	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	(11/2/4)
77	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	(12/2/4)
78	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	(13/2/4)
79	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	(14/2/4)
80	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	(15/2/4)

81	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	(16/2/4)
82	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر	(17/2/4)
83	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر	(18/2/4)
84	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	(19/2/4)
85	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر	(20/2/4)
86	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر	(21/2/4)
87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عبارات الفرضية	(22/2/4)
89	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى	(23/2/4)
91	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(24/2/4)
93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(25/2/4)
95	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية	(26/2/4)
97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(27/2/4)
99	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	(28/2/4)
101	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة	(29/2/4)
103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(30/2/4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
26	متطلبات إدارة الوقت	(1/2/2)
29	مصفوفة إدارة الأولويات	(2/2/2)
32	مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط	(3/2/2)
32	مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم	(4/2/2)
33	مضيعات الوقت المتصلة بالتوظيف	(5/2/2)
57	محددات الكفاءة الإنتاجية	(1/2/3)
62	الهيكل التنظيمي لمشروع ابو مصعب	(1/1/4)
66	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/4)
67	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/4)
68	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/4)
69	يوضح التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الإجتماعية	(4/2/4)
70	يوضح التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5/2/4)
71	يوضح التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي	(6/2/4)
72	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	(7/2/4)
73	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	(8/2/4)
74	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة	(9/2/4)
75	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	(10/2/4)
76	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	(11/2/4)
77	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	(12/2/4)
78	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	(13/2/4)
79	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	(14/2/4)
80	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	(15/2/4)

81	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	(16/2/4)
82	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر	(17/2/4)
83	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر	(18/2/4)
84	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	(19/2/4)
85	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر	(20/2/4)
86	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر	(21/2/4)
91	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(24/2/4)
97	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(27/2/4)
103	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(30/2/4)

المستخلص

هدفت الدراسة الى معرفة أثر إدارة الوقت في الكفاءة الإنتاجية وتمثلت مشكلة الدراسة في ماهية العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الوقت والمعوقات التي تؤدي الى ضياعه وعدم استخدامه الاستخدام الامثل في تحسين مستوى الانتاجية وتكمن أهمية الدراسة في أهمية الوقت كمورد نادر ويجب التعامل معه وإدارته بصورة جيدة وفعالة ومن اهداف الدراسة التعرف على مفهوم الوقت وإدارته والتعرف على مضيعاته ومعرفة الكفاءة الانتاجية ودراسة العلاقة بين واقع إدارة الوقت برفع مستوى الكفاءة الانتاجية وبنيت الدراسة على فرضيات منها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والكفاءة الإنتاجية ، يؤثر تنظيم الوقت في زيادة الإنتاجية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت والكفاءة الإنتاجية ، واعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتم باستخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المراجع والدوريات والبحوث السابقة ذات صلة بالموضوع الى جانب المعلومات الاولية التي تم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية ومستندات مشروع أبو مصعب للإنتاج الزراعي ، وتم اختيار عينة قوامها ستين فرداً من العاملين بمشروع أبو مصعب للإنتاج الزراعي وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها ان تخطيط الوقت يؤثر إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية ، ان الوقت مورد مهم ويجب إستثماره لزيادة الإنتاجية ، ان العاملون يلتزمون بالقوانين الخاصة بتنظيم الوقت داخل المؤسسة ، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها لابد من ان تكون أهداف المؤسسة مرتبطة بفترة زمنية محددة لكي تساعد في زيادة الإنتاجية ، ضرورة تقسيم وقت العامل الي جدول أعمال دوري ، ضرورة تخصيص وقت إضافي يساعد في تدارك الطوارئ التي قد تحدث أثناء التنفيذ .

Abstract

The study aimed to know the effect of time management on productive efficiency. The study problem was concerned with the factors that affect the application of time management and the obstacles that lead to its loss and not use it in the best way to improve the level of productivity and the importance of study in the importance of time as a scarce resource. Objectives of the study To identify the concept of time and management and identify the subjects and knowledge of production efficiency and study the relationship between the reality of the management of the impact of raising the level of production efficiency and built the study on hypotheses, including a relationship of statistical significance between time management and efficiency Productivity, time management affects productivity increase. There is a statistically significant relation between time wasting and productivity efficiency. The study was based on analytical descriptive method and case study methodology, using information obtained from references, periodicals, previous research relevant to the subject, Which was collected through the personal interview and the documents of Abu Musab project for agricultural production. A sample of 60 employees of the Abu Musab Project for Agricultural Production was selected. The study reached several results, the most important of which is that time planning positively affects the Productivity, time is an important resource and must be invested to increase productivity. Employees adhere to the laws governing time within the institution. The study recommended a number of recommendations, the most important of which is that the objectives of the institution must be related to a specific period of time to help increase productivity. A periodic agenda, the need to allocate additional time to help to remedy emergencies that may occur during implementation.

المقدمة:-

الوقت من الموارد الثمينة التي تتأثر بها العملية الإنتاجية لأي منظمة وتعتبر من أهم الموارد التي يجب مراعاتها والمحافظة عليها اذ ان الوقت يعتبر المحدد الرئيسي لنجاح أي عمل باعتباره مورداً لا يمكن تعويضه كما لا يمكن استرجاعه وان ما يمضي منه لا يتكرر وهنا تكمن خطورة وعدم الاهتمام ومراعاة الوقت.

يعتبر الوقت من موارد الإدارة المهمة ،وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج .

كما ان الوقت يعتبر واحد من أهم المعايير لقياس أداء الأشخاص أو المنظمات اذ ان العمل والإنتاجية يرتبطان أساساً بمقدار زمني معين فاستخدام الوقت بكفاءة يؤدي الي زيادة الإنتاجية وتحسين مستوي الأداء بصورة عامة وزيادة الدخل والعائد من العمل سواءً كان علي مستوي الفرد أو المنظمة .

ولذلك يجب ان يحظى الوقت بالرقابة والمتابعة الشديدة من قبل الإدارة وذلك لان أي عمل من خلفه الإدارة ، وان الإدارة الفعالة للوقت تعتبر ظاهرة حديثة وتعتبر إدارة الوقت قاعدة تقوم عليها جميع الاعمال والانشطة وذلك لان أي عمل تحيط به مجموعة من المحددات ومن ضمنها الوقت وهو عامل حاسم خاصة فيما يتعلق بمجال الخدمات حيث ان سرعة وزمن تقديم الخدمة يعتبر من أهم ركائز الخدمة لذلك يجب علي المؤسسات الخدمية مراعاة الوقت وإدارته وحسن التعامل معه لتتمكن من تحقيق أهدافها .

وسوء إدارة الوقت بكفاءة وفاعليه يؤدي الي كثير من المظاهر السلوكية التي تؤدي الي ضغوط العمل ،وبالرغم من ان هذا السبب كثيراً ما يرتبط بأعباء العمل ،إلا انه في الأساس يعود علي الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته علي تنظيم وقته في غياب أعباء العمل.

مشكلة الدراسة:-

تتمثل مشكلة الدراسة في ماهية العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الوقت والمعوقات التي تؤدي الي ضياع الوقت وعدم استخدامه الاستخدام الأمثل في تحسين مستوي الإنتاج والإنتاجية وماهية الآليات التي تساعد في تقليل الوقت المهدر من قبل العاملين ، ما مدي إدراك العاملين لأهمية الوقت وكيفية إدارته وتكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي : ما أثر إدارة الوقت علي الكفاءة الإنتاجية ؟ من السؤال الرئيسي تتفرع الاسئلة التالية :-

1/ ما هو واقع استخدام وتطبيق إدارة الوقت ؟

2/ ماهي معوقات تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات الإنتاجية ؟

3/ ما هو دور إدارة الوقت في تحسين الإنتاجية ؟

4/ ما السبل المناسبة التي تسهم في زيادة كفاءة العاملين علي إدارة وقتهم وتحسين إنتاجيتهم؟

أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية البحث في أهمية الوقت كمورد نادر يجب التعامل معه وإدارته بصورة جيدة وفعالة والاهتمام به وتنمية ثقافة العاملين بالوقت حتي يستطيعوا أن يلتزموا بالمعايير الزمنية وأن يعملوا علي احترام الوقت أيضا .

كما يمكن لهذه الدراسة أن تفيد في التعرف علي مضيعات الوقت التي تعوق الاستفادة منه بفاعلية مما يمكن من استغلاله وإدارته بشكل أمثل بالإضافة إلي التعرف علي الاستفادة منه في رفع مستوي الإنتاج وزيادة الكفاءة الإنتاجية .

أهداف الدراسة :-

1/ التعرف علي مفهوم الوقت و إدارته .

2/ التعرف علي مضيعات الوقت .

3/ التعرف على الكفاءة الإنتاجية .

4/ دراسة العلاقة بين واقع إدارة الوقت ورفع مستوي الكفاءة الإنتاجية .

فرضيات الدراسة :-

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والكفاءة الإنتاجية .

2/ يؤثر تنظيم الوقت في زيادة الإنتاجية .

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت والكفاءة الإنتاجية .

منهجية الدراسة :-

يعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي ،واسلوب دراسة الحالة باستخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المراجع والدوريات والبحوث السابقة ذات صلة بالموضوع إلي جانب المعلومات الأولية التي يتم جمعها عن طريقة المقابلة الشخصية ومستندات مشروع أبو مصعب.

حدود الدراسة :-

الحدود الزمانية : 2011- 2017 م

الحدود المكانية : ولاية نهر النيل - محلية شندي - مشروع أبو مصعب للإنتاج الزراعي.

الدراسات السابقة

دراسة (عبيدات و الكيلاني ، 1996):-

وهي بعنوان (كيفية إدارة الوقت لدي مديري الإنتاج في الشركات الصناعية في الأردن) هدفت إلي الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الوقت لدي مديري الإنتاج في الشركات الصناعية وتكوين عينة الدراسة من (125) فردا يعملون كميري ومساعد مديري. توصلت الدراسة إلي وجود مضيعات اجتماعية وتنظيمية تحول دون الاستفادة أفراد العينة من وقتهم الاستفادة المثلي وتلخصت هذه المضيعات بالوساطة والمحسوبية وتقديم العون للآخرين والزيارات الشخصية ، وسياسة الباب المفتوح ، ضعف تفويض السلطة بالإضافة إلي سوء الاستخدام لوقت العمل الرسمي ، مثل قراءة الجرائد وشرب الشاي والقهوة واستقبال الأصدقاء أثناء وقت العمل الرسمي وأشارت نتائج الدراسة إلي أن المدير يصرف ساعتين يوميا علي أقل تقدير في أعمال خاصة ليست ذات علاقة بالعمل الرسمي.⁽¹⁾

دراسة (الطراونه والوزي ، 1996) :-

اجري الباحثان دراسة ميدانية استطلاعية بعنوان (إدارة الوقت) وهدفت الدراسة إلي استطلاع آراء المديرين حول تحديد الوقت اللازم لإيجاز النشاطات المهمة وشملت الدراسة (131) مديراً. ومن أهم النتائج التي تم التواصل إليها :-

- يخصص المدير 42.24 % من وقته للإعمال المهمة و38.99% من الإعمال الروتينية والباقي من وقت المدير بحكم الوقت الضائع .
- ثبت وجود علاقة بين إدارة الوقت وكل من الدرجة الوظيفية المستوي التعليمي ، وحدة الخدمة ، عمر المدير إذ أخذت هذه العوامل كل علي إنفراده .

¹سليمان عبيدات ، و علي محمود الكيلاني ، ، كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة . ، دراسات، المجلد 32 ، أ، العدد 1 ، 1996، صص113 - 133.

وأوصت الدراسة بضرورة نوعية المديرين لترشيد استخدام الوقت من خلال تفويض السلطة لتنفيذ الأعمال والتركيز علي النشاطات المهمة.(1)

دراسة (white ,w,D,1998) :-

أكدت على أن هنالك علاقة طردية بين الوقت وزيادة الإنتاجية وعلاقة عكسية بين مضيعات الوقت والكفاءة الإنتاجية.(2)

دراسة (poilloc ,2001) :-

اجري الباحث دراسة بعنوان (خمس عشر طريقة لإدارة وقتك بشكل أفضل) وهي بمثابة دليل العاملين لإدارة وقتهم وكيف يكونوا منتجين ، ومن أهم الطرق التي أشارت إليها هذه الدراسة. (وضع الأهداف وتحديد الأولويات وكتابتها ووضع هدف واحد يومياً والعمل علي تحقيقه ووضع خطة عمل يومية).(3)

دراسة (yager ,2002) :-

وهي بعنوان (حول الوقت About the time) تهدف إلي تشجيع المديرين لإدارة وقتهم أو أوقاتهم بحكمة ، لكي يستجيبوا لطلبات الزبائن ، وأوضحت الدراسة إلي أن الطريقة المثلي التي من خلالها يستطيع مدير الوقت الناجح أن يصنع قرارا فعالا وهي القيام بترتيب الأعمال حسب أولوياتها ، وضرورة وضع مواعيد محددة لإنجاز إي مهمة ، وضرورة الأخذ بعينا الإعتبار أن الوقت مساوي للمال.(4)

¹¹ محمد الطراونة واللوزي : أثر التكنولوجيا والتطوير والتدريب على إنتاجية مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة دراسات، سبتمبر 1996م.

² White, W. D, Year-Round high Schools: Benefits to Students, Parents and Teachers, NASSP Bulletin, Vol. 72, No. 504, January, 1998.

³ Poilloc, Ted, 2001, "15 Ways to Manage Your Time Better" Automotive Manufacturing and Production", Issue 5, P 10

⁴ Yager, "Its about Time", 2002, Journal of Property Management, Vol. 67, Issue 5, P36.

دراسة (السحيمات 2005م):-

وهي بعنوان (الإدارة الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر العاملين)هدفت إلي معرفة استخدامات الوقت من وجهة نظر العاملين وكيفية قضاء وقتهم ، وتكوين عينة الدراسة من (119) مشاركة تم اختيارهم عشوائيا من مستويات إدارية مسئولة من تسع مديريات وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لفعالية إدارة الوقت بلغ (4.54) وهي نسبة مرتفعة واهم معوقات استخدام الوقت تعود إلي الأسباب الشخصية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) بدرجة متوسطة وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية استنادا إلي قيم الوسط الحسابي المحسوبة التي جاءت أقل من قيم الوسط الحسابي الجدولية. (1)

دراسة (الرشيد 2003):-

اجري الباحث دراسة (بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل) هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أبعاد إدارة الوقت والتعرف علي مستوي ضغوط العمل والعلاقة بين أبعاد إدارة الوقت ومستوي ضغوط العمل والتعرف علي المتغيرات الشخصية ويتكون مجتمع الدراسة من ضباط حرس الحدود بالرياض والدمام وبلغ مجتمع الدراسة (303) ضباط. (2)

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :-

وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين إدارة الوقت وضغوط العمل ، فكلما كانت هنا إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوي ضغوط العمل .

دراسة (النعاس 2003):-

اجري الباحث دراسة بعنوان (أثر إدارة الوقت علي ضغوط العمل في الإدارة العامة)هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أهمية عنصر الوقت وأثره علي الكفاءة الإنتاجية وإمكانية تحليل مشكلة أهدار وقت العمل ، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تساعد علي معالجة ظاهرة ضياع الوقت

¹ياسين خالد السحيمات ، إدارة الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك، مؤتة للبحوث ، والدراسات، المجلد 20 ، العدد 2005،م،ص ص 135 - 169

²جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل ، رسالة ماجستير، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2003م.

ويمكن تلخيص أهم النتائج ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتعلقة بإدارة الوقت وضغوط العمل على النحو التالي :-

1/ تقصير بعض الموظفين في تأدية أعمالهم ، لعدم اهتمامهم بالوقت وعدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة ، بالإضافة إلي أهدار الوقت دون وقوف الموظف على الأسباب التي أدت إلي التقصير في العمل.

2/ يظهر من تقدير الباحث لاستخدام الهاتف لغير أغراض العمل ، حسب مشاهدته بأن المستخدمين يضيعون جانبا من وقتهم في استعمال الهاتف لغير أغراض العمل وكذلك فان نسبة من المستخدمين يضيعون جانبا من أوقات العمل في استقبال الزوار.⁽¹⁾

دراسة (Shaaban,2009) :-

هذه الدراسة بعنوان تحسين كفاءة خطوط الإنتاج غير المتوازنة عن طريق عدم التقيد بالأوقات الروتينية لتقديم الخدمة هذه الدراسة بحثت عن الفوائد أو المنافع التي من الممكن الحصول عليها نتيجة الإخلال بوقت التشغيل بشكل مقصود لخطوط الإنتاج غير الآلية ، وتماشيا مع مختلف الأطوال ، وحجم المخزون الاحتياطي ودرجات الإخلال أو عدم التوازن وأنماط عدم التوازن . تم تحليل بيانات الإنتاج باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في مختلف الاستنتاجات الناشئة التي بذلت . وقد وجد أن أفضل تشكيلات هي أتباع نظام أقل روتينية ، والذي يؤدي إلي انخفاض أوقات التعطيل ، إلي انخفاض متوسط مستويات المخزون الاحتياطي عنها من ذلك الخط المتوازن.⁽²⁾

دراسة (خالد الجريسي 2001) :-

وهي دراسة بعنوان إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري ، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة بالقطاع الصناعي وأجريت علي (197) مصنعا يزيد عدد العاملين فيها عن 100 عامل وموظف في المصنع الواحد ، وقد توصلت الدراسة لأربعة مجموعات من مضيعات الوقت خاصة في

¹إيهاب النعاس ، اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة ، ليبيا ، طرابلس ، معهد التخطيط للدراسات العليا، 2003 .

² Shaaban, Sabry, McNamara, Tom, 17 February 2009, “Improving the efficiency of unpaced production lines by unbalancing service time means”, International Journal of Operational Research, Volume 4, Number 3, pp. 346-361(16).

قطاع الصناعة ومن مضيعات الوقت ذات الأهمية عدم وجود تنظيم جيد للعمل ، عدم حفظ الملفات في أماكنها الملائمة ، وعدم تحديد الأهداف .

وأوصي الباحث بالحد من الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوب فيها والتي تسبب في ضياع الوقت ، ومنها الزيارات الشخصية ، قراءة الصحف والمجلات والمكالمات الهاتفية أثناء العمل. (1)

دراسة (Aysun Kanbur) :-

هذه الدراسة بعنوان إدارة الوقت في منظمات ذات ثقافة تنظيمية مختلفة . هدفت الدراسة إلي معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والثقافة التنظيمية للمنظمة وتمثل غرض الدراسة في سد الفجوة في دراسة أثر الثقافة التنظيمية المختلفة علي إدارة الوقت .

وقد توصلت هذه الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها :-
أن هنالك علاقة ايجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والوقت ، وكذلك الثقافة تؤثر بصورة مباشرة علي تحسين الإنتاجية والأداء وتفادي ضياع الوقت .

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بفاعلية إدارة الوقت في المنظمات. (2)

دراسة (آسيا الصديق الحفيان - 2009م) :-

وهي بعنوان (دور الإدارة الجامعية في إدارة الوقت في الجامعات السودانية الحكومية). اهتمت هذه الدراسة بأبراز دور الإدارة الجامعية في إدارة الوقت في الجامعات السودانية الحكومية ، فضلا عن التعريف بأهمية إدارة الوقت للإدارة الجامعية .

تطرقت الدراسة لمشكلة مفادها أن الوقت لدي الإداريين بالجامعات تحتاج إلي تنظيم أفضل لإنهاء الوظائف المناطة بهم وكذلك تحديد الوظائف الضرورية وغير الضرورية .

وقد قامت الباحثة باختيار صحة الفروض والتوصل إلي النتائج التالية :-

• يؤثر مضيعات الوقت سلبا علي أداء الإدارة بالجامعات السودانية الحكومية .

• وجود معايير رقابية محددة يؤثر إيجابا علي إدارة الوقت في الجامعات .

1/ خالد بن عبد الرحمن بن علي الجريسي ، إدارة الوقت من المنظورين الإسلامي والإداري ، رسالة ماجستير ، بيروت ، كلية الإمام الأوزاعي ، ٢٠٠١م.

2 Aysun Kanbur ,Time management in organization with different organizational culture , 1997,p15.

وقد اثبت نتائج الدراسة أن الفرضيات مقبولة وصحيحة .

واختتمت الدراسة بتوصيات متعلقة ومرتبطة بنتائج الدراسة ويتمثل أبرزها في دفع كافة قطاعات مجتمع الجامعات للتخلص من العادات والتقاليد التي تهدر الوقت والعمل علي توسع دائرة التقنيات الحديثة كسبا لمساحة أوسع من الوقت ، وكذلك الحرص علي التدريب علي استخدام الوقت بفعالية جيدة ذات مردود ايجابي علي الجامعات باعتبار أن الوقت هو أهم موارد الإدارة بالنسبة لهذه الجامعات. (1)

تناولت هذه الدراسة أثر ادارة الوقت في الكفاءة الانتاجية ، وقد هدفت الي معرفة أثر ادارة الوقت في الكفاءة الانتاجية في مشروع أبو مصعب للإنتاج الزراعي وتم تكوين عينة الدراسة من ستون فرداً يعملون كمديرين ومهندسين وعمال في المشروع وتوصلت هذه الدارسة الي وجود مضعيات للوقت والتعرف على أهمية الوقت والكفاءة الانتاجية وإيجاد الحلول المناسبة التي تؤدي الى عدم ضياع الوقت وتطرقت الدراسة لمشكلة العوامل التي تؤثر في تطبيق ادارة الوقت ودور ادارة الوقت في تحسين الانتاجية وان الوقت مورد نادر ويجب التعامل معه بصورة فعالة والاستفادة منه في رفع مستوى الانتاج والانتاجية .

¹آسيا الصديق الحفيان ، دور الإدارة الجامعية في إدارة الوقت في الجامعات السودانية الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، السودان ، جامعة شندي، 2009م.

هيكل الدراسة :

يتكون هذا البحث من خمسة فصول وخاتمة .

يتناول الفصل الاول المقدمة ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفروضها إضافة للمنهج المتبع

ومصادر البيانات وحدود البحث الزمانية المكانية والدراسات السابقة وهيكل البحث .

الفصل الثاني يتناول إدارة الوقت موضحاً المفاهيم العامة ومضيعات الوقت .

الفصل الثالث يتناول الكفاءة الانتاجية ويوضح المفاهيم العامة للإنتاجية وتعريف الكفاءة

الانتاجية.

الفصل الرابع يتناول الدراسة الميدانية نبذة تعريفية عن مشروع أبو مصعب وتحليل البيانات واختبار

صحة الفرضيات .

الفصل الخامس يتناول النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة والتوصيات التي يجب

العمل بها .

المبحث الأول

الوقت

تمهيد:-

تحتل الإدارة موضع العقل من الجسد بالنسبة لجميع الهيئات في المجتمع حيث أن المستوي الحضاري الذي يحققه الإنسان في كفاءة تلك الهيئات ، ما كان يتحقق إلا بمجهود القائمين على إدارتها حيث ان إسهام تلك الإدارة في تنمية المهارة والحضارة الإنسانية تأتي من خلال التأثير الذي يحدثه الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته مما يؤدي بدوره إلي تحسين معدلات الإنتاج بالإضافة إلي ذلك فالإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير والتي تكون الأساس الأول للتقدم الإنساني .

ولقد أصبح من الحقائق المسلم بها وجود ارتباط وثيق بين تطور الإدارة وتحديثها وبين مستوي التقدم الذي يحققه مجتمع معين ، وهذا يبدو عند المقارنة بين مجتمع نامي ومجتمع آخر أكثر تقدما .

ومن ثم تحتل موقع التقدم ويكون مجتمع أقل حجما من الموارد البشرية والاقتصادية ولكنه يتميز بارتفاع مستوي الخبرة ولعل السبب في ذلك يكمن في أن المعرفة الإدارية إنما تعني الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة ، بما يحقق إشباعا أكبر لعدد من الحاجات الإنسانية (1) .

لذا تتطلب الإدارة ممارسة وظائف لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه من استخدام الموارد البشرية والمادية للوصول إلي الأهداف ويتضمن عمل المدير ممارسة وظائف معينة مثل التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، القيادة ، الرقابة وتقوم ممارسة هذه الوظائف علي استخدام ما تملكه المنظمة من موارد بشرية وموارد مادية (2) .

ومما هو جدير بالذكر في هذا السياق انه لا يوجد بديل آخر للإدارة فمن الثابت انه من وقت لآخر يتم اختراع العديد من الوسائل و الاجهزة، التي تساعد الإدارة في اداء مهامها ولكن مهما

1- محسن أحمد الخضري ،تخطيط الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق ، مجلة إدارة الأعمال ، العدد الخامس الثلاثون ، القاهرة :معهد التخطيط القومي ، 1986 ، ص36.

2- طاهر مرسي عطية ، أصول الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1994 ، ص ص12-14 .

تعددت هذه الوسائل فأنها في نظام العامل المساعد للإدارة ولا يمكن أن تكون بديلا لها ، بل أن تعدد الوسائل يزيد الحاجة إلي الإدارة .

أي أن اي نظام إنتاجي مهما كانت كفاءته وأهدافه وتكنولوجيته يتطلب إدارة وينبغي أن تتوفر له قيادة واتجاه وإشراف وتنسيق مستمر ، فالتنظيم الإداري لأي عمل من الأعمال عامل أساسي في حسن العطاء والإنتاجية (1).

واعتبار الإدارة نوعا فريدا من العمل يختلف عن الأعمال الأخرى أمر طبيعي فالإدارة عملية تحتاجها جميع المؤسسات مهما كان نوع نشاطها ، فيمتد استخدام الإدارة إلي جميع نواحي النشاط التي يقوم بها الإنسان : كما إنه ليس من اليسير لأي فرد أن يقوم بالعمل الإداري ، فكم من أشخاص علي درجة عالية من الكفاءة والمهارة في فنونهم ، ولكنهم غير قادرين علي إدارة العمل بكفاءة (2).

هنالك بالطبع ارتباط وثيق بين العملية الانتاجية والعملية الإدارية فهما متلازمتان بمعنى أن أي تغيير يصيب أحدهما يستلزم بالضرورة تغيرا في الأخرى وقد جاء الاهتمام بالإدارة الإنتاجية نتيجة للتركيز والتفاعل مع المعارف والحقائق والعلوم المختلفة ومنها علم الإدارة ، حيث أن نجاح أي نظام إنتاجي يعتمد ضمن ما يعتمد عليه من ركائز علي قاعدة إدارية ذات كفاية عالية.

فالإدارة الإنتاجية كأى نوع من أنواع الإدارات تحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم . ولكي يتم تفعيل هذه الوظائف تفعيلا حسن لابد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف . فوظيفة التنظيم مثلا التي مهمتها وضع الهياكل التنظيمية وتحديد مسؤولياتها ومن ثم وضع النظم الكفيلة ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة ، فجميع هذه الجوانب يجب أن توضع بحيث لا تكون عبئا علي الوقت المتاح لعمل الإدارة بقدر ما تكون استثمار للوقت وتنظيما له (3).

1- عرفات عبد العزيز سليمان ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1992 ، ص79 .

2- عادل حسن ، الإدارة الانتاجية، الطبعة الثالثة ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1994 ، ص 9 .

3- بنية محمد حمودة ، الأسس الفلسفية للتربية ، الزقازيق: مكتب منيرفا للطباعة ، 1988 ، ص ص 63-64 .

ماهية الوقت :-

إن الوقت مورد فريد متاح بالتساوي أمام كل البشر بغض النظر عن أي صفات خاصة ، وهو يسير دائما ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي ،وبما إننا لا نستطيع أن نكشف أو نضيع وقتا أكثر فإنه ينبغي علينا أن نحافظ علي الوقت المتاح لنا وأن نستثمره علي أفضل نحو ممكن بأكثر المناهج فعالية .

والوقت مورد هام من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى ، وهو رأس المال الحقيقي للإنسان ، ومع ذلك لا نجد الحرص الكافي علي هذا المورد الفريد في نوعه والضروري لكل شيء في الوجود ، كما نجد اختلافات جوهرية في النظر إلي مفهوم الوقت وقيمه وأهميته بين مجتمع وآخر وبين العاملين في المجتمع الواحد.

وقد تزايد الاهتمام بالوقت وإدارته في بيئة العمل باعتباره من الموارد الهامة والنادرة⁽¹⁾.

فمن المفهوم الاقتصادي وجدت عدة آراء لمفهوم الوقت :-

يري أن الوقت أصبح الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية ، وخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل من النمو لا يمكن تخيله لذا أصبح الوقت رمزا لإنتاج الثروة الاقتصادية ، ويعامل كهدف له قيمة عالية ، فالوقت أصبح الوسط الذي فيه يتضاعف أو يتراكم تنفيذ العمل ، نظراً لأن أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة.

تجدر الإشارة إلي أن المشكلة الرئيسية في تخصيص الوقت أو استخدامه في الاختيار بين وقت العمل ، ووقت الفراغ أو الوقت الحر ، ولكن تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تخصيص أو توزيع الوقت بين كل الأنشطة المتاحة حتي يمكن الحصول علي أقصى إستفادة ممكنة⁽²⁾.

ومما هو جدير بالذكر انه في مجال علم الاقتصاد نجد الوقت الفعلي غير ملائم أو غير قابل للتطبيق ، وهذا يتضح من خلال التحليل المشهور الذي أجراه (مارشال) في الاتزان الاقتصادي

1- نادر أحمد أبو شحته ، إدارة الوقت ، الأردن ، عمان ، مكتبة دار المجدلوي ، 1991 ، ص ص 23-24 .

2- إسماعيل أحمد جلال حسن ، إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية ، الطبعة الأولى ، كفر الشيخ ، العلم والإيمان للنشر ، 2008م ، ص ص 16-18 .

فقد اعتمد علي الفترات الطويلة والقصيرة وبذلك لم يستخدم الساعة الفعلية كمعيار له ولكن الوقت الفعلي كان يمثل القوة الاقتصادية (1).

أما النسبة لمفهوم الوقت من المنظور الاجتماعي فقد تعددت الآراء بالنسبة له علي النحو التالي:-
يوضح قاموس علم الاجتماع أن الوقت ينظر إليه من وجهتي نظر اجتماعية وثقافية حيث تعتبر الظواهر الاجتماعية إطار مرجعيا تحدد من خلالها وحدات الزمن عن طريق او واقع الحياة الاجتماعية ، ويختلف الوقت اختلافا كبيرا ، وفقا لمعتقدات الجماعة وأغراضها المشتركة(2).

ومن ذلك يتضح أن لكل مجتمع مفهوم معينة للوقت وأهميته وسبل استثماره وفقا لثقافته اي أن الوقت يصبح المعيار المستخدم لتنظيم أوجه أنشطة الجماعة ويؤكد كل من (سوروكين وهيرتون) علي أن الوقت الاجتماعي يختلف من الناحية التحليلية عن الوقت الفعلي فالوقت الاجتماعي لا يمكن قياسه دائما كما أنه لا يمكن ادراك كميته(3) .

تقوم دراسات تخصيص الوقت علي أنماط الحياة الاجتماعية ترتبط بالتوزيع الزمني للأنشطة البشرية ، أي يعني ارتباط انتظام توقيت هذه الأنشطة بالمدة التي تستغرقها ، وبتكرارها علي المستويين الفردي والجماعي وترتيبها في الزمن .

وعلي وجه العموم فإن بعض الدراسات التي تشير إلي أن تخصيص الوقت يعتمد أساسا علي المؤسسات ووظائف العاملين فيها ، وقد ذهب هذه الدراسات إلي ابعده من ذلك حيث يفترض أن تصورات العاملين في المؤسسة عن الوقت يتوقف إلي حد كبير علي تركيب الجماعة ووظائفها بالإضافة لأنها تكون جزء مكملا لقيم المجتمع ومرتبطة بتوجه العاملين نحو وظائفهم في الحاضر والمستقبل .

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مفهوم الوقت ينظر إليه من خلال المنظور الاجتماعي علي أنه اتساق اجتماعي ينشأ من قيم ومعتقدات الجماعة ، وتستخدم لتنظيم جميع أنشطتهم(4) .

1- Pitirm , Sorokin , Merton , social Time in john Hassard (Ed)The sociologyop .Time , london -p58. -p58. ;Macmillan ,1990,p57

2- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، ط2، القاهرة ، الهيئة المصرية للكتاب ، 1994 ، ص487.

3- Pitirm , sorkin and Merton ;op.p2-p3.

4- إسماعيل أحمد جلال حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص30.

تعريف الوقت :-

يعرف بأنه الفترة الفاصلة بين حدثين متعاقبتين أو بين أحداث متعاقبة . وشغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة الكبار منذ العصور القديمة ، فقبل الميلاد تم وصف الوقت بأنه تعداد الحركة وفي القرون الوسطي عرف بأنه شئ مطلق يتدفق بتتابع واستمرار ، أما في العصور الحديثة أن الوقت يعود في الأساس لأداء العقل ، وانه ليس موضوعا قائم بذاته .

كما أن الوقت عنصر نادر وقيم غالي القيمة ورغم أنه متوفر و متاح لكافة الناس إلا انه غير قابل للعودة والاسترجاع . فعندما يذهب هذا الوقت فإنه يمضي إلي غير رجعة (1).

يشكل الوقت أثمن ما يملك الإنسان لأنه عمره وحياته ، نراه أكثر ما يساء فهمه واستعماله . فالوقت عنصر مهم في كل نشاط بشري واغتنامه شرط لكل نجاح ، والكون كله في عرضة وتدبيره وتسييره وكل ما يقع فيه من حوادث مقرون بالوقت ، وأن مسيرة الحياة البشرية تبدأ بالوقت وتنتهي بالوقت ، فعمر الإنسان نفسه موقوت بزمن لا يتعداه ، وأحداث حياته كلها موقوتة(2).

أن القاسم المشترك لأي عمل لدي كافة الناس هو شعورهم بالوقت ، أما بالنسبة لمفهوم الوقت فإنه يختلف من فرد لأخر حيث أن البعض من الناس لديهم مفاهيم خاصة للوقت رغم أنه عند مرور وانتهاء كل ثانية من ثواني الساعة يمر جزء من حياتهم ووقتهم ، كذلك البعض من الأفراد وفقا لهذه الفكرة يحاولون أن يملؤ كل لحظة من حياتهم بالنشاط لكي لا يبددوا مواردهم الشخصية ولكن يلاحظ بالنسبة لأفرد آخرين أنهم متباطئين في استخدامهم للوقت والاستفادة به .

أهمية الوقت

ركزت النظريات الإدارية الحديثة علي رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الاهتمام بالوقت باعتباره أغلي الموارد ، وحسابه بدقة ، وإن إهداره يؤدي إلي تكاليف عالية من شأنها التأثير علي الفرد والجماعة وتظهر أهمية الوقت بالنسبة للفرد والجماعة في جميع وظائف الإدارة

1- الخضري محسن ، الإدارة التنافسية للوقت ، القاهرة : دار الشروق ، 2000م ، ص45.

2- شحادة محمد ، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة ، المملكة العربية السعودية ، الدمام ،: دار الجوزي للنشر والتوزيع ،

، ويرتبط نجاح هذه الوظائف بالاستغلال الأمثل لكل الوقت أو لأكبر قدر منه علي أقل تقدير (1).

أهمية الوقت في الإسلام :-

كرم الله عز وجل الدين الحنيف بالأسبقية في كل الأمور أي أمور الحياة السابقة والمستجدة ، فقد أشار إلي أهمية الوقت وضرورة استغلاله الاستغلال الأمثل ، فهو مادة الحياة ومعني الوجود . وقد فضل النبي صلي الله وعليه وسلم الدعاء في أوقات معينة ، فقد روى عن أبي هريرة رضي الله عنه أن أبا بكر الصديق قال : يا رسول الله ، مُرني بكلمات أقولهن إذا أصبحت وإذا أمسيت ، قال: (قل اللهم رب كل شيء ومليكه ، أشهد أن لا إله إلا أنت ، أعوذ بك من شر نفسي وشر الشيطان وشركه ، قلها إذا أصبحت وإذا أمسيت وإذا أخذت مضجعتك) (2).

وقد أوصي النبي صلي الله عليه وسلم بحسن استثمار الوقت وإدارته خير إدارة حيث ورد عن ابن عباس ، رضي الله عنه، أن رسول الله صلي الله عليه وسلم قال: (اغتم خمسا قبل خمس : شبابك قبل هرمك ، صحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك) أخرجه الإمام أحمد . فالأشياء الخمسة التي أمر الرسول صلي الله عليه وسلم باغتنامها ماهي إلا إشارة إلي أهمية استغلال الوقت ، هذا العنصر الثمين ، والي حسن إدارته لما يعود علي الإنسان بعظيم النفع والفائدة باكتساب ما هو خير ، قدر ما يستطيع وعمره القصير مهما طال(3).

وقد بيّن رسول الله صلي الله عليه وسلم أهمية الوقت بقوله (نعمتان مغبون فيها كثير من الناس: الصحة والفراغ) أخرجه البخاري .ولكن تجد الكثير من الناس لا يقدرون هاتين النعمتين الصحة والفراغ حق قدرهما ، فترى العديد منهم لا يستغلون أوقاتهم في ساعات الانتظار أو أوقات السفر... الخ ، وتجدهم بدلا من ذلك مبدعون في تضيع وقتهم متكاسلين مملين لأنفسهم وغيرهم .

أن علينا أن ندرك حقيقة مهمة وهي أن الواجبات التي افترضها الله علينا ستكون علي قدر ما عشناه في وقتنا وزمننا ، وغير صحيح أن نقول أن الواجبات أكثر من الأوقات ، فالله تعالي لا

1- صلاح شنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، 1983 ، ص40.

2- طارق السويداني ، محمد العدلوني ، إدارة الوقت ، السعودية ، الرياض ، دار بن حزم ، 2001 ، ص ص 34-35.

3- خباب الحمد ، لا تكن مضياعا لوقتك ، ط2 ، فلسطين ، 2009 ، ص68.

يكلف نفساً إلا وسعها ، ورسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم يخبرنا فيقول : (أكلفوا من العمل ما تطيقون) (1).

فالإسلام يربي المسلم علي الإحساس بقيمة الوقت ، قاصداً بذلك رفعة الفرد والمجتمع وإذا ضاع وقت الإنسان ضاع عمره ، حيث أن الوقت هو أهم مورد لديه كما أن الاستفادة منه بشكل جيد تجعل حياته أكثر إنتاجاً وفعالية ويجب أن يتذكر الإنسان أنه محاسب عليه في الآخرة (2).

وقد روى الكثير من السلف الصالح اهتمامه بالوقت وحسن استغلاله ، فقد روى الحسن البصري ، رحمه الله ، قوله : (ما من يوم ينشق فجره إلا نادي منادي من قبل الحق : يأين آدم ، أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فتذود مني بعمل صالح فأني لا اعود إلي يوم القيامة) .ويقول الإمام بن الجوزية رحمه الله في كتابه الجواب الكافي: (فالعارف لزم وقته ، فإن أضاعه ضاعت عليه مصالحه كلها ، فجميع المصالح إنما تنشأ من الوقت ، أن ضيعته لم يستدركه أبداً ، فوقت الإنسان عمره في الحقيقة ، وهو مادة حياته الأبدية في النعيم المقيم أو مادة معيشتة الضنك في العذاب الأليم ، وهو يمر أسرع من السحاب ، فمن كان وقته لله فهو حياته وعمره ، وغير ذلك ليس محسوباً من حياته ، وأن عاش فيه عيشة البهائم ، فإذا قطع وقته قطعة في الغفوة والسهوة والأمانى الباطلة ، وكان خير ما قطعه به النوم والبطالة ، فموت هذا خير من حياته) (3).

العلاقة بين الإدارة والوقت :-

تتضح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال إبراز أهمية الوقت ومكانته في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها وعملياتها .

يوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة عملية مستمرة تستند إلي مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلي تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة .

1- خباب الحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

2- السويداني ، العدلوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

3- نادر أبو شيخة ومحمد القريوتي ، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية ، دراسات الجامعة الأردنية ، العدد الأول ، 1991 ، ص 15 ،

فعلي اعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأي منظمة ، لذلك ينبغي أن يستغل بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة (1).

وتجدر الإشارة إلي أن الاستغلال الأمثل يشمل الاستفادة أيضا من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت ، وذلك بكفاءة وفعالية لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة واحتلت مكانا بارزا فيها ، وذلك كما يتضح مما يلي :-

قام هنري جانيت وهو من أصحاب نظرية الإدارة العلمية أيضا بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت ، فإذا استطاع العامل انجاز العمل المحدد له في وقت اقل ، فإنه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي عمل لتقليله .

أيضا التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته ، فإعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها علي أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة ، بحيث يكون مجموع الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة ، وعلي المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطي له (2).

ومن منظور آخر تعتبر أهمية الوقت هي المساعد في رفع معدلات الانجاز لأعلي درجاتها وذلك لتنظيم الوقت المتاح والذي تحت السيطرة المباشرة للإدارة وذلك باستغلاله في التخطيط والتفكير والتنظيم وتقييم الأداء . وأيضا يساعد الوقت الإدارة في تنظيم الأولويات وذلك بتعظيم الاستفادة من الموارد بفاعلية .

تكمن أهمية الوقت في التسويق فلا بد من احترام الوقت والاستفادة منه وذلك لخلق ميزة تنافسية ، ويمكن من التقدم في أي مشروع ويعطي دفع التخطيط ميزة لمدى قيمة الزمن والرؤية المستقبلية وما تحتاجه من تنفيذ وفق الإمكانيات المتاحة .

1- قلش عبد الله ، الاتجاهات حديثة في الفكر الإداري ، مجلة علوم انسانية، انترنت ، 2007 ، العدد 35.

2- أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص33.

يعتبر الوقت سمة من سمات التحضر وأهمية الوقت تحدد كافة النشاطات وفق البرامج المعدة وتحديد الزمن الكافي لإنجازه وأيضاً تحديد نوعية القائمين بالعمل وفقاً للكفاءة والمهارة ومدى مقدرة العامل على الانجاز وذلك من خلال التعلم والتدريب⁽¹⁾ .

الوقت في النظريات الإدارية :-

برزت بشكل واضح أهمية الوقت في نظريات الإدارة ، واهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور بدراسة الحركة والزمن .

ومع تقدم الحياة وتطورها زاد اهتمام الأفراد بالوقت ، وتبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية ، فقد قام تايلور رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في أحدي الشركات الصناعية الأمريكية ولاحظ أن هنالك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت .

تلا نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية ، وقد بدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخري للعمل ، مما ينعكس إيجاباً على معنوياته وبالتالي على إنتاجية.

الوقت في المدرسة الحديثة :-

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية فأفادت وأضافت للنظريات الإدارية السابقة وطورت من مفاهيمها . واحتل فيها الزمن مكاناً بارزاً ، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت⁽²⁾ .

وهنا نجد أن المدارس الإدارية الحديثة ، أبدت اهتماماً خاصاً بالوقت إذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلاً أفردت من بين موضوعاتها باباً خاصاً بالوقت أيضاً وهو ما يسمى بنظرية صفوف

1- زيد منير عبودي ، إدارة الوقت ، ط1 ، الأردن ، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع ، 2006 ، ص23-25.

2- أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 34-64 .

الانتظار في حين اعتبرت مدرسة نظرية النظم الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك ويسر إلي الأمام بشكل منتظم (1).

ويقول زويلف والقريوتي اهتمت المدرسة الحديثة بالوقت وإدارته ، وقد كرس هذا الاهتمام لتطور التكنولوجيا والاتصالات ، واختصر مسافات وأوقات ، وقد تم استخدام الكمبيوتر والاختراعات واستثمار قدراتها علي تخزين المعلومات والمفاضلة بين بدائلها المختلفة .

ففي التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلي التركيز علي مفهوم إدارة الوقت ، وزيادة فاعلية استغلاله ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي (2).

أنواع الوقت :-

يوضح أن أنواع الوقت هما وقت يصعب تنظيمه ، وقت يمكن تنظيمه .

الوقت الذي يصعب تنظيمه :-

الوقت الذي تصعب إدارته واستفادة منه في غير ما خصص له ، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية مثل الأكل والراحة والنوم والعلاقات الاجتماعية المهمة ، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو علي درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

الوقت الذي يمكن تنظيمه :-

هو الذي يمكن تنظيمه وإدارته : وهو الوقت الذي تخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة وفي هذا

النوع من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا .

يمكن تقسيم الوقت الذي يمكن تنظيمه كما يلي :-

1/ وقت يكون فيه المرء كامل نشاطه وحضوره الذهني "وقت الذروة".

2/ وقت يكون فيه المرء أقل حالات التركيز والحضور الذهني "وقت الخمول" (3).

1- محمد أحمد الطراونة ، إدارة الوقت والأداء الوظيفي ، دراسة تحليلية مقارنة ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول ، 2002 م ، ص5.

2- تسيير محمد عربيات ، واقع إدارة الوقت لدي موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن ، مجلة الدراسات ، العلوم التربوية ، المجلد (28) ، العدد الأول ، 2001 ، ص15.

3- إبراهيم حمد القعيد ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، السعودية ، الرياض ، 2001 ، ص69.

خصائص الوقت :-

يتميز الوقت من حيث طبيعته وخصائصه بسمات خاصة لا يشاركه فيها مورد آخر من الموارد التي يمتلكها الانسان في الحياة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة .

وأهم هذه الخصائص ما يلي :-

. لا يوجد شئ أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق ما يريده الفرد .

. لا شئ يمكن عمله بدون الوقت ، صحيح أن كثيرا من الناس يتجاهلون الوقت ، لكنهم جميعا يأسفون علي ضياعه .

. يسير الوقت بنفس السرعة والوتيرة ، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور وليس حقيقة(1).

1- جيفري ماير ، إدارة الوقت للمبتدئين ، السعودية : مكتبة جرير ، 1994 ، ص25.

المبحث الثاني

إدارة الوقت

مفهوم إدارة الوقت :-

يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لأي زمان ومكان وإنسان ، فهي لا تقتصر على إنسان دون غيره ولا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر. ويشمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل ، اذا ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين ونظر الإنسان للوقت من خلال مفاهيم مختلفة واعتمدت على تصنيف الظواهر الكونية فمنها الوقت الميكانيكي وهو الوقت الذي يتعلق بحركة الأجسام المادية والسرعة ، ومنها الوقت البيولوجي وهو الذي يقيس تطور الظواهر الطبيعية كالنمو ، ومنها الوقت النفسي والاجتماعي ، يعد مفهوم الوقت في الإدارة مزيجاً من هذه المفاهيم.(1)

وإدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي يقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح يومياً، يومياً 24 ساعة او أسبوعياً 168 ساعة ، وهي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه ، بدلاً من ان يفرض هو سيطرته علينا . ويمكن القول ان إدارة الوقت هي إدارة للسلوك والشخصية وإجمالاً هي إدارة الفرد لنفسه بنفسه وتوجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف والإنجازات التي يسعى لتحقيقها .

وإن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح ، ويقول آخر انها احدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام والأهداف. (2) ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان ويقاس تقدم الافراد والأمم بحسن إستثمارها للوقت وادارته . فإدارة الوقت لا تعنى الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الانشطة بل تعني ان نخصص لكل نشاط قدرًا من الوقت الذي يستحقه.(3)

1محمد احمد الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص64.

2ابوشيخة، مرجع سبق ذكره ، ص34.

3 محمود نصر نجيب، إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة ، نقابة المهندسين ، مصر (2004) ص58 – 59.

تعريف إدارة الوقت:-

تعرف بأنها هي تنظيم الاطار الزمنى بما يتلائم مع ألوان العمل والانجاز بصورة اقتصادية ، وايضا تعرف بأنها تنظيم العمل والسيطرة على مجرياته وفق محدد زمنى وهى محاولة جادة لتسيير الحياة وفق قواعد محددة . او هي الإستخدام الأمثل للوقت وهى فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الاهداف وتحديد مضيعات الوقت ، ووضع الأولويات ، استخدام الاساليب الادارية لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

وتعرف إدارة الوقت على أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت ، وتعنى الإستخدام الأمثل للوقت وللمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة ، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للإستفادة منه بشكل فعال.(1)

وتعرف أيضا إدارة الوقت بأنها الإستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت ، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه : الإلتزام والتحليل ، والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل.

أن التعريف السابق لمفهوم إدارة الوقت يركز على عبارة استخدام فعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت وفى حالة تحسين إدارة الوقت فلا بد من الإلتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل.(2)

وعرفت إدارة الوقت بأنها عبارة عن قدرة الشخص على إستخدام وقت الوظيفة لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها .(3)

كما عرفت إدارة الوقت بأنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات المستخدمة في تخطيط وتنظيم وضبط عملية إستغلال وقت الدوام الرسمي لقيام الموظف الإداري بواجبات وظيفته.(4)

1الشراري ، عبدالله بن محمد ، إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القربات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، عمان ، الجامعة الاردنية ، ، 2004 ، ص17.

2ابوشيخة، مرجع سبق ذكره ، ص34.

3محمد احمد غنيم ، مهارات إدارة الوقت ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، 2010 ، ص21.

4نايف قاسم علوان ، ، ونجوى احميدى،إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، طرابلس ، دار الثقافة ، 1430هـ، ص41.

أهمية إدارة الوقت :-

تكمن أهمية إدارة الوقت في أن بعض المديرين يعملون في ظل اعتقاد مفاده : انهم لا يحددون الوقت الكافي لعمل كل شئ ، واذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فاعلية لجأوا إلى العمل بشكل اسرع ، وقد يكون في ذلك فائدة ، وخاصة عند الذين يقضون وقتا طويلا في القيام بشئون إدارتهم ، ولكن في كثير من الحالات يولد العمل السريع مشكلات ، فيقع المدير في الخطأ لان الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلاً ، وقد يتبنى المديرين استراتيجية أخرى وهى العمل لساعات أطول ، ربما تصل ضعف ساعات العمل الرسمي ، وبذلك يختفى الوقت الذى يحتفظ به المدير لنفسه وتظهر مشاكل ذلك في صورة أمراض وإرهاقات جسدية وعقلية.

والمهم هنا أنه لا يمكن للمدير أن يحصل على كمية إضافية من الوقت ولكن بإمكانه تطوير نوعية هذا الوقت وتحسينه ، وهنا تكمن أهمية إدارة الوقت وضرورته في التعرف على واقع وكيفية استثمار المدير لوقته وتحديد الاسباب التى تحول دون قيامه باستثماره بشكل كفاء ، وبيان ما يمكن اتخاذه لتأمين عنصرى التخطيط والتنظيم في توفير الوقت. (1)

تزداد أهمية الوقت وتتعاظم في ضوء التطور التكنولوجي ، ولقد تطورت آليات ونظم العمل بحيث أصبحت تعتمد على الحاسب الآلي ونظم المعلومات ومن ثم فإن التخطيط الجيد للاستثمار الأمثل للوقت هو سبيلنا لضمان التنفيذ الدقيق لما تم التخطيط له مسبقا ، وذلك لضمان تنفيذ جميع المهام الرئيسية والإضافية بكفاءة واقتدار وتضح أهمية إدارة الوقت في مدراس التعليم العام من منطلق أن الوقت من الموارد المتاحة والمتجدد فيها ، هو أحد عناصر التكلفة الغير مادية ، فإنه إذا تم استثماره وحسن استخدامه علي المستوي التنظيمي ككل ، فإنه يمكن تنظيم العائد من إنفاق هذا الوقت بما يزيد من فاعلية الممارسات التي تتم خلاله (2).

1 ابوشيخة، والقريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص99.

2- سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت ، منهج التطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،الأردن ،عمان ، ، 1988، ص17.

مبادئ إدارة الوقت :-

إن إدارة الوقت تعتبر عملية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لإستخدامها بفعالية وكذلك مهارة الرقابة علي إستخدامها.

التخطيط :-

عادة ما يقع المدراء في مصيدة عدم التخطيط بحجة أنه يأخذ وقتاً كبيراً ، وبالرغم من أن التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً أول الأمر فإنه يعوض ذلك الوقت حيث ينجز المدير أفضل ويوفر جهداً ووقتاً في الأداء الحقيقي للنشاط والمهام المناطة به .

والتخطيط يعد أكثر مهام القائد الإداري أهمية وبدونه لا يستطيع أن يكون لديه صورة واضحة عما يود إنجازه وفقدان التخطيط يؤدي إلي تدهور البرامج أو عدم إنهاء الأعمال في موعدها المحدد والحقيقة أنه يمكن أن ينجز الموظف في الوقت الذي يخصص .

التنظيم :-

علي الموظف أن ينظم وقته بين الواجبات الملقاة علي عاتقه والأعمال المختلفة . وتنظيم الوقت يراعي أن يكون فيه جزء للراحة والتفكير والترويح فإن النفس تسأم بطول الجهد وليس المهم أن يعمل الموظف بل المهم أن يعمل العمل المناسب في الوقت المناسب .

لابد من معرفة مبادئ التنظيم وهي وجود خريطة تنظيمية يعرف المدير والعاملين موقعهم في الخريطة التنظيمية وبذلك تكون خطوط السلطة واضحة وأيضاً لابد من تقسيم العمل وذلك بتقسيم المهام الكبيرة إلي مهام أصغر يمكن السيطرة عليها وتحديد طرق تنظيم العمل لتحسين الأداء⁽¹⁾.

الرقابة :-

إن فكرة الرقابة علي الوقت تعتبر من أسس الإدارة السليمة وتزيد من فاعليتها ، أن تغيير الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريات لإدارة الوقت .

كما أن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذ لا يمكن انجاز العمل إلا إذا كان هنالك خطة أو معيار يتم بموجبه مقارنة النتائج المتوقعة .

1- دائل تميب ، إدارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، الرياض : معهد الإدارة العامة للبحوث ، 1991 ، ص55.

فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء والإنتاج بما يتلائم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها .

وتشمل الرقابة علي الأعمال متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم انجازه وما هي العوائق التي اعترضت التنفيذ ومعرفة التنفيذ ومعرفة الأهداف التي تم تحقيقها وكل مهمة والوقت الذي استغرقته.

متطلبات إدارة الوقت :-

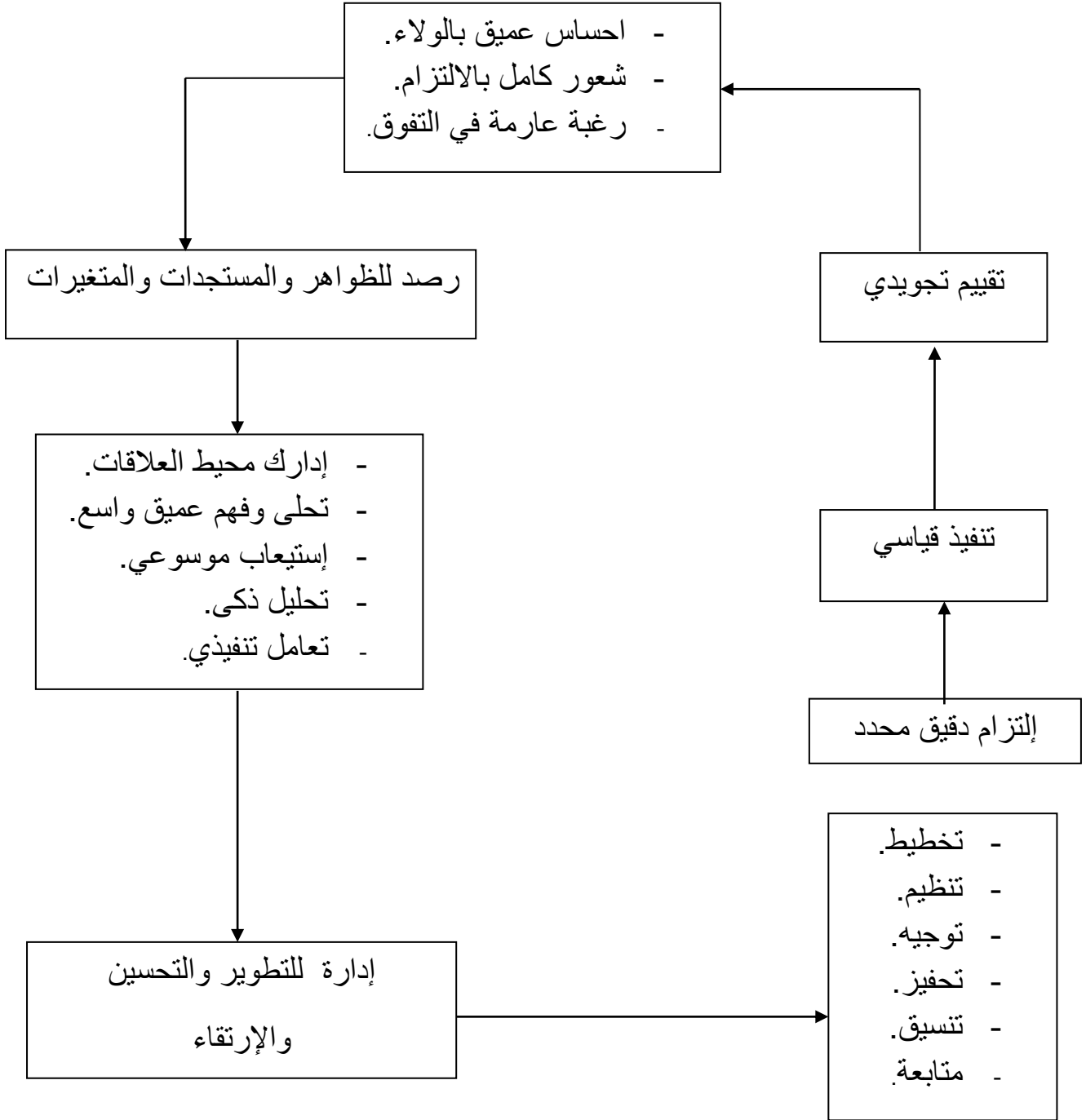
أن الهدف الرئيسي لإدارة الوقت هو الوصول إلي أفضل صيغ ، أو طرق لإستثمار الوقت ، كذلك تحقيق أكبر عائد من إستثمار الوقت المتاح للعاملين فيها، فإدارة الوقت تعمل علي انجاز المهام ببسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة .

وتحتاج إدارة الوقت إلي تنسيق كامل لتفعيل المناخ من موارد وإمكانيات قائمة فعلا ومتاحة للمشروع لتحقيق الهدف المنشود .

وعلي ذلك فإن هنالك مجموعة من المتطلبات أو العوامل التي تتحكم في سلوك العامل في العمل تتفاعل فيما بينها تفاعل حيوي وهو ما يوضحه الشكل رقم(1/2/2). (1)

1- فارق السيد عثمان ، الاسكيولوجيه إدارة الوقت – تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي ، القاهرة : دار المعارف ، 1995 ، ص

شكل (1/2/2) يوضح متطلبات إدارة الوقت



المصدر: فارق السيد عثمان ، الاسكيولوجيه إدارة الوقت – تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي ، القاهرة : دار المعارف ، 1995 ، ص 25.

ويتضح من الشكل (1/2/2) أنه نتيجة لتفاعل بين تلك العوامل يتم إدارة وقت العاملين بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة ، وهذه العوامل هي :-

العامل الأول :-

يشمل هذا العامل إحساس العامل بالمؤسسة بالولاء والانتماء الكامل للمؤسسة وأن هذه المؤسسة هي بمثابة وطن تحتوي كامل صفات وخصائص الوطن للأفراد العاملين فيها وهي كوطن مؤهلة للتمتع بتضحيات العاملين فيها .

العامل الثاني :-

يشمل الشعور الكامل للعامل في المؤسسة بالالتزام والمسئولية عن كل ما يتم في العمل ، مع الحرص علي إنجاز العمل المطلوب بالشكل والصورة والمواصفات المطلوبة .

العامل الثالث:-

يظهر في وجود رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح ، بل والارتقاء دائما إلي قمم قياسية جديدة (1).

قوانين في إدارة الوقت :-

نظرا للأهمية التي أصبح يحظى بها الوقت في العصر الحالي ، ظهرت في الفكر الإداري عدة نظريات وقوانين تساعد علي ترويض الوقت وترشيد استغلاله ، هذه القوانين أهمها :-

قانون بارتيو :- (الأعمال المهمة تأخذ دائما القليل من الوقت بينما صغائر الأعمال تستهلك معظمه) أن تطبيق القانون الشهير للإقتصادي الايطالي بارتيو الذي عاش في القرن التاسع عشر ، أن رجال المقالات يلاحظون أن 20% من المنتج هي التي تدر 80% من الأرباح وأن 80%

1- فارق السيد عثمان ، نفس المرجع السابق ، ص ص 21-24 .

من باقي المنتج تدر فقط 20% من الربح - لذا عند القيام بالأنشطة لابد من ترتيبها حسب الأهمية وتوزيع الوقت بين الأنشطة الأساسية المهمة وبين الأنشطة الأقل أهمية .

قانون التناوب :- (لكل وقت عمله ولكل عمل وقته) هذا القانون يدعو للاختيار الجيد للوقت المناسب لكل عمل والعمل المناسب لكل وقت كما انه دعوة للتنوع والتناوب في الأعمال بنية الاستفادة القصوى من أوقاتنا ، تجنب الوقوع في فخ الملل والروتين حاول القيام بأعمال متنوعة ومتناقضة في فترات مختلفة .

قانون سويودا :- (كل إنسان يمر بأحوال نفسية وإيقاعات بيولوجية) حيث أن لكل منا أيامه الجيدة وأيامه السيئة ، ساعاته الجيدة وساعاته السيئة ، هذه الفكرة كانت المنطلق لسويود الطبيب النمساوي من خلال أبحاثه في تحليل الإيقاعات الإحيائية للإنسان ، التي تجعل الإنسان يمر بمرحلة جيدة نفسياً ومعنوياً وأخري متدهورة وهي مقارنة تحت علي اكتشاف ومعرفة هذه الأحوال بقصد التعامل معها بإيجابية . إكتشف إيقاعاتك الشخصية الداخلية حتي تستثمر وقتك فيها جيداً

قانون فريس :- (الوقت له بعد ذاتي وآخر موضوعي أو نفسي يؤثر في الحكم علي النشاط الذي تزاوله) فريس نفساني فرنسي متخصص في نفسية الوقت وضع القوانين التالية :-

- كلما كان العمل مرهقاً كلما أحسنا بطول الوقت .
- كلما كان النشاط مهماً كلما أحسنا بقصر وقته .
- وقت الإنتظار دائماً طويل .

وهو بهذا يدعونا إلي تقييم موضوعي للوقت بعيدا عن المؤثرات النفسية ، حاول أن تبعد ميولاتك العاطفية من حكمك علي وقتك (1).

1- فتحي قابيل متولي ، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري ، القاهرة ، مطابع الهيئة المصرية للكتاب ، 1995 ، ص197.

مصفوفة إدارة الوقت :-

الجميع يواجه مشاكل مع الوقت لكن الوقت ليس هو المشكلة فهو الشيء الوحيد الذي يملكه الجميع بالتساوي كل يوم إنما المشكلة أننا لم نتعلم إدارة الوقت بصورة جيدة .

ولعل مصفوفة إدارة الأولويات للدكتور ستيفن كوفي هي من أفضل النماذج التي تساعدنا علي التمييز بين الأنشطة العاجلة والمهمة وذلك لتحديد الأولويات .

شكل (2/2/2) مصفوفة إدارة الأولويات

غير عاجل	عاجل	
2	1	مهم
4	3	غير مهم

المصدر :- ¹ - محمد الطيارة، (مدونة التنمية البشرية للإهتمام بتطوير المهارات) ، 2009م، www.altanmiya.org

إذا نظرنا إلي:-

- **المربع الأول من المصفوفة :- الطوارئ والمفاجآت** نجد أن الأنشطة هنا مهمة وعاجلة ، عليك أن تؤديها بنفسك والآن مثل (أزمات - مشكلات طارئة -حضور اجتماع هام) .
 - **في المربع الثاني :- التخطيط والإبداع** نجد أن الأنشطة مهمة وغير عاجلة ، عليك أن تؤديها بنفسك ولكن ليس الآن مثل (التخطيط للمستقبل - بناء العلاقات . التحضير) .
 - **في المربع الثالث :- الاستجابة للضغوط** نجد أن الأنشطة غير مهمة ولكنها عاجلة ، عليك أن تستعين بشخص آخر ليقوم بها بدلا منك مثل (بعض الاجتماعات الغير ضرورية) .
 - **في المربع الرابع :- ضياع الوقت والجهد** نجد أن الأنشطة غير مهمة وغير عاجلة ، فعليك أن لا تؤديها أبدا وهي مثل (قراءة الروايات والمجلات ، بعض رسائل البريد العشوائي)(¹) .
- مضيعات الوقت :-**

¹ - محمد الطيارة، مدونة التنمية البشرية للإهتمام بتطوير المهارات ، 2009م، www.altanmiya.org

كثيرا ما يضيع المديرون وقتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلا من التركيز علي أمور أكثر أهمية ، وذلك لأنهم يقعون في مسألة استخدامهم للمعلومات المتوافرة أمامهم بدلا من الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها (1).

أنواع مضيعات الوقت :- يمكن تصنيف مضيعات الوقت إلي ما يلي :-

1/ المضيعات العامة والشخصية .

2/ المضيعات الإدارية والتنظيمية .

3/ المضيعات البيئية .

1/ (أ) المضيعات العامة :-

إتفق مجموعة من العلماء علي أن المضيعات العامة للوقت تتمثل في سوء إدارة المنظمة ، وعدم كفاية التنظيم الداخلي بها ، فالإدارة السيئة تؤدي إلي ضياع وقت العديد من العاملين بالمنظمة ، وبصفة خاصة وقت المديرين ، ومن أهم مظاهرها تكرار حدوث الأزمات داخل المنظمة سنة وراء الأخرى ، كما أن تضخم عدد العاملين في المنظمة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلي ضياع الوقت ، وإتفقوا أن المضيعات العامة تشمل علي :-

1/ سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم .

2/ تضخم عدد العاملين .

3/ زيادة عدد الإجتماعات وأنظمة الإتصال .

4/ الزيارات المفاجئة ، والإجتماعات غير الناجحة .

5/ البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها .

6/ ضعف وسائل الإتصال بين إدارة المنظمة وأقسامها المختلفة .

1- سعد نبيل خليل ، ، فعالية أدار الوقت ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، العدد الثالث والرابع كلية التربية ، جامعة حلوان ، 1996 ، ص304 .www.sw.helwan.edu.eg

(ب) المضيعات الشخصية :-

تعرف بأنها التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل ذاته ، تؤدي إلى عدم إستغلاله للوقت المخصص للعمل الإستغلال الأمثل .

ويمكن تحديد بعض المضيعات التي تؤدي إلى ضياع الوقت في الآتي :-

1/ قراءة الصحف والمجلات داخل المنظمة خلال الدوام الرسمي.

2/ إستخدام الهاتف والإنترنت في الأمور الشخصية بدون ضوابط .

3/ إستقبال الزائرين بشكل غير مخطط .

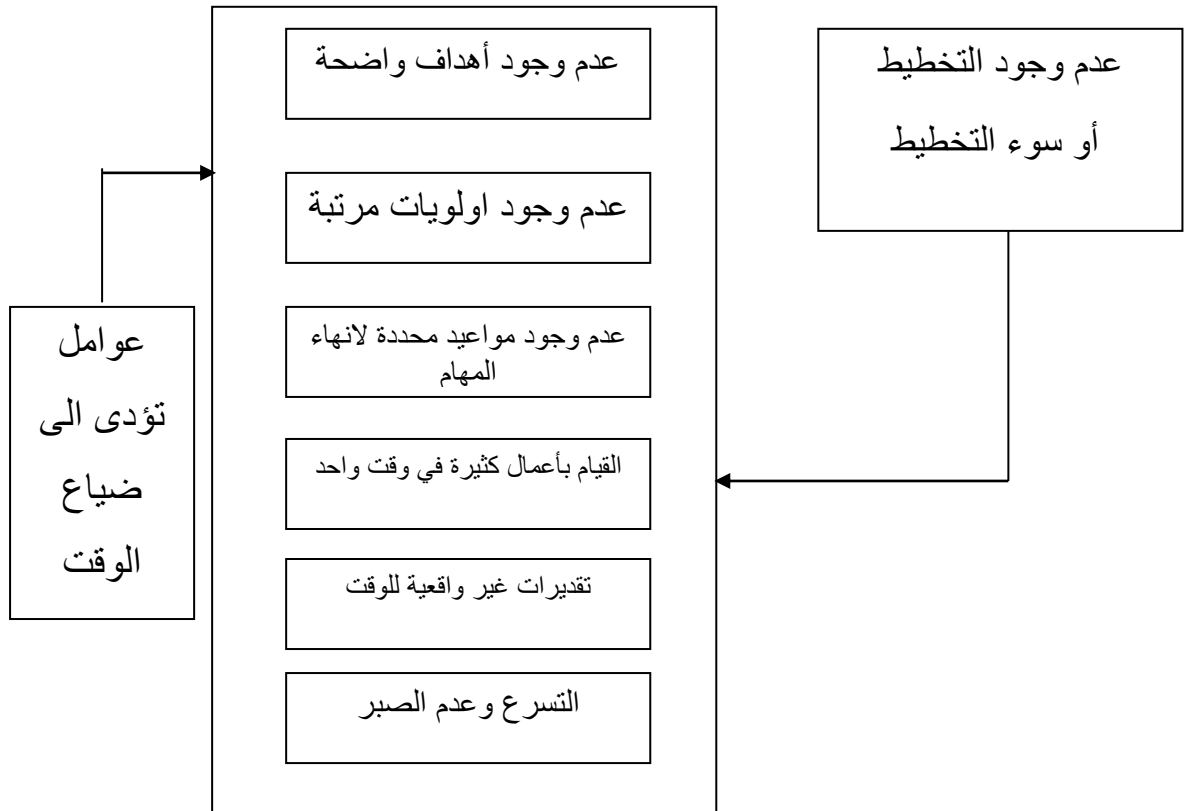
4/ التأخير عن بدء الدوام .

5/ مغادرة العمل مبكراً .

2/ المضيعات الإدارية والتنظيمية :-

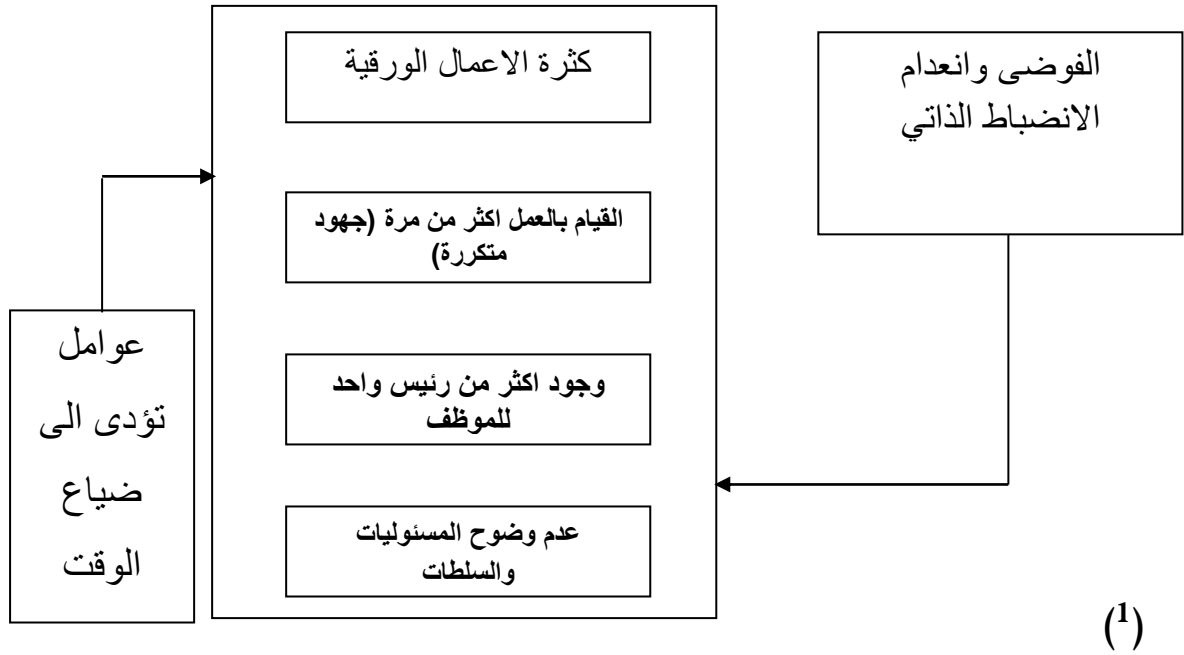
هي التي تحول دون الإستغلال الأمثل للوقت ، وهي التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية وذلك علي النحو التالي:-

شكل (2/2/3) مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط



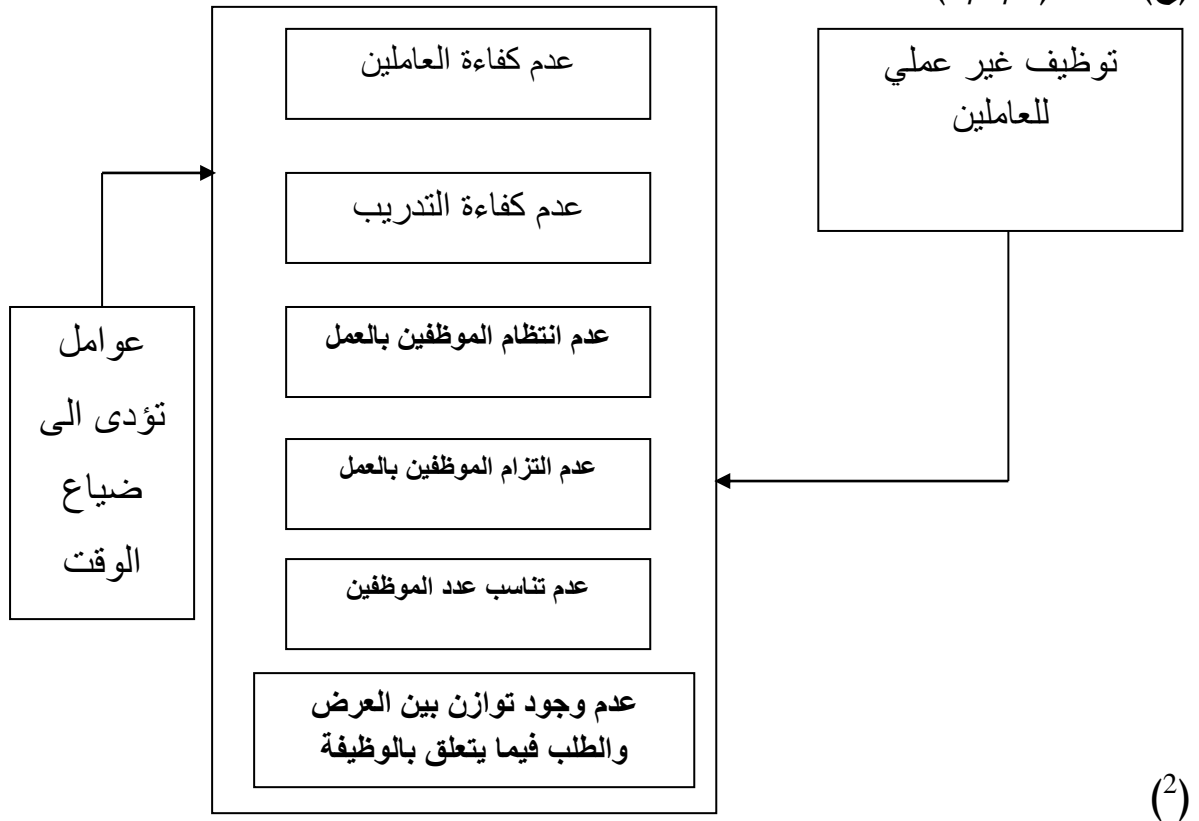
المصدر: ربحي مصطفى عليان ، (إدارة الوقت النظرية والتطبيق) ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار جرير ، 2005 ، ص16.

(ب) شكل (4/2/2) مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم



المصدر: ربحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت النظرية والتطبيق ، ط1 ، الأردن ، عمان ، دار جرير ، 2005 ، ص17.

(ج) شكل (5/2/2) مضيعات الوقت المتصلة بالتوظيف



المصدر: ربحي مصطفى عليان ، (إدارة الوقت النظرية والتطبيق) ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار جرير ، 2005 ، ص18.

¹ ربحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت النظرية والتطبيق ، ط1 ، الأردن ، عمان ، دار جرير ، 2005 ، ص ص 16-17.
² ربحي مصطفى عليان ، نفس المرجع السابق ، ص18.

(د) مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه :-

- النزعة التسلطية لدي المدير ، والرغبة في انجاز العمل بصور منفردة .
- إهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية .
- التفويض الغير الفعال .
- ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف حافزيتهم للعمل .
- ضعف القدرة علي حل الخلافات وإدارة النزاعات .
- ضعف القدرة علي التكيف .
- الإفتقار إلي التنسيق .

(هـ) مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة :-

- كثرة الزوار و المكالمات الهاتفية .
- النقص في المعلومات .
- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة .
- التسلط والرقابة المفرطة .
- كثرة الأخطاء وتدني الأداء .
- عدم القدرة علي معالجة الأداء الضعيف .
- عدم القدرة علي المتابعة الدورية .

(و) مضيعات الوقت المتصلة بالاتصال :-

- كثرة الاجتماعات واللجان .
- عدم وضوح نظام الاتصالات .
- سوء الفهم والافتقار إلي الإصغاء الجيد .

- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية .

(ز) مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرارات :-

- اتخاذ قرارات متسرة .

- التردد في اتخاذ القرارات .

- التأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات .

- الحرص الزائد علي جمع المعلومات عند اتخاذ القرارات .

- إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان .

3/ المضيعات البيئية :-

حيث يمكن تقسيم مضيعات الوقت ضمن هذا التصنيف إلي قسمين :-

أ/ مضيعات خارجية .

ب/ مضيعات داخلية .

أما المضيعات الخارجية فمصدرها الناس (الأسرة ، العملاء ،...) أو الاشياء

(القراءة ، كتابة الرسائل والمذكرات ، التقارير ، ...) وهي علي أي حال خارجة عن سيطرة

المدير ، أما المضيعات الداخلية فمصدرها داخلي ومن الصعب التغلب عليها ، وتتضمن

الاجتماعيات وضعف التخطيط وغيرها (1) .

السيطرة علي مضيعات الوقت :- أن التحديد الدقيق للأهداف هو الخطوة الاولى للتغلب

علي مضيعات الوقت ، إذ مع وجود أهداف محددة لا وجود لمضيعات الوقت ، أن الأهداف

وما يريد أن يصل إليه المدير هي التي تشير بأصبع الاتهام إلي أن هذا النشاط مضيع للوقت

1- أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، 1991 ، ص79.

أم لا؟ وبكلمات أخري ، أنه ليس هنالك تعريف مطلق لمضيع الوقت ، فهو مسألة نسبية ، فما هو مضيع للوقت بالنسبة لشخص ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر ، أن لكل إنسان وجود وأثر ، ووجوده لا يغني عن أثره ، ولكن أثره يدل علي قيمة وجوده ، ولذلك لابد أن لكل واحد منا طموحات وأحلام يريد أن يحققها ، فإما أن تكون قائدا ناجحا في الحياة ، تقود نفسك نحو معانقه القمم ، أو أن تعيش علي هامش الحياة (1).

1- علي غانم الطويل ، كيف تكون قائدا مبدعا ، المملكة العربية السعودية ، الرياض، دار بن حزم للنشر ، 2000، ص99.

المبحث الأول

الإنتاجية

تمهيد :-

تعتبر الانتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقي إهتماماً في كافة الجوانب الإقتصادية في الدول المتقدمة والنامية علي حد سواء فالدول المتقدمة أدركت أن الإهتمام بالإنتاجية هو طريقها إلى التنمية الإقتصادية والرفاه الإجتماعي . إن الدول النامية التي تعاني من مشاكل البطالة والتضخم وشح الموارد وإنخفاض معدلات التنمية ، تحاول الإستفادة من تجربة الدول المتقدمة في رفع كفاءة إستغلالها لمواردها بشكل يمكنها من تحقيق تنمية متوازنة وتحسين مستوى معيشة مواطنيها. (1)

حظيت الإنتاجية بإهتمام واضح في الأدب الإقتصادي والإداري لما لها من أهمية بارزة في النواحي الإجتماعية والإقتصادية والثقافية ، وتعد الإنتاجية مؤشراً أساسياً لقياس تقدم الإقتصاد الوطني وزيادة الدخل القومي وهو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه جميع الدول النامية والمتقدمة علي حد سواء وبنفس الدرجة من الإهتمام.

كما يثير مفهوم الإنتاجية إهتمام الباحثين سواء الإقتصاديين أو الماليين أو مقرري السياسات الإقتصادية ، فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية وتقليص الفاقد والإرتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات ، خاصة في ظل التناقص الذي يشهده العالم في حجم الموارد المتاحة ، وأن للإنتاجية دوراً مميزاً في الكشف عن مدى نمو أو إعتلال هذا القطاع الهام ، ويبدو ذلك واضحاً من خلال دور الإنتاجية في زيادة الدخل القومي عن طرق زيادة الإنتاج بشكل منتظم وبتكلفة أقل. (2)

1 محمد أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره ، ص40.
2 خليل حسين شمار ، تحليل بعض العوامل المؤثرة في إنتاجية العامل في القطاع الصناعي ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 27، المجلد 11. <https://www.iasj.net>

مفاهيم الإنتاجية :-

تمثل الإنتاجية بشكل عام العلاقة بين المخرجات والمدخلات في المنظمة .

ويقصد بالمدخلات الإمكانيات المتاحة لتأدية الخدمات بينما يقصد بالمخرجات مقدار ما يقدم من إنتاج أو خدمة . وعلي ضوء ذلك فإن الزيادة في الإنتاج تعني الزيادة في المخرجات بإستخدام نفس المدخلات .⁽¹⁾

كان مفهوم الإنتاجية في الماضي من المفاهيم التي يحيطها الغموض وتتوارد بشأنه الآراء العديدة ، وقد كتب حول هذا المفهوم الكثير من الأبحاث العلمية التي أرادت ان تعطي مفهوماً محدداً ودقيقاً للإنتاجية .

وعلي الرغم من الإختلافات الكثيرة في وجهات النظر حول مفهوم الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها بمفهومها الواسع والذي يمكن من خلال قياس مدى حسن إستغلال الموارد الإنتاجية⁰ ولقد ذهبت منظمة العمل الدولية إلى أن الإنتاجية هي : -

النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة ومدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج .⁽²⁾

وذهب البعض الي ان الانتاجية :- هي قياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات أو جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول علي تلك المخرجات .

وهذه الإنتاجية بهذا المفهوم هي الإنتاجية الكلية تمييزاً لها عن إنتاجية واحد من عناصر الإنتاج أو ما يسمى بالإنتاجية الجزئية .

تقوم الإنتاجية علي علاقة بين النواتج وعوامل الإنتاج ، وتحدث عند حدوث إرتفاع في الناتج مقترن بإرتفاع أقل تناسباً في عوامل الإنتاج أو عندما ينتج الناتج ذاته بعوامل إنتاج أقل ،

¹وجيه العلي ، الانتاجية ومفهومها والعوامل المؤثرة فيها ، بيروت، دار الطليعة ، ص22.

²اتفاقية منظمة العمل الدولية ، 1951م. WWW.labor-watch.net

يمكن أيضاً تناول الإنتاجية من منظور نقدي ، فإذا ارتفع الثمن المتقاضي لقاء ناتج ما دون زيادة في تكلفة عوامل الإنتاج ، يعتبر ذلك أيضاً زيادة في الإنتاجية . (1)

تعريف الإنتاجية :-

الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات ، والإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة علي تحقيق مستوي معين من المخرجات ، قياسا بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي.

يمكن تعريفها كنسبة بين المدخلات والمخرجات بأنها النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة ، وأيضاً هي نسبة الإنتاج الحقيقية إلي كمية المدخلات المادية الحقيقية (2).

وتعرف أيضاً منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأن الإنتاجية هي مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس معينة ، وأن الإنتاجية ليست مرادفة للإنتاج حيث أن الإنتاج يشير إلي مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات ، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات ، وتعني أيضاً الإنتاجية العمل ببراعة وتخفيض نفقات الإنتاج .

وتعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات خلال فترة زمنية معينة واستخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمنظمة وهي مقياس للمقدرة علي خلق المنتجات باستخدام عوامل الإنتاج خلال مدة زمنية معينة (3).

1- اس بف ألود، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل حديث ، ترجمه محمد محمود الشواربي ، الرياض ، دار المريخ ، 1999م، ص5.
2- عبيد، مرجع سبق ذكره ، ص20.
3- ناصر فهد الناصر ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، 2003 ، ص83
www.nauss.e-m.com

أهمية الإنتاجية :-

تتبع أهمية الإنتاجية من كونها تؤثر في سرعة النمو الإقتصادي ، وتساعد في إرتفاع مستويات المعيشة كما أنها تؤدي إلي إدخال التحسينات في ميزان المدفوعات ، وتساعد في السيطرة علي نسبة التضخم .

أصبحت الأبحاث والدراسات التي تبحث في العوامل المؤثرة في الإنتاجية تستأثر بنصيب كبير من إهتمام الباحثين ، ذلك لأن زيادة الإنتاجية تعد من أهم الأهداف لأي نشاط إقتصادي والتي علي أساسها يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من الموارد البشرية والمادية وصولاً إلي تحقيق الكفاية الإقتصادية في جميع النشاطات ضمن التنمية الإقتصادية والاجتماعية .

أن زيادة الإنتاجية تؤدي إلي خفض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة مما ينعكس علي القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق المحلية والعالمية .

ويشار في هذا الصدد إلي دراسة أجرتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في عام 1979م أوضحت فيها الآتي :- (أن لم يحدث تقدم منتظم في إنتاجية العمل في القطاع الصناعي خلال فترة زمنية طويلة ، سوف يؤدي ذلك إلي عدم توازن القطاعات الاقتصادية وإلي ضغوط التضخم وإلي صعوبات في ميزان المدفوعات مما يؤدي في نهاية الأمر إلي إلحاق أضرار بعملية النمو الاقتصادي والاجتماعي⁽¹⁾ .

وأيضاً يعتبر إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود أقل وبموارد أقل ، مما يجعل السلعة أكثر قدرة علي منافسة مثيلاتها في السوق .

تؤدي الإنتاجية إلي تخفيض أسعار بيع المنتجات ، وانخفاض الأسعار يؤدي إلي زيادة الطلب وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح .

1- مطبوعات الأمم المتحدة في التقدم المحرز والاحتمالات المقبلة للصناعة في العالم ، نيويورك ،
<https://ar.m.wikipedia.org.1979>

تؤدي الاساليب المستخدمة لزيادة الإنتاجية في المدى القصير إلى التخلص من نسبة من العاملين لنجاح المؤسسة وتحقيقها للأرباح سيعمل في المدى المتوسط والطويل علي توسعها وجذب المزيد من العمال العاطلين عن العمل .

وتحقق الإنتاجية الإستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الإستعمالات المتعددة ،وتسهم في تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية للسكان .

الإنتاجية هي المصدر الوحيد لزيادة الثروة القومية ، فإستخدام المنتج للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج ، بالتالي يحافظ علي الموارد النادرة من الضياع .

العوامل المؤثرة في الإنتاجية :-

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة وذات طبيعة متباينة ، كما أنها لا تتصف بالتداخل والترابط ولكل عامل خصائصه الخاصة وتأثيراته المختلفة عن العامل الآخر ، ومن طبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات ، فهي متغيرة تبعاً للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وهي ذات علاقة تبادلية⁽¹⁾.

ومما لا شك فيه أن تحسين الإنتاجية لا يتأتى إلا بتأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة ، ومن أجل ذلك لابد لنا من معرفة العوامل التي تحدد الإنتاجية وتؤثر فيها ، ولقد تنوعت تقسيمات تلك العوامل ومن هذه التقسيمات :-

أولاً العوامل الفنية :-

أ/ المستوي التكنولوجي المستخدم في الإنتاج .

ب/ المواد الخام المستخدمة كماً ونوعاً..

ج/ أساليب الإنتاج المتبعة .

1- العلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 23 - 24 .

د/ تصميم مكان العمل .

هـ / القدرة علي تصريف المنتجات وتسويقها.

ثانيا : عوامل إنسانية :-

أ/ مستوي التعليم والخبرة المكتسبة .

ب/ المهارة المكتسبة بالتدريب .

ج/ التكوين الجسماني للعامل .

د/ القدرات والمهارات الشخصية .

هـ / الرغبات الإنسانية .

و/ العلاقات الاجتماعية .

ز/ طبيعة العمل نفسه (1).

وأیضا يمكن قياس الإنتاجية وتحديد كسب ومؤشرات :-

- جميعها يعتمد علي المفهوم العام للإنتاجية (قسمة المخرجات علي المدخلات).
- يوجد عدد لا نهائي من النسب (الاختلاف في الاعتماد علي القيم أم الكميات).
- تعدد النسب يساعد الإدارة علي التشخيص (2).

قياس الإنتاجية :- هو جزء طبيعي من عملية التحليل ، المراقبة ، التقييم وعملية الإدارة ،

فالإداري يجب أن يقيس الإنتاجية من أجل تحسينها وأن قياس الإنتاجية يساعد علي :-

- درجة تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة وتسمى فاعلية الإدارة .

1- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار غريب ، 1998 ، ص22

2- أمل محمد شيخ دمنهوري ، مفهوم الإنتاجية ، ورقة علمية ، السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز 1438هـ ،

ص11. adamanhori.kau.edu.sa

- معرفة كفاءة إستغلال الموارد لخلق ناتج معين .
- الحكم علي فاعلية المؤسسة بالقدرة علي المنافسة والبقاء في دنيا الأعمال .

مقاييس الإنتاجية :-

أ/ الإنتاجية الجزئية :-

تعبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج حسب الصيغة التالية :-

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{المخرجات} \div \text{أحد المدخلات} . (1)$$

ومن أهم مقاييس الإنتاجية الجزئية :-

1/ إنتاجية العمل :- تشير إلي النسبة بين المخرجات ، عدد المشتغلين ، أو عدد ساعات العمل .

2/ إنتاجية المواد :- تشير إلي النسبة بين المخرجات والمواد المستخدمة في الإنتاج .

3/ إنتاجية الآلات :- وتشير إلي العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر .

4/ إنتاجية رأس المال :- تشير إلي العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر .

ب/ إنتاجية العوامل المتعددة :-

تستخدم عندما يستعمل أكثر عامل أو عنصر لقياس الإنتاجية مثل :- العمل ، رأس المال ، المواد الخام ، الطاقة .

$$\text{إنتاجية العوامل المتعددة} = \text{المخرجات} \div \text{اثنين من المدخلات} .$$

1- فريد راغب النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا ، مدخل تكاملي تجريبي ، الإسكندرية ، مكتب الإشعاع للطباعة ، 1997 ، ص40 .

وغالبا ما يستخدم هذا المقياس عند عمل مقارنات للإنتاجية بين الشركات المماثلة في الصناعة ، أو بين فترة وأخرى في نفس الشركة .

ج/ الإنتاجية الكلية :-

تشير الإنتاجية الكلية أو إنتاجية العوامل الكلية إلى العلاقة بين الإنتاج وبين جميع عناصر الإنتاج التي ساهمت في الإنتاجية ، وعليه فإن الإنتاجية بحسب هذا المفهوم ماهي إلا النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة محددة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{أجمالي المخرجات} \div \text{أجمالي المدخلات}^{(1)}$$

تحليل الإنتاجية :-

- تشخص مواطن الضعف والقوة من خلال تحليل قضايا الإنتاجية ، وفجوات أو ثغرات الإنتاجية
- تعيين أسباب ومواقع الضعف .
- يبحث عن المفتاح الرئيس لتحسين الإنتاجية .

تقييم الإنتاجية :-

أن عملية تقييم الإنتاجية هي جزء مهم من برنامج تحسين الإنتاجية إذ أنها تعطي مؤشرات للأداء الحالي ، وتكشف جوانب الضعف ومجالات التحسين المطلوب كما تبين ما حققه البرنامج من نتائج .

أدوات التقييم :-

- القيمة المضافة.

1- فريد راغب النجار ، نفس المرجع السابق ، ص ص-40-42 .
﴿56﴾

- نسب الإنتاجية .
- معايير الإنتاجية.

تخطيط الإنتاجية :-

- وضع أهداف تحسين الإنتاجية .
- وضع عدد من الخطط البديلة .
- تحديد الخطة النهائية .
- تعيين الدائرة المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطة .

تحسين الإنتاجية :-

- تنفيذ خطط تحسين الإنتاجية ولا بد من مراقبة العمليات الإنتاجية من أجل تحليل أسباب انحراف النتائج عن الخطط الموضوعة (1).
- دورة الإنتاجية تتصب في مرحلة التحسين وتهدف إلي تحقيق مستوى أفضل للإنتاجية الكلية والجزئية (2).

ومن خلال فهم العلاقة بين المخرجات والمدخلات يمكن زيادة وتحسين الإنتاجية بعدة طرق .:

- 1/ بقاء المخرجات دون زيادة مع تخفيض المدخلات .
- 2/ زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات (باستخدام نفس المدخلات) .
- 3/ زيادة المخرجات نسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات .
- 4/ الحصول علي مستوي أقل من المخرجات ، من كمية أقل بكثير من المدخلات .
- 5/ زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات (3).

خصائص تحسين الإنتاجية :-

- 1/ عملية تحسين الإنتاجية عملية دائمة .
- 2/ برامج عمل محددة لها أهداف وخطط وموارد .

1- عيسي سوار الذهب أحمد ، العوامل المؤثرة علي إنتاجية العمل ، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية ، ط1، العدد الثامن ، واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطورها ، مكتب المتابعة لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالدول العربية ، البحرين ، 1987 ، ص20.

2- العلي وجيه، مرجع سبق ذكره ، ص35.

3- أمل محمد شيخ دمنهوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

3/ برامج شاملة لجميع الأقسام ومن الأفضل إشراك أطراف خارجية (1).

أساليب تحسين الإنتاجية (2) :-

1/ زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات .

(أفضل المداخل - الاحلال)

مثال :- الآلات بدل العمالة - العمالة محل رأس المال

جدول (1/1/3) زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات

السنة	المخرجات	المدخلات	الإنتاجية
1998	1000	800	1.25
1999	1050	750	1.4

المصدر : أمل محمد شيخ دمنهوري ، (مفهوم الإنتاجية) ، ورقة علمية ، السعودية،جامعة الملك عبدالعزيز 1438هـ ، ص31
،adamanhori.kau.edu.sa.

2/ زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات .

(تغيير كفاءة الأعمال الإدارية والرقابية والإشرافية)

جدول (2/1/3) زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات

السنة	المخرجات	المدخلات	الإنتاجية
1998	1000	800	1.25
1999	1100	800	1.38

المصدر : أمل محمد شيخ دمنهوري ، (مفهوم الإنتاجية) ، ورقة علمية ، السعودية،جامعة الملك عبدالعزيز 1438هـ ، ص31
، adamanhori.kau.edu.sa :

3/ ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات (3). (مثلا التخلص م العوامل الغير مستخدمة)

جدول (3/1/3) ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات

السنة	المخرجات	المدخلات	الإنتاجية
1998	1000	800	1.25
1999	1000	700	1.42

المصدر : أمل محمد شيخ دمنهوري ، (مفهوم الإنتاجية) ، ورقة علمية ، السعودية،جامعة الملك عبدالعزيز 1438هـ ، ص32
، adamanhori.kau.edu.sa

1- العلي وجيه ، مرجع سبق ذكره ، ص36.

2- أمل دمنهوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

3- أمل دمنهوري ، نفس المرجع السابق ، ص 32 ، 33.

4/ زيادة المدخلات والمخرجات ولكن نسبة الزيادة في المخرجات أكبر .(كمبيوتر - نظام الحوافز) جدول (4/1/3) زيادة المدخلات والمخرجات ولكن نسبة الزيادة في المخرجات أكبر

السنة	المخرجات	المدخلات	الإنتاجية
1998	1000	800	1.25
1999	1100	850	1.29

المصدر : أمل محمد شيخ دمنهوري ، (مفهوم الإنتاجية) ، ورقة علمية ، السعودية،جامعة الملك عبدالعزيز 1438هـ ، ص33
adamanhori.kau.edu.sa ،

5/ تخفيض المدخلات والمخرجات ولكن نسبة التخفيض في المدخلات أكبر (1). (الخروج من بعض الأنشطة والتركيز علي الأنشطة ذات مستوي إنتاجية متميز)

جدول (5/1/3) تخفيض المدخلات والمخرجات ولكن نسبة التخفيض في المدخلات أكبر

السنة	المخرجات	المدخلات	الإنتاجية
1998	1000	800	1.25
1999	950	700	1.36

المصدر : أمل محمد شيخ دمنهوري ، (مفهوم الإنتاجية) ، ورقة علمية ، السعودية،جامعة الملك عبدالعزيز 1438هـ ، ص35
adamanhori.kau.edu.sa ،

يتوقف مدخل التحسين علي :-

1/ تحليل نتائج دورة الإنتاجية .

2/ مراعاة العوامل المؤثرة علي المنظمة .

3/ هيكل التكاليف الإنتاجية للمؤسسة .

1- أمل دمنهوري ، نفس المرجع السابق ، ص35 .

توزيع منافع الإنتاجية :-

لقد أصبح مفهوم الإنتاجية في الوقت الحاضر لا يعني فقط تحقيق نمو اقتصادي ، وإنما أيضا التوزيع العادل لمنافع وعوائد الإنتاجية لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستمرة حيث أن :-

- 1/ زيادة عائد صاحب العمل يعني زيادة في تكوين رأس المال عن طريق الاستثمار .
- 2/ زيادة أجور العمال يعني تحسين في الحوافز واستمرار في الإنتاج المحسن دون انقطاع وزيادة في القدرة الشرائية وإشباع لاحتياجات المجتمع وتحسين مستوى المعيشة .
- 3/ مشاركة منافع الإنتاجية مع المستهلك عن طريق خفض الأسعار وتحسين النوعية وزيادة الإنتاج ، يعني زيادة في القدرة الشرائية ، وبالتالي زيادة في الرفاه الاجتماعي والاقتصادي لأفراد المجتمع (1).

النهوض بالإنتاجية من خلال الاستثمار الأجنبي :-

ما دام هنالك ندرة في رأس المال الوطني فلا بد من الاعتماد علي الاستثمار الأجنبي لتحفيز النمو الاقتصادي فالمنافسة ليست شرط ضروري لضمان توافر السلع والخدمات فحسب ، وإنما هي أمر ضروري أيضا لتحفيز المشروعات علي الابتكار والبحث عن أساليب إنتاج منخفضة التكاليف ولتحسين المنتجات والخدمات المقدمة ، والارتقاء بمستوي الجودة .وإذا كانت المنافسة تشجع نمو الإنتاجية ، فإنه لا يوجد أي ثقافة اقتصادية في عدم إيجاد المناخ الاستثماري الملائم ، لتسهيل استقطاب الاستثمارات ، وتشجيع حركة الاستثمار الأجنبي (2).

1- هنريخ جون ، الإدارة المالية للإنتاجية ، ترجمة طه عمر ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1996 ، ص16.

2- محمد الطراونه ، إنتاجية العمل في الشركات الصناعية ، دراسة تحليلية ، مجلة دراسات ، العدد (1) ، المجلد 24 ، ص40.

المبحث الثاني الكفاءة الإنتاجية

تمهيد :-

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي أخذت اهتمام دول العالم عامة ، علي اعتبار أنها مؤشر للربحية وكفاءة الأداء في منظمات الأعمال (1).

فالكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي، ولذلك تعتبر الكفاءة الإنتاجية العالمية هدفا أساسيا للإدارة في المشروعات الحديثة تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه .

وتنعكس آثار الكفاءة الإنتاجية علي كل من العامل والشركة والمستهلك والمجتمع .

أولاً العامل :-

قد تؤدي ارتفاع كفاءته الإنتاجية إلي حصوله علي أجر عالي وبالتالي ارتفاع مستواه المعيشي أو قد تؤدي إلي تخفيض ساعات العمل مما تحقق له ميزة معنوية .

ثانياً الشركة :-

فأن زيادة كفاءتها الإنتاجية تؤدي إلي خفض تكاليف زيادة الجودة - زيادة الإنتاج وهذا كله يؤدي إلي زيادة المبيعات والأرباح .

ثالثاً المستهلك :-

فتنعكس آثار ارتفاع الكفاءة الإنتاجية عليه في خفض أسعار السلع والخدمات وارتفاع مستوي الجودة .

رابعاً المستوي القومي :-

فأن آثار ارتفاع الإنتاجية هنا تعتبر محصلة لجميع الآثار السابقة فهي تساهم في زيادة الدخل والنتاج القومي وزيادة معدلات الأستثمار والتوظيف واستغلال الموارد وإزدياد الإنفاق علي الإستهلاك وتحسين ميزان المدفوعات نتيجة لزيادة المقدرة علي التصدير (1).

1- عمرو وصفي عقيلى ، إدارة الأفراد ، منشورات جامعة حلب ، 2003 م ، ص 3.

مفهوم الكفاءة الإنتاجية :-

تعتبر الكفاءة الإنتاجية عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة .
والكفاءة الإنتاجية تعني الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية
والمعلومات المتاحة ، بهدف الحصول علي أقصى نفع منها (2).

يعبر عن الكفاءة الإنتاجية أما ذاتية وهي التي تفرضها إمكانيات وطاقات كل مصنع بمفرده
والكفاءة الإنتاجية الذاتية ليست الشيء الثابت ، ومن المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة
الإنتاجية الذاتية شراء الآلات الحديثة مثلا أو شراء مواد أولية جديدة .

أما الكفاءة الإنتاجية الفعلية فهي التي تظهرها النتائج اليومية للتشغيل والأداء الفعلي لجميع
العناصر المنتجة في المصنع عن طريق القياس المستمر لهذا الأداء وما يستغرقه من وقت وتكلفه
(3).

الكفاءة الإنتاجية أيضا هي العلاقة بين كمية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج
من تلك العملية ، بذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلي المستخدم من الموارد.

العوامل الإدارية المؤثرة علي الكفاءة الإنتاجية :-

العوامل الإدارية :-

هي العوامل الحاكمة والمؤثرة علي الكفاءة الإنتاجية وتشمل تلك العوامل الأساليب العلمية للإدارة
وأدوات الإدارة لاتخاذ القرارات ، كما تشكل الكفاءة والمهارات الإدارية لممارسة الإدارة لوظائفها
المتتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، بالرغم من أهمية العوامل الأخرى في التأثير
علي الإنتاجية فإن العوامل الإدارية تعتبر من أهم العوامل الحاكمة في الكفاءة الإنتاجية (4).

العوامل الإنسانية :-

1/ القدرة علي العمل وتشمل التعلم والمهارات .

2/ الرغبة في العمل ومدى تأثيرها علي الإنتاج .

1- أحمد محمد المصري ، الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية ، مصر ، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ، ص7 .

2- علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، مصر القاهرة ، دار المعارف ، 1970 ، ص19 .

3- أحمد محمد المصري ، مرجع سبق ذكره ، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية ، ص9 .

4- علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، دار غريب ، 1985 ، ص21 .

3/ حاجات الأفراد - ظروف العمل المادية - ظروف العمل الاجتماعية

أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية :-

- 1/ تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية .
- 2/ تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد علي تجنب تكرار الجهود لحل مشاكل وتوفير الوقت .
- 3/ الإنتاج في الوقت المحدد .
- 4/ رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- 5/ الحوافز المادية .
- 6/ المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل .
- 7/ المسؤولية الفردية والجماعية .
- 8/ الاتصال المباشر والمفتوح .

استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية :-

- 1/ تحديد الأهداف للمنظمة وأقسامها الإنتاجية علي أساس من المراجعة الإدارية وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة وأقسامها .
- 2/ ترجمة تلك الأهداف إلي أهداف معيارية وفي صورة كمية علي قدر الإمكان وخاصة علي مستوي الإدارات والأقسام التنفيذية .
- 3/ إعداد خطة استراتيجية مسبقة تتبني متغيرات ، ايجابية فعالة (1) .
- 4/ تبني خصائص وأساليب فنية وإدارية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات الإنتاج .
- 5/ ترجمة الأهداف المعيارية إلي معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة .
- 6/ تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته علي ضوء المعايير المحددة ثم إعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي .
- 7/ الحفز المادي والمعنوي للأفراد والمشرفين والإداريين من أجل تحقيق إنتاجية عالية .

1- أحمد عرفة ، سمية شبلي ، الإدارة الإنتاجية والفراغ فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الإنتاج، ط الرابعة ، القاهرة ، ص 51 .

8/ الإبقاء على الاستمرارية أي استمرارية جهود التخطيط والتنفيذ فور الانتهاء من مهام معينة وفقا لخطط استراتيجية وتكنيكية (1).

طرق زيادة الكفاءة الإنتاجية :-

- 1/ زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة .
- 2/ زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل .
- 3/ بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتة مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة .
- 4/ انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى(2).

قياس الكفاءة الإنتاجية :-

أن قياس الإنتاجية في منظمات الإدارة العامة يهدف إلي التعرف علي المشكلات التي تواجه هذه المنظمات وهي تمهيد إلي اتخاذ إجراءات تصحيحية ، وبالتالي العمل علي تحسين أدائها(3). وبالرغم من صعوبة قياس الإنتاجية العامة ، نظراً لعدم تحديد وحدات معينة يقاس بها الإنتاج ، وكذلك عدم التمييز بين أفراد المجتمع في الاستفادة من خدمات الجهاز العام ، إلا أن هنالك بعض المقاييس التقليدية السائدة لقياس الإنتاجية فيها وهي كالآتي:-

1/ نسبة الناتج الفعلي :-

وهي عبارة عن النسبة مئوية التي تمثل مدى نجاح العامل في تحقيق المستويات القياسية الموضوعية له .

2/ حجم العمل :-

يمثل معدل سرعة الأداء وهي النسبة بين الزمن القياسي الذي يفترض أن يتم فيه أداء العمل الفعلي والزمن الفعلي الذي استغرق فعلا باعتبار أن هذا الزمن القياسي هو نتيجة دراسات علمية دقيقة للأداء والأزمنة القياسية.

1- أحمد عرفة ، سمية شلبي ، نفس المرجع السابق ، ص52.

2- علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص11.

3- محمد الحسن المحيبي ، الإنتاجية في القطاع الحكومي ، السعودية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، (1400هـ) ، ص 27-28.

معدل سرعة الأداء = الزمن القياسي

الزمن الفعلي

3/ إنتاجية العامل أو المجموعة من العمال :-

وأن الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلي المدخلات من أي عنصر من عناصر الإنتاج التي تعمل علي أخراج الإنتاج عن طريق تشغيل المواد علي الآلات وإعادة تشكيلها علي شكل منتجات نهائية تامة الصنع. (1)

إنتاجية العامل = كمية الإنتاج الجيد المخرج

كمية المواد الأولية المدخلة

العوامل التي تؤثر في الكفاءة الإنتاجية وخصائصها :-

1/ الأفراد :-

ومن أهم خصائصهم المؤثرة ما يلي :-

أ/ مستوي المهارات والقدرات .

ب/ المستوي العلمي والثقافي .

ج/ الاهتمام والدوافع .

د/ العدد والتركيب المهني والعمرى لقوة العمل .

2/ رأس المال :-

وأهم خصائصه ما يلي :-

أ/ رأس المال الثابت (الآلات ، مباني ، معدات) من حيث الحجم والمستوي .

1- أحمد محمد المصري ، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية ، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ص 184 .

ب/ المستوى التكنولوجي ومدى تطور التقنية .

ج/ حجم وتركيب المواد الخام المستخدمة .

3/ طرق الإنتاج :-

أهم خصائصها ما يلي :-

أ/ طريقة تصميم العمل .

ب/ طريقة تصميم المواد واستخدام المواد .

ج/ طرق الصيانة المانعة والوقاية .

د/ التكنولوجية البديلة .

4/ المنتجات :-

أهم خصائص ما يلي :-

أ/ كمية الإنتاج .

ب/ جودة الإنتاج .

ج/ تصميم المنتج .

د/ تكوين تشكيلة المنتجات . (1)

5/ التنظيم :-

أهم خصائصه ما يلي :-

أ/ هيكل التنظيم .

¹على السلمى ، مرجع سبق ذكره ، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، ص 37

ب/ علاقات السلطة والمسئولية .

ج/ هيكل وأساليب التخطيط .

د/ طرق ونظم الإدارة .

هـ / ظروف العمل المادية .

و/ المناخ الاجتماعي للعمل .

ز/ الأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها .

ح/ نظم الحوافز المادية والمعنوية .

ف/ حجم المشروع .

6/ المناخ السائد في المجتمع :-

أهم خصائصه ما يلي :-

أ/ الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة .

ب/ أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ج/ هيكل التكوين الصناعي في المجتمع .

د/ التشريعات المنظمة للعمل والإنتاج .

هـ/ سياسات التوظيف والسياسات الاقتصادية للبلاد .

و/ سياسات التعليم والتدريب والبحث العلمي .

7/ المناخ الدولي والإقليمي :-

أهم خصائصه ما يلي :-

أ/ شروط التجارة الدولية .

ب/ العلاقات السياسية الدولية .

ج/ عمليات تبادل التكنولوجيا .

د/ حركة هجرة القوي العاملة .

خطة تحسين الإنتاجية :-

عناصر خطة تحسين الكفاءة الإنتاجية :-

أولاً : تحديد الأهداف وذلك بالنسبة للمشروع قبل رضا العملاء أو زيادة كمية الإنتاج أو خفض نفقات الإنتاج .

ثانياً : تصميم برنامج لتحسين الإنتاجية وذلك بالاتي :-

. تعيين المسئول عن تنفيذ البرنامج والأعضاء الذين سيتولون إجراءات تحسين الإنتاج .

. تدريب المشرفين وتوضيح أبعاد برنامج تحسين الإنتاجية .

. نشر معلومات لكل العاملين تشرح لهم أهداف البرنامج ومسئولياتهم عن تنفيذه.

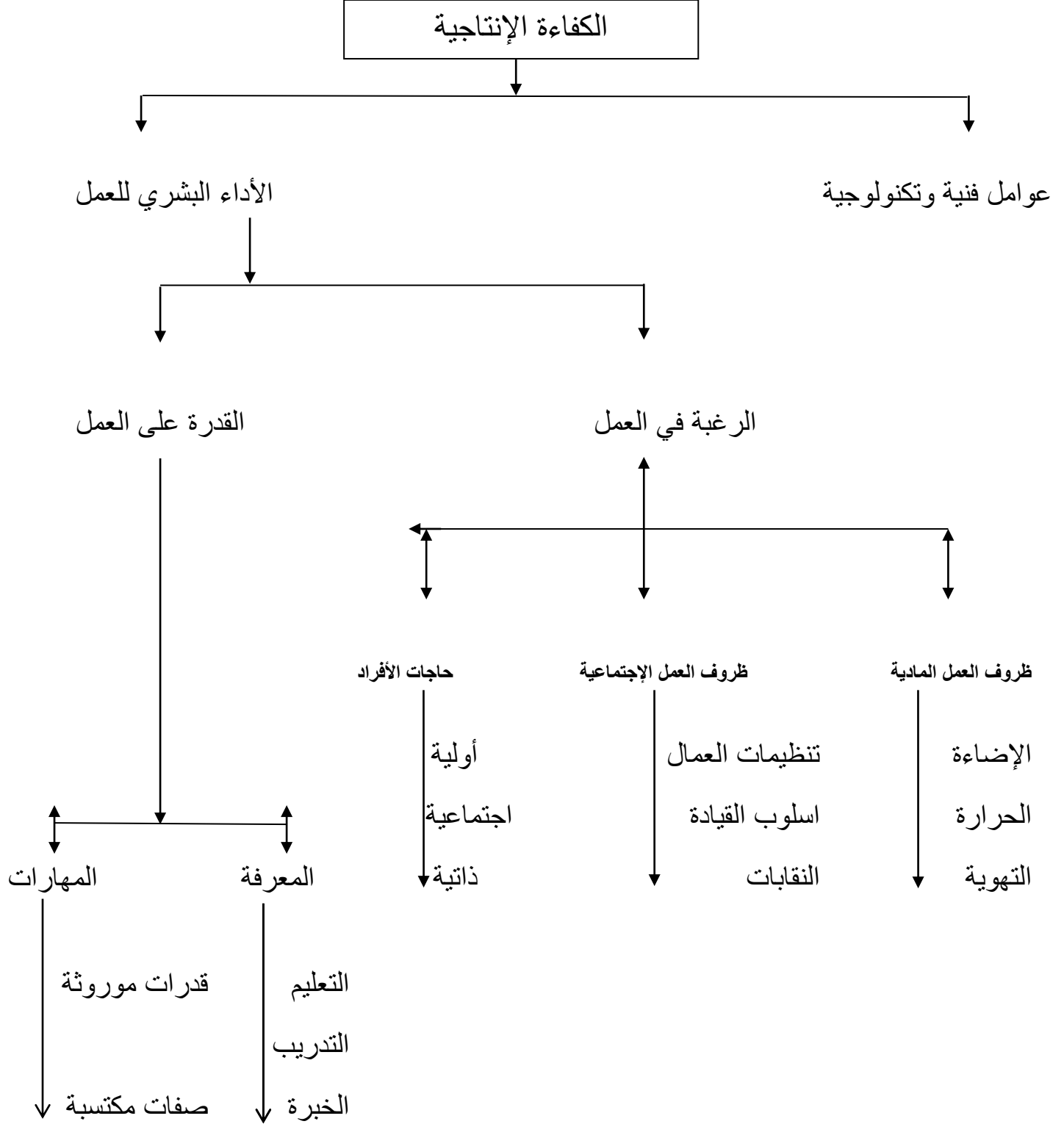
. اختيار وسائل وأدوات قياس العوامل المؤثرة في الإنتاج .⁽¹⁾

ثالثاً : تصميم نظام قياس الإنتاجية .

رابعاً : تنفيذ النظام وتقييم النتائج .

¹على السلمى ، مرجع سبق ذكره ، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، ص. 38

شكل (1/2/3) محددات الكفاءة الإنتاجية



المصدر: علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة، دار غريب ، 1985 ، ص39.

المبحث الأول

مشروع أبو مصعب الزراعي

تمهيد :-

تزايد الإقبال علي إنتاج الأعلاف في الفترة الأخيرة بسبب زيادة الحاجة ،وبما أن إنتاج الأعلاف يحتاج إلى تكاليف تأسيس عالية كان لابد من الدراسة بصورة دقيقة للحصول علي أفضل النتائج .

إنتاج الأعلاف يحتاج لمساحات شاسعة عادة ما تكون بعيدة عن النيل مما يحتم استخدام المياه الجوفية أو نقل مياه النيل لمسافات بعيدة تزيد من تكلفة الري . لذا لابد من ترشيد استخدام مياه الري لتقليل التكلفة وفي ظل هذه الظروف يصبح نظام الري المحوري هو الأنسب لإنتاج الأعلاف نسبة لكفاءته العالية في توزيع مياه الري وبعض الأسمدة .

تعتبر ولاية نهر النيل من أكثر ولايات السودان ملائمة لإنتاج الأعلاف من حيث المناخ واستقرار الأمن .

نبذة تعريفية عن مشروع أبو مصعب لا نتاج وتصدير الأعلاف :-

مشروع أبو مصعب هو اكبر المشاريع لإنتاج الأعلاف يقع المشروع شرق مدينة شندي علي بعد ستة كيلومتر من طريق التحدي .

يعتمد المشروع في رية علي الآبار والتي تمتاز بمخزون جوفي وفير ،وتم التأكد من ذلك من خلال الآبار التي تم حفرها والموجودة حالياً بالمشروع . أنشئ مشروع أبو مصعب في عام 2013م وهو من أول المشاريع الزراعية لإنتاج الأعلاف في مدينة شندي ومساحته الكلية ألف فدان تقريبا تم إنشائه بمشاركة المستثمرين القطرين وان المشروع يستهدف الإستهلاك الصادر والمحلي مثل البرسيم.(1)

1 عاصم عمر حسب الرسول، المدير العام للمشروع ، مقابلة شخصية ، الساعة 12 ظ، الاثنين 2017/10/9م

أهداف مشروع أبو مصعب :-

1/ الهدف الأساسي من المشروع هو تعظم الأرباح .

2/ تعزيز الأمن الاقتصادي وزيادة الصادرات السودانية والمساهمة في زيادة حصة البلاد من العملة الصعبة

3/ إدخال التقنيات الحديثة لترقية الإنتاج الزراعي حيث يعتمد المشروع علي نظام الري المحوري والذي يعتبر احد نظم الري المتبعة عالميا .

4/ خلق المزيد من فرص التوظيف لقوة العمل المحلية تساعد في رفع المستوى المعيشي .

المزارعون :-

يأوي المشروع أكثر من ستين نسمة يقيمون فيه بشكل دائم من المزارعين والعمال الزراعيين الدائمين والموسميين وعمال المؤسسات الخدمية ومهندسين وإداريين .

اتحاد مزارعي المشروع :-

يقوم اتحاد مزارعي المشروع بدور حيوي في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية للمزارعين من خلال المساهمة الفاعلة في إدارة المشروع عن طريق المشاركة في مجلس الإدارة .

إدارة المشروع :-

تتكون إدارة المشروع حاليا من مجلس إدارة ومدير عام المشروع والمدير التنفيذي للمشروع.

حيث يتولى المدير العام إدارة العمل التنفيذي في المشروع بمساعدة أربعة هيئات إدارية هي:-

1/الإدارة الزراعية.

2/الإدارة الهندسية.

3/الإدارة المالية.

4/إدارة الشؤون الادارية (1)

1عاصم عمر حسب الرسول، المدير العام للمشروع ، مقابلة شخصية ، الساعة 12ظ، الاثنين 2017/10/9م

المحاصيل التي تنتج في مشروع أبو مصعب :-

هي محاصيل الأعلاف ومن تلك المحاصيل محصول البرسيم :-

هو محصول بقولي معمر يمتاز باحتوائه علي نسبة عالية من البروتين مما جعله يعرف بملك الأعلاف يمتاز البرسيم بجذور وتدية عميقة لامتناس الماء من أعماق بعيدة نسبيا ، إذ يصل طول المجموع الجزري لأكثر من متر في بعض الأراضي كذلك للجذور القدرة علي تخزين الطاقة اللازمة لاستعادة النمو السريع لإنتاج المحصول بعد الحصاد.

يزرع البرسيم لأول مرة خلال فصل الشتاء (نوفمبر - ديسمبر) ويحتاج لفترة ثلاثة أشهر لتأسيسه قبل أن يقطع القطعة الأولى بعد ذلك يقطع كل شهر تقريبا .

يحتاج البرسيم لنوع معين من حاصدات الأعلاف وتعرف بالمور وهو احدث أنواع الحاصدات الزراعية المستخدمة في الأعلاف وذلك لكسر الساق لتسريع عملية تجفيفه.

بعد قطع البرسيم يوضع في صفوف ويترك حتي يجف بعد ذلك تغلب الصفوف ويجمع كل صفيين في صف واحد تمهيدا لعملية الحزم وذلك بواسطة الريكل أو ما تعرف بالمامة .

يتم الحزم بواسطة حازمة الأعلاف البيلر أو ما تعرف بالمكبس وذلك أثناء الرطوبة المعتدلة وغالبا ما يكون ليلا أو في الصباح الباكر وذلك حتي لا تتساقط الأوراق والتي تمثل الأكثر وزناً وقيمة غذائية.

يعتمد المشروع علي الكهرباء كمصدر للطاقة والتي تمتاز بقله تكلفتها مقارنة مع الديزل (الخط الرئيسي ، الضغط العالي علي بعد سبعمائة متر من المشروع).

جهاز الري المحوري :-

هو عبارة عن ذراع جانبي يدور حول نقطة مركزية ثابتة ويتكون من عدد من الوحدات يسمى كل واحد منها برج .

ينتهي كل بوحدة متحركة تتكون من زوج عجلات مركبة علي كرون تدار بواسطة موتور كهربائي.
تتصل الأبراج فيما بينها بواسطة خرطوش مطاطي ليكسبها مرونة الحركة في الأراضي المتموجة.
تضخ المياه من المصدر عبر الأبراج والتي تتدلي منها خرطيش ثمانية بوصه بيخاخات لتوزيع المياه علي طول الخط إثناء دوران المحور لتروي مساحة دائرية الشكل .

مميزات جهاز الري المحوري :-

1-الكفاءة العالية في الري .

2- قلة العمالة المطلوبة .

3- سهولة استخدام الماكينات في العملية الزراعية .

4-يمكن إضافة الأسمدة الذائبة وبعض المبيدات مع مياه الري .

5- يستخدم في المساحات الكبيرة دون الحاجة إلي تسويتها وله القدرة علي ري الأراضي المتموجة في الظروف القاحلة .

6- توزيع المياه بانتظام حيث أنه يتبع نظام الحركة البطيئة المستمرة .

7- يلائم ظروف التربة الرملية .

8- تسهل التحكم والصيانة .⁽¹⁾

عيوب الري المحوري :-

1/ ارتفاع تكاليف إقامة الشبكة .

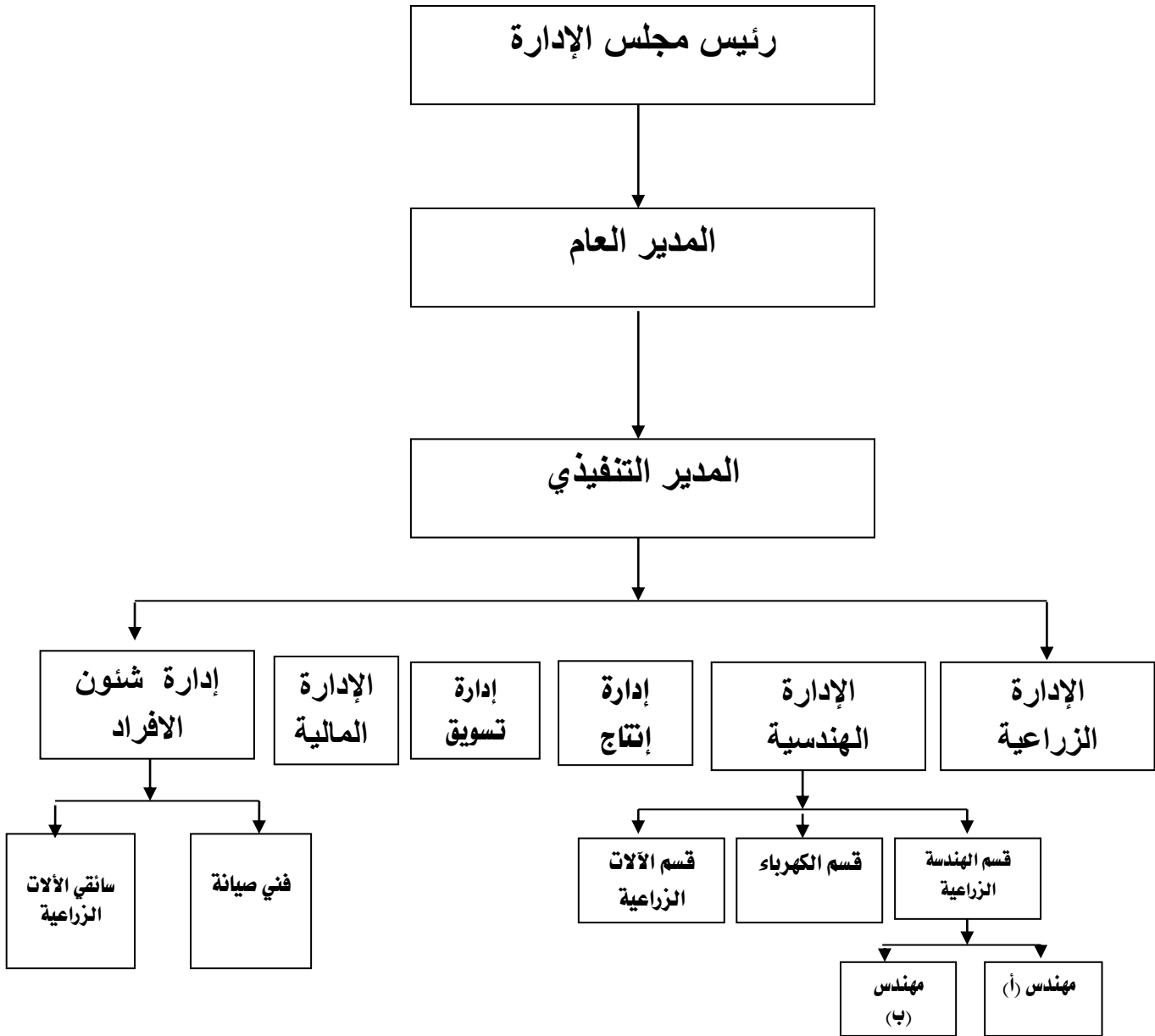
2/ يحتاج إلي عمالة ذات خبرة في أعمال التشغيل والصيانة .

3/ انخفاض توزيع المياه في كافة الاراضي وخاصة في حالة الرياح الشديدة .⁽²⁾

¹عاصم عمر حسب الرسول، المدير العام للمشروع ، مقابلة شخصية ، الساعة 12ظ، الاثنين 2017/10/9م
²عاصم عمر حسب الرسول، المدير العام للمشروع ، مستندات خاصة بالمشروع ،مقابلة شخصية ، الساعة 12ظ، الاثنين

2017/10/9م

شكل (1/1/4) الهيكل التنظيمي لمشروع ابو مصعب :



المصدر: عاصم عمر حسب الرسول، المدير العام للمشروع ، مستندات خاصة بالمشروع ، مقابلة شخصية ، الساعة 12 ظ،

الاثنين 2017/10/9م

الرؤية المستقبلية للمشروع :-

1/ تطبيق أنظمة التحكم الآلي لتشغيل الطلمبات وتحديد كمية المياه المستخدمة في الري
بالمشروع وتسجيل البيانات المختلفة عن طريق الحاسب الآلي .

2/ تطبيق أنظمة السلامة للعاملين بالمشروع .

3/ تحقيق التكامل الزراعي بإدخال الحيوان. (1)

¹عاصم عمر حسب الرسول، المدير العام للمشروع ، مستندات خاصة بالمشروع ،مقابلة شخصية ، الساعة 12ظ، الاثنين
2017/10/9م

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة :

تم تصميم الإستبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض أصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم ستون فرداً من الموظفين بمشروع أبو مصعب الزراعي .

عينة الدراسة :

إستخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل وذلك بتوجيه الاستبانة الي كافة العاملين بالمشروع والبالغ عددهم ستون عامل .

وتتكون الإستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، الحالة الإجتماعية ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) وذلك للوقوف على الأنواع والأعمار الحالات الإجتماعية وسنوات خبرة ووظائف المبحوثين.

الجزء الثاني يتضمن بيانات الدراسة .

عبارات الإستبانة :

تم توجيه عبارات الإستبانة على الموظفين بمشروع أبو مصعب الزراعي (عينة الدراسة) وقد احتوت الإستبانة على (15) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الإستبانة على فرضيات الدراسة الثلاث ، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

صدق وثبات الإستبانة :

تم اختبار ثبات عبارات الإستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة 0.77 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الإستبانة. وتم صدق توزيع الاستبانة على عدد من المحكمين وتم الاستشهاد بملاحظاتهم.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.
 - النسب المئوية.
 - الوسط الحسابي.
 - الانحراف المعياري.
 - الوسيط.
 - اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.
- ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي في عمليات الرسم البياني.

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تقريغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب . وأعدت الباحثة الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الإستبانة كما يلي :

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

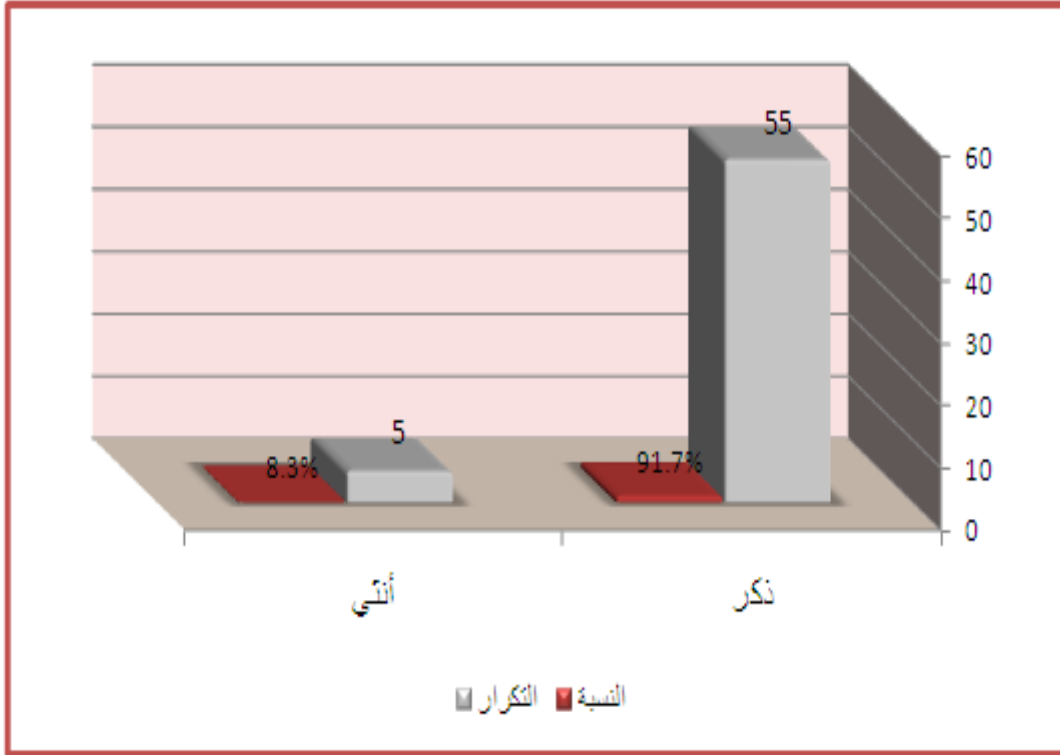
1/النوع :

جدول (1/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

الرقم	النوع	التكرار	النسبة
1	ذكر	55	%91.7
2	أنثي	5	%8.3
المجموع		60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (1/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

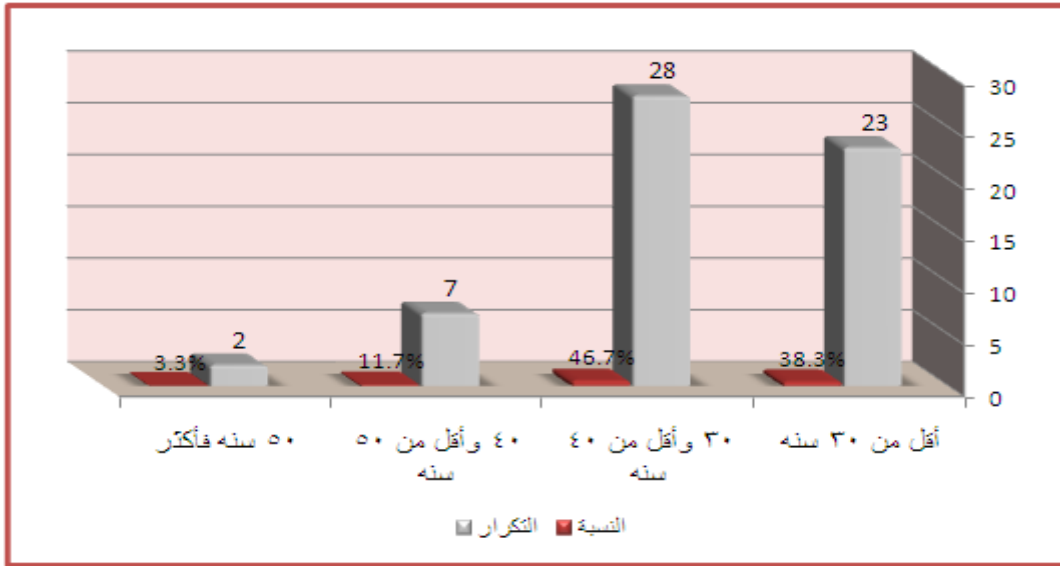
يتضح من الجدول التكراري التوزيع البياني أعلاه أن هنالك (55) فرداً وبنسبة (%91.7) أنواعهم ذكور ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (%8.3) أنواعهم إناث.

جدول (2/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1	أقل من 30 سنة	23	38.3%
2	30 وأقل من 40 سنة	28	46.7%
3	40 وأقل من 50 سنة	7	11.7%
4	50 سنة فأكثر	2	3.3%
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (2/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أعلاه أن هنالك (28) فرداً وبنسبة (46.7%) أعمارهم 30 وأقل من 40 سنة ، وأن هنالك (23) فرداً وبنسبة (38.3%) أعمارهم أقل من 30 سنة ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (11.7%) أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (3.3%) أعمارهم أكثر من 50 سنة .

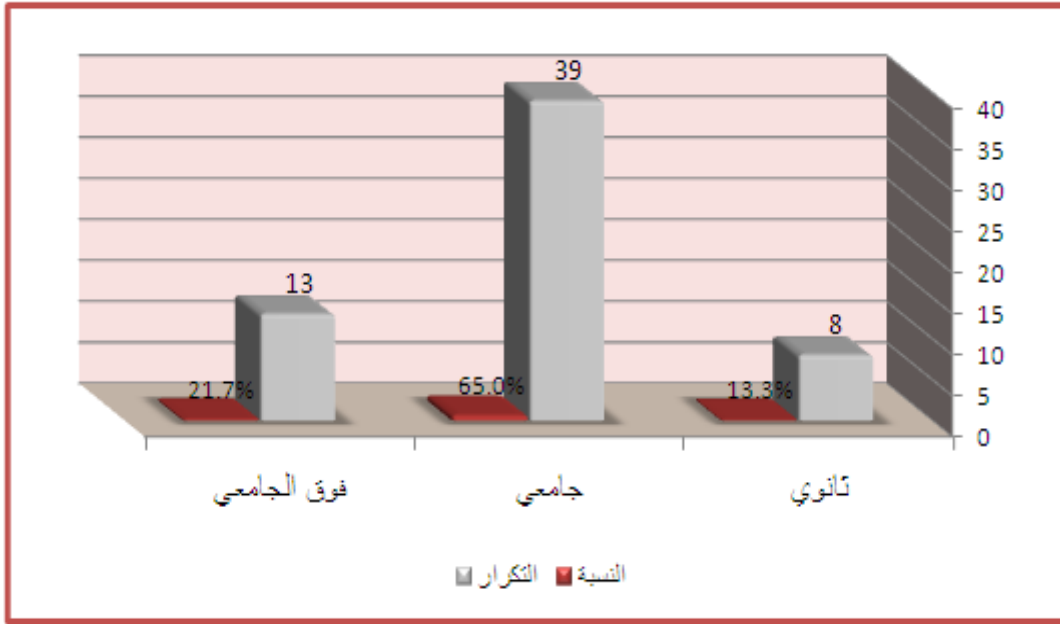
3/المؤهل العلمي:

جدول (3/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1.	ثانوي	8	%13.3
2.	جامعي	39	%65
3.	فوق الجامعي	13	%21.7
4.	أخري أذكرها	–	–
المجموع		60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

شكل (3/2/3) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أعلاه أن هنالك (39) فرداً وبنسبة (65%) مؤهلهم العلمي جامعي ، و أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (21.7%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (13.3%) مؤهلهم العلمي ثانوي .

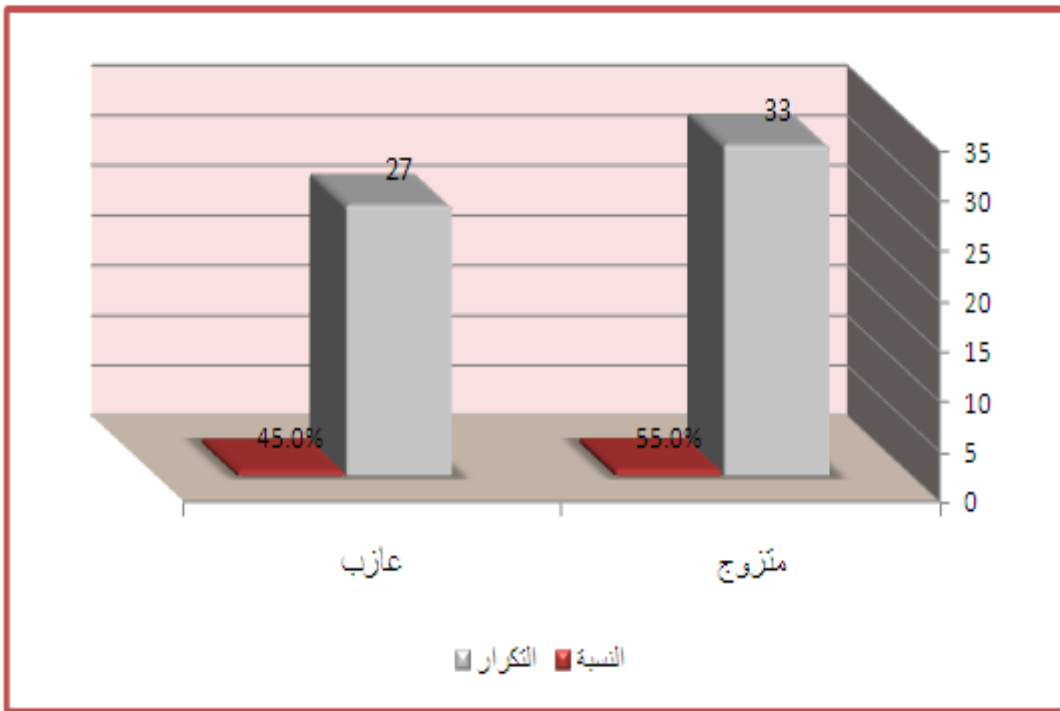
4/ الحالة الإجتماعية :

جدول (4/2/4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الإجتماعية

الرقم	الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة
1.	متزوج	33	55%
2.	عازب	27	45%
3.	أرمل	–	–
4.	مطلق	–	–
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (4/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة متغير الحالة الإجتماعية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (33) فرداً وبنسبة (55%) حالتهم الإجتماعية متزوج ، وأن هنالك (27) أفراد وبنسبة (45%) حالتهم الإجتماعية عازب .

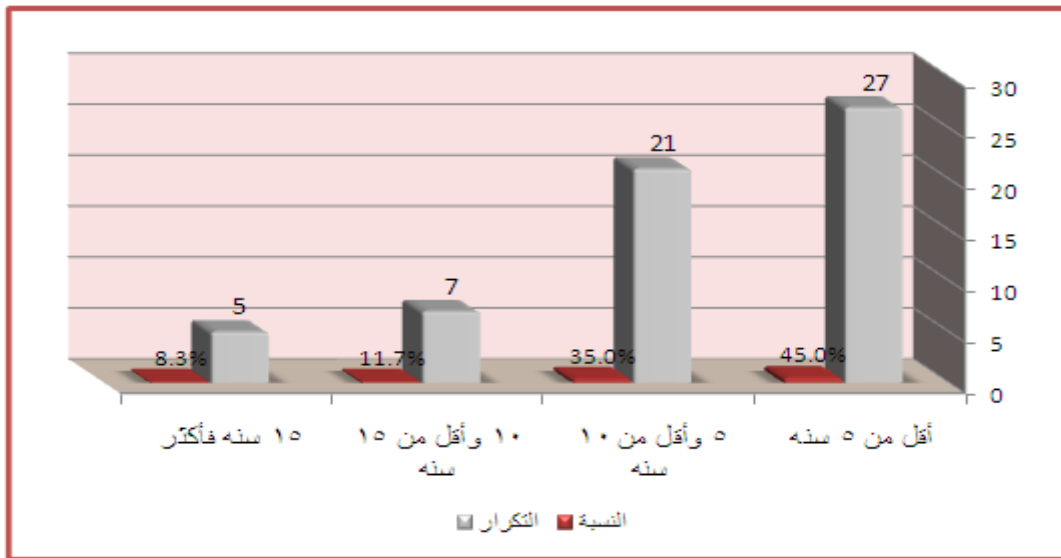
5/ سنوات الخبرة :

جدول (5/2/4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنة	27	45%
2	5 وأقل من 10 سنة	21	35%
3	10 وأقل من 15 سنة	7	11.7%
4	15 سنة فأكثر	5	8.3%
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (5/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (27) فرداً وبنسبة (45%) لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنة ، وأن هنالك (21) فرداً وبنسبة (35%) لديهم سنوات خبرة 5 وأقل من 10 سنة ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (11.7%) لديهم سنوات خبرة م10 وأقل من 15 سنة ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (8.3%) لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة .

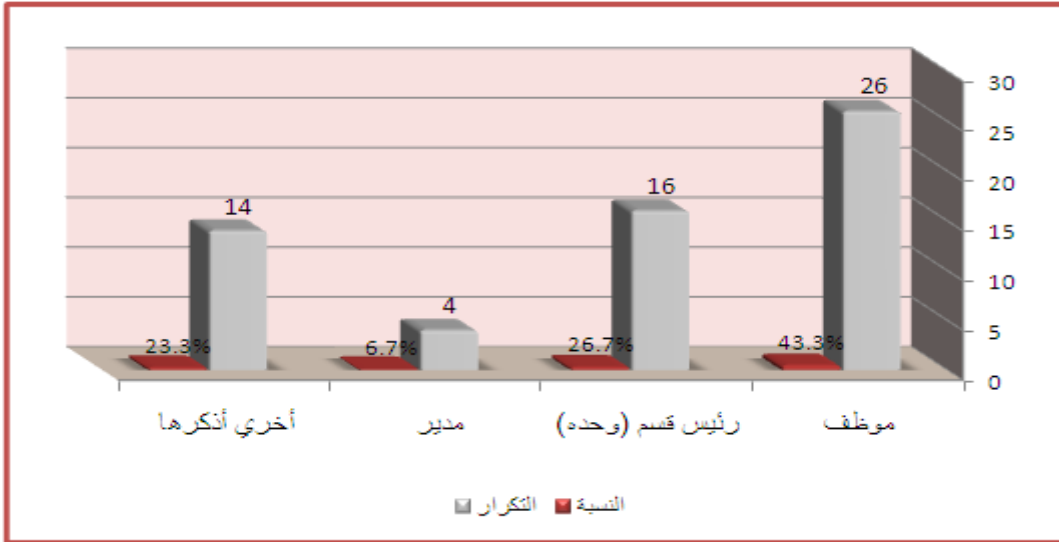
6/ المسمى الوظيفي :

جدول (6/2/4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
1	موظف	26	43.3%
2	رئيس قسم (وحده)	16	26.7%
3	مدير	4	6.7%
4	أخري أذكرها	14	23.3%
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (6/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (26) فرداً وبنسبة (43.3%) مساهم الوظيفي موظف ، وأن هنالك (16) فرداً وبنسبة (26.7%) مساهم الوظيفي رئيس قسم (وحده) ، وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (6.7%) مساهم الوظيفي مدير ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (6.7%) مساهم الوظيفي مدير .

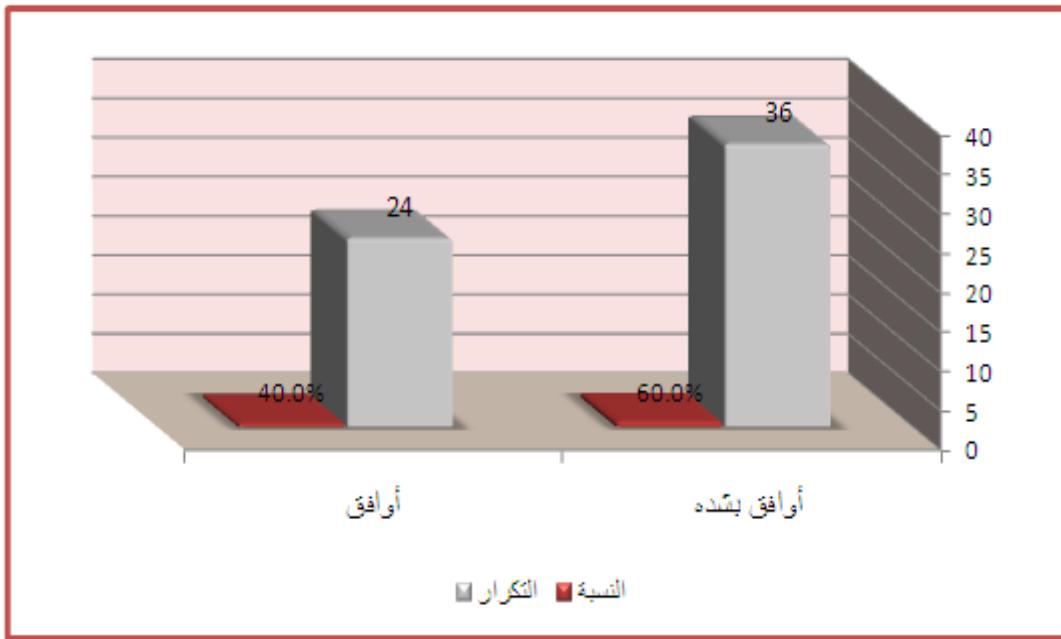
العبارة الأولى : يؤثر تخطيط الوقت إيجابياً علي الكفاءة الإنتاجية

جدول (7/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	36	60%
2.	أوافق	24	40%
3.	محايد	—	—
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (7/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (36) فرداً بنسبة (60%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (24) فرداً بنسبة (40%) وافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن تخطيط الوقت يؤثر إيجابياً علي الكفاءة الإنتاجية .

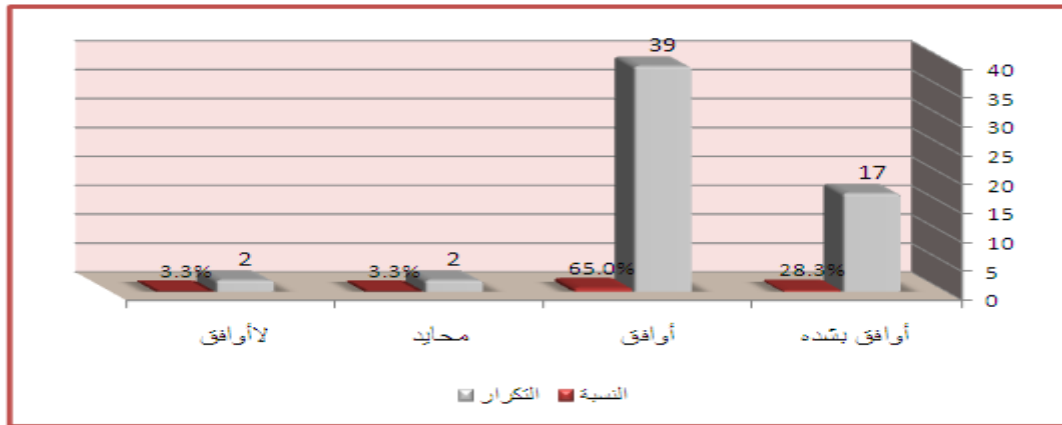
العبرة الثانية : لا تطلب المؤسسة من العاملين القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد

جدول (8/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	17	28.3%
2.	أوافق	39	65%
3.	محايد	2	3.3%
4.	لا أوافق	2	3.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (8/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (39) فرداً بنسبة (65%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (17) فرداً بنسبة (28.3%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (2) من الأفراد بنسبة (3.3%) محايدين ، وأيضاً هنالك (2) من الأفراد بنسبة (3.3%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن المؤسسة لا تطلب من العاملين القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد .

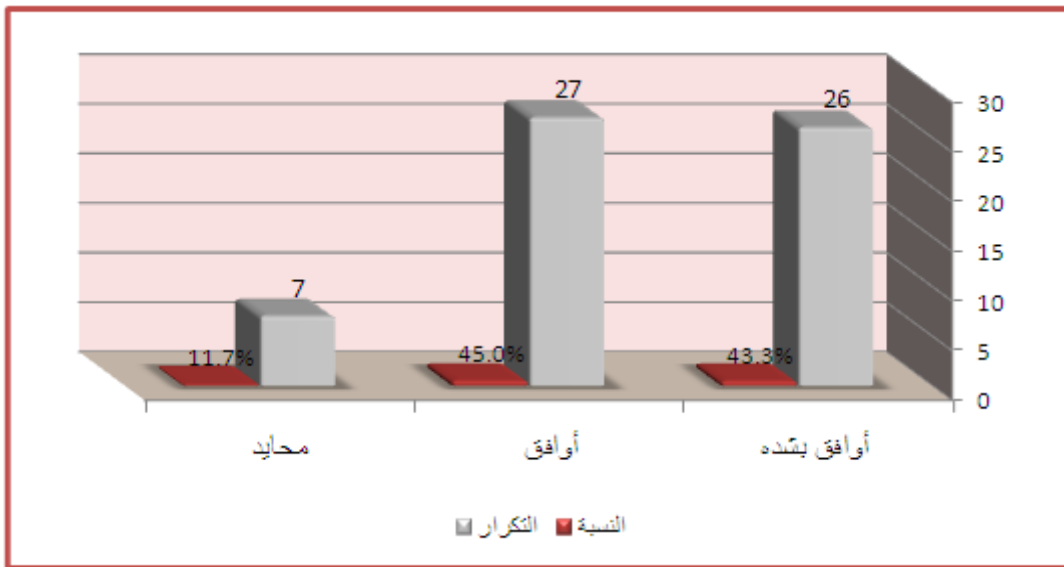
العبرة الثالثة : يعتبر الوقت مورد مهم ويجب استثماره لزيادة الإنتاجية

جدول (9/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثالثة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	26	43.3%
2.	أوافق	27	45%
3.	محايد	7	11.7%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (9/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (27) فرداً بنسبة (45%) وافقوا على

العبرة ، وأيضاً هنالك (26) فرداً بنسبة (43.3%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (7) أفراد بنسبة

(11.7%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن الوقت يعتبر مورد مهم ويجب استثماره لزيادة

الإنتاجية .

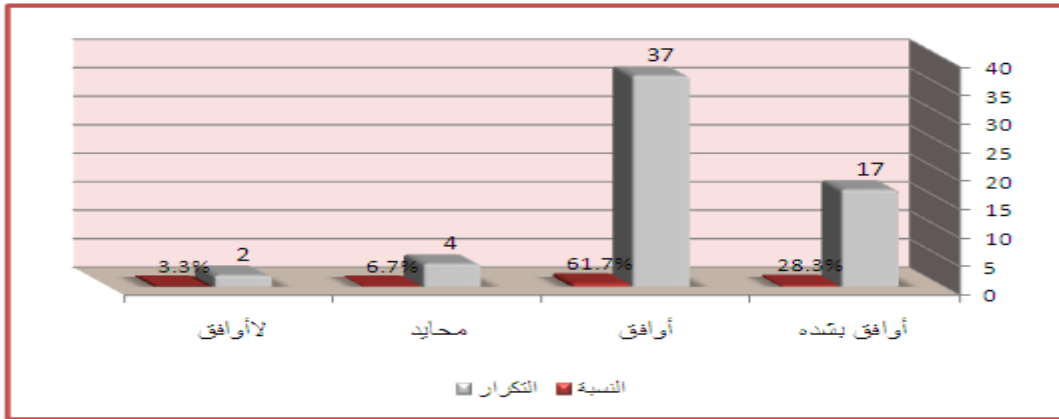
العبارة الرابعة : تخصيص وقت إضافي يساعد في تدارك الطوارئ التي قد تحدث أثناء التنفيذ

جدول (10/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	17	28.3%
2.	أوافق	37	61.7%
3.	محايد	4	6.7%
4.	لا أوافق	2	3.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (10/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (37) فرداً بنسبة (61.7%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (17) فرداً بنسبة (28.3%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (4) أفراد بنسبة (6.7%) محايدين ، وأن هنالك (2) من الأفراد بنسبة (3.3%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن تخصيص وقت إضافي يساعد في تدارك الطوارئ التي قد تحدث أثناء التنفيذ .

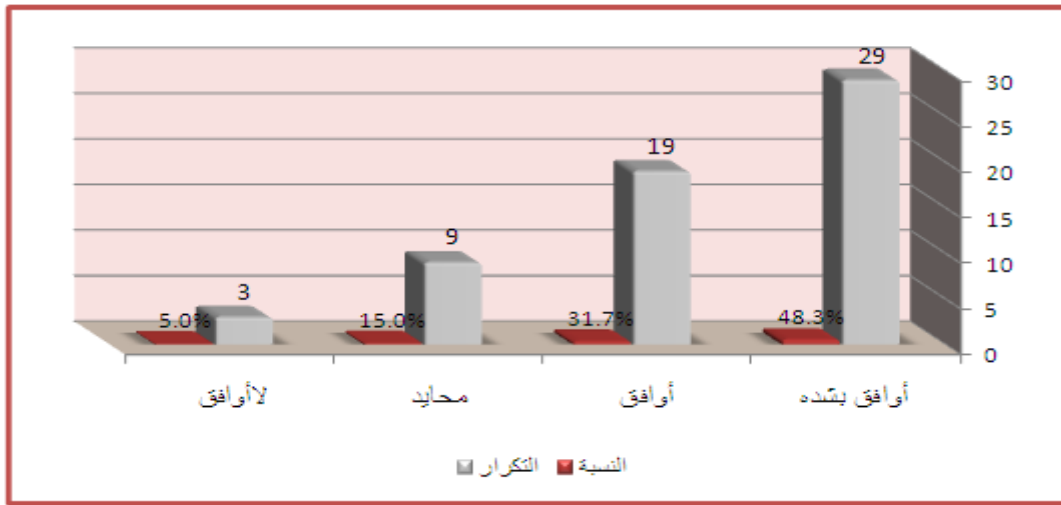
العبرة الخامسة : يتم وضع جدول لكافة أعمال المؤسسة

جدول (11/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الخامسة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	29	48.3%
2.	أوافق	19	31.7%
3.	محايد	9	15%
4.	لا أوافق	3	5%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (11/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (29) فرداً بنسبة (48.3%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (19) فرداً بنسبة (31.7%) وافقوا ، وأن هنالك (9) أفراد بنسبة (15%) محايدين ، وأن هنالك (3) أفراد بنسبة (5%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم وضع جدول لكافة أعمال المؤسسة .

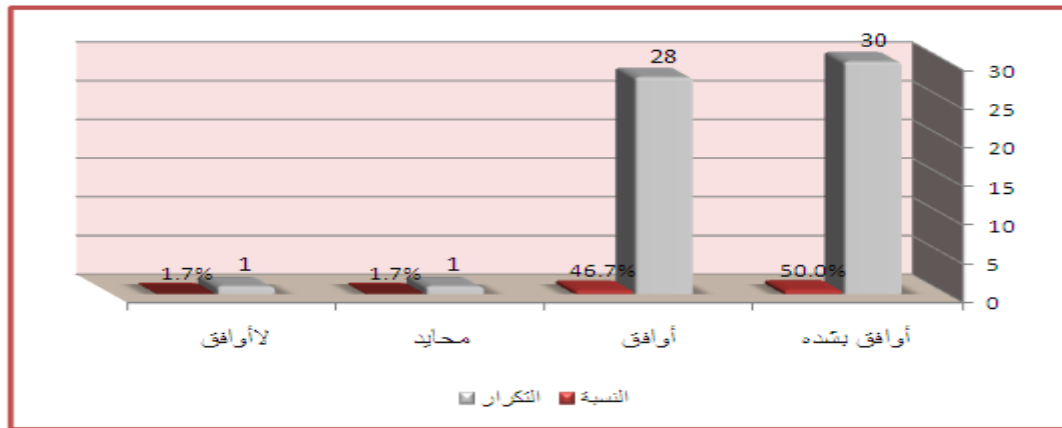
العبرة السادسة : تحرص إدارة المؤسسة علي عدم تأجيل الأعمال المطلوب القيام بها

جدول (12/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة السادسة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	30	50%
2.	أوافق	28	46.7%
3.	محايد	1	1.7%
4.	لا أوافق	1	1.7%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (12/2/3) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (30) فرداً بنسبة (50%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (28) فرداً بنسبة (46.7%) وافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (1.7%) محايد ، وأيضاً هنالك (1) من الأفراد بنسبة (1.7%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن إدارة المؤسسة تحرص علي عدم تأجيل الأعمال المطلوب القيام بها .

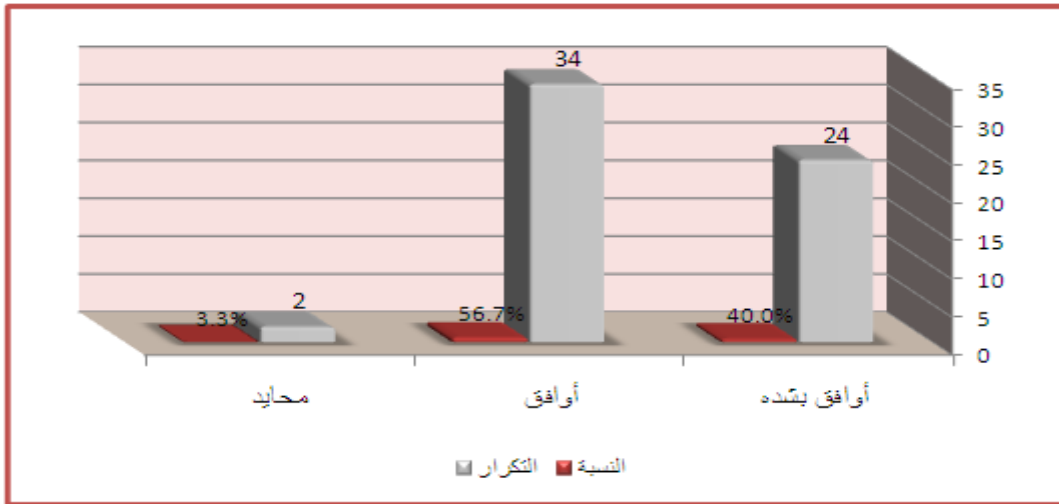
العبرة السابعة : يلتزم العاملون بالقوانين الخاصة بتنظيم الوقت داخل المؤسسة

جدول (13/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة السابعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	24	40%
2.	أوافق	34	56.7%
3.	محايد	2	3.3%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (13/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة السابعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (34) فرداً بنسبة (56.7%) وافقوا

على العبرة ، وأن هنالك (24) فرداً بنسبة (40%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (2) من الأفراد

بنسبة (3.3%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن يلتزم العاملون بالقوانين الخاصة بتنظيم

الوقت داخل المؤسسة .

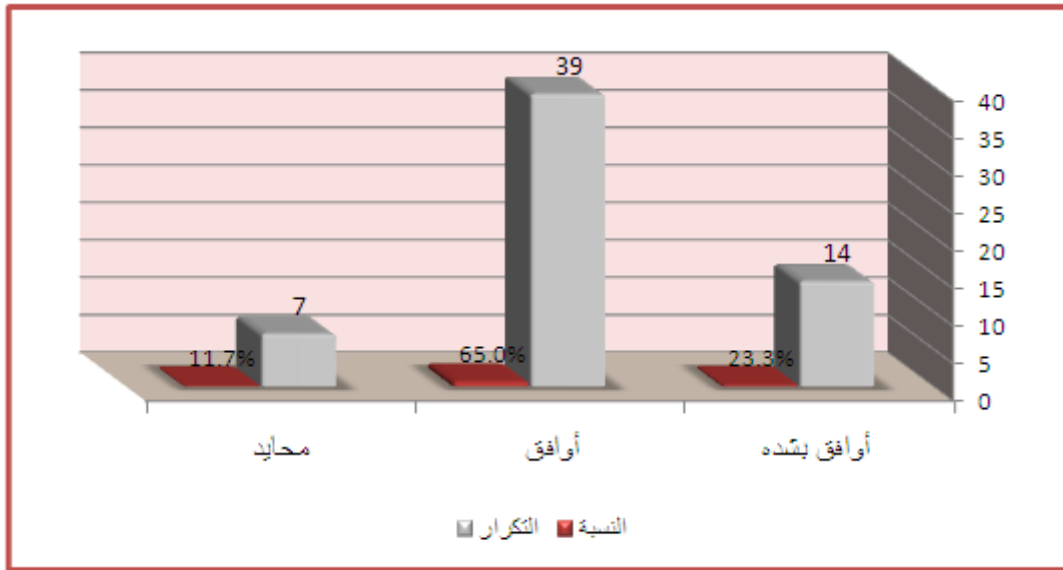
العبرة الثامنة : يتم تحديد الأولويات داخل المؤسسة حسب أهميتها

جدول (14/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	14	23.3%
2.	أوافق	39	65%
3.	محايد	7	11.7%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (14/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

ينتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (39) فرداً بنسبة (65%) وافقوا على

العبرة ، وأن هنالك (14) فرداً بنسبة (23.3%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (7) أفراد بنسبة

(11.7%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن تحديد الأولويات داخل المؤسسة يتم حسب

أهميتها .

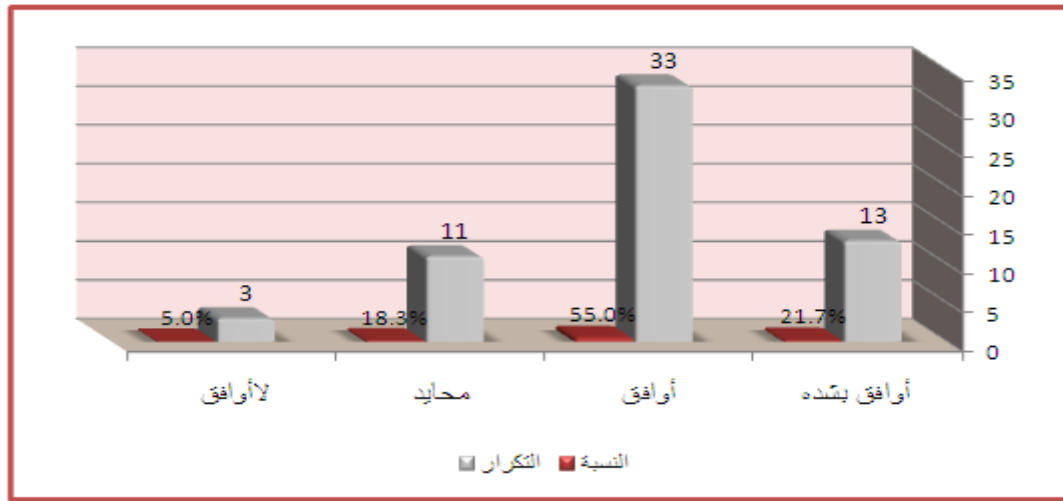
العبرة التاسعة : يتم تقسيم وقت العامل إلى جدول أعمال دوري

جدول (15/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة التاسعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	13	21.7%
2.	أوافق	33	55%
3.	محايد	11	18.3%
4.	لا أوافق	3	5%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (15/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (33) فرداً وبنسبة (55%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (21.7%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (18.3%) محايدين ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (5%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم تقسيم وقت العامل إلى جدول أعمال دوري .

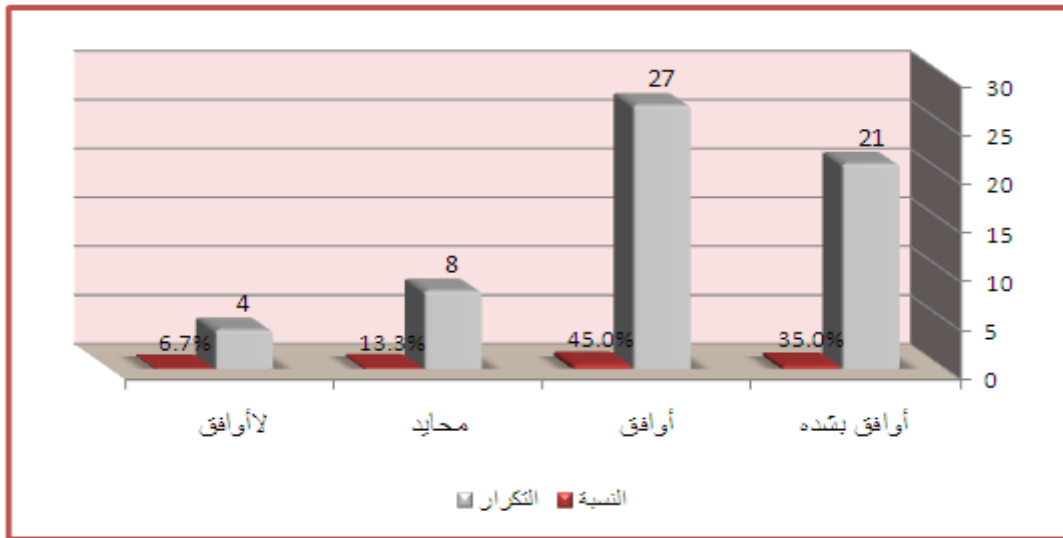
العبارة العاشرة : يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة

جدول (16/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	21	35%
2.	موافق	27	45%
3.	محايد	8	13.3%
4.	لا أوافق	4	6.7%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (16/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

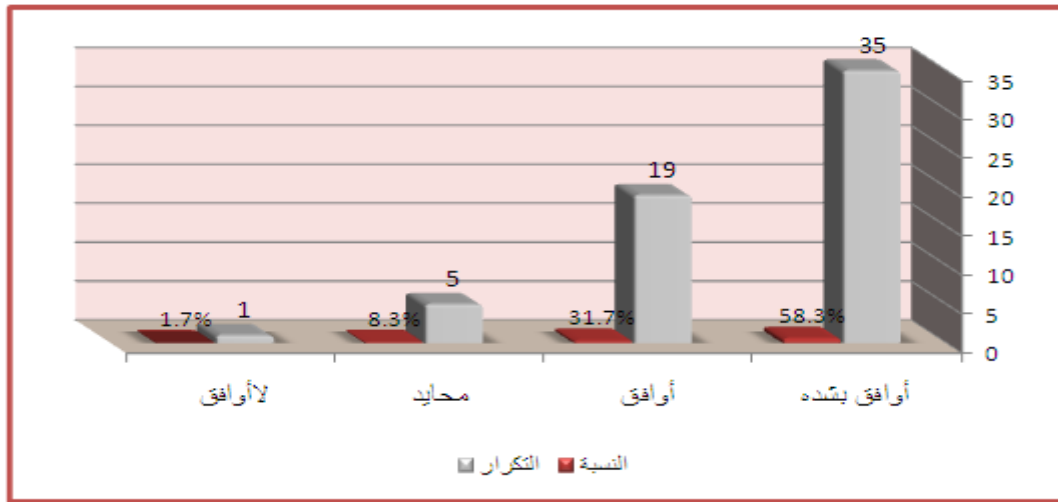
يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (27) فرداً وبنسبة (45%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (21) فرداً وبنسبة (35%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (13.3%) محايدين ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (6.7%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة .

العبرة الحادية عشر: لا تؤثر المكالمات الهاتفية أثناء العمل علي الإنتاجية
جدول (17/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الحادية عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	35	58.3%
2.	أوافق	19	31.7%
3.	محايد	5	8.3%
4.	لا أوافق	1	1.7%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (17/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (35) فرداً وبنسبة (58.3%) وافقوا بشده على العبرة ، وأن هنالك (19) فرداً وبنسبة (31.7%) وافقوا ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (8.3%) محايدين، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1.7%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن المكالمات الهاتفية أثناء العمل لا تؤثر علي الإنتاجية .

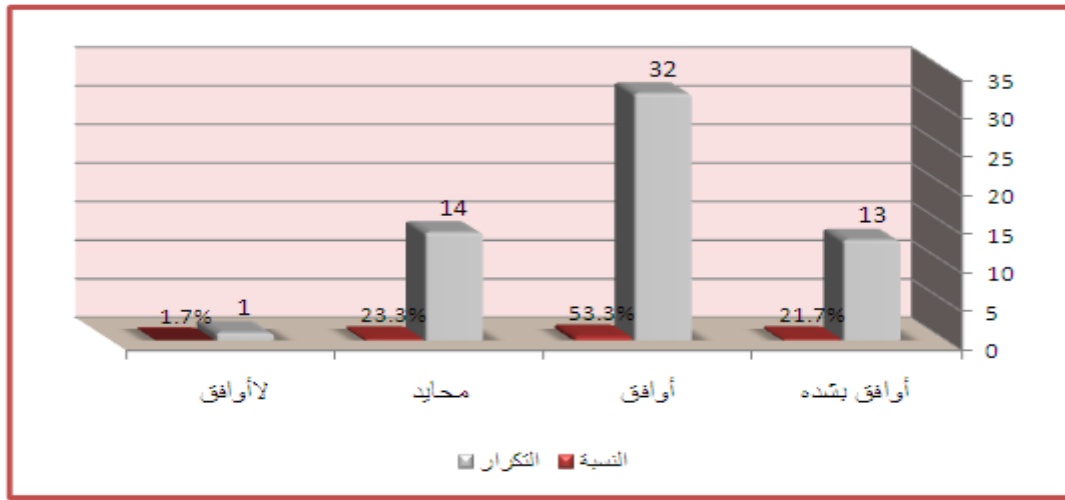
العبرة الثانية عشر : يؤثر الزوار سلباً علي الإنتاجية

جدول (18/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	13	21.7%
2.	أوافق	32	53.3%
3.	محايد	14	23.3%
4.	لا أوافق	1	1.7%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (18/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (32) فرداً وبنسبة (53.3%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (23.3%) محايدين ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (21.7%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1.7%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن الزوار يؤثرن سلباً علي الإنتاجية .

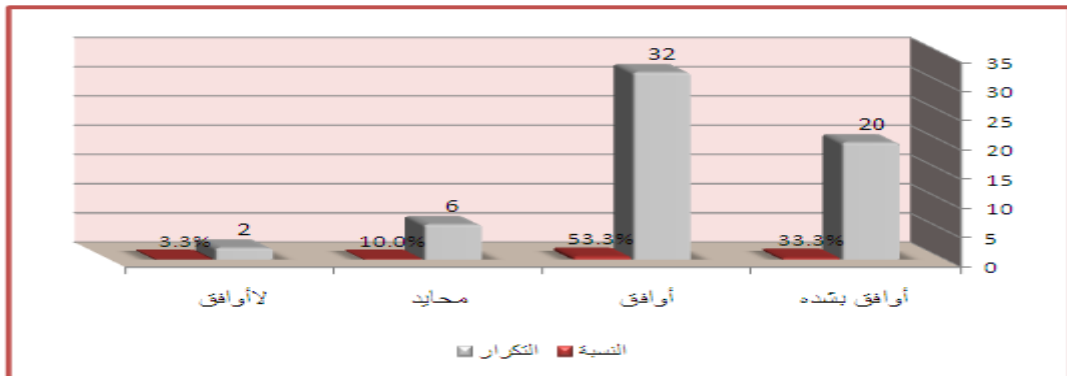
العبارة الثالثة عشر : عدم القدرة علي الرفض لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي يعمل علي تضييع الوقت

جدول (19/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	20	%33.3
.2	أوافق	32	%53.3
.3	محايد	6	%10
.4	لا أوافق	2	%3.3
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (19/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (32) فرداً وبنسبة (53.3%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (20) فرداً وبنسبة (33.3%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (10%) محايدين ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن عدم القدرة علي الرفض لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي يعمل علي تضييع الوقت .

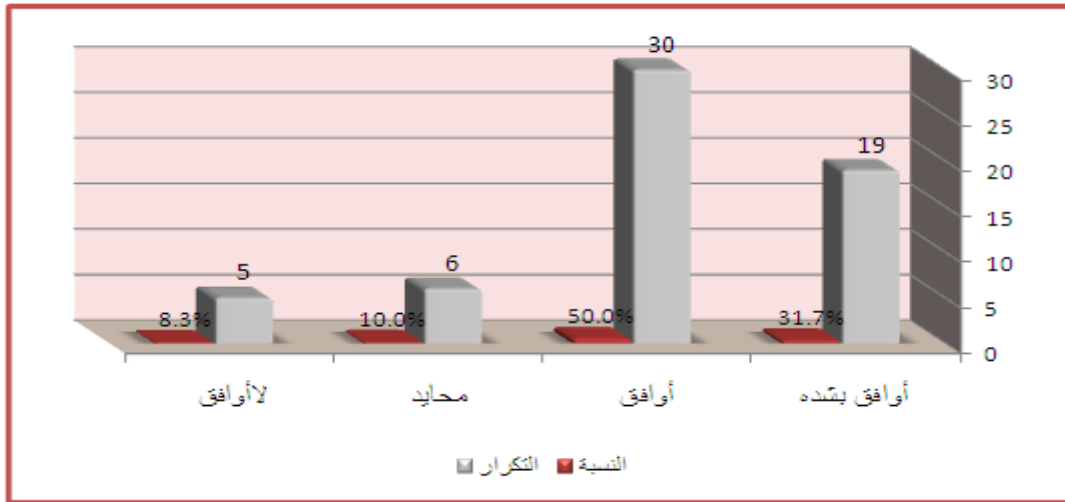
العبرة الرابعة عشر : الطوارئ والمشكلات تؤثر سلباً علي الإنتاجية

جدول (20/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الرابعة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	19	31.7%
2.	أوافق	30	50%
3.	محايد	6	10%
4.	لا أوافق	5	8.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل (20/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

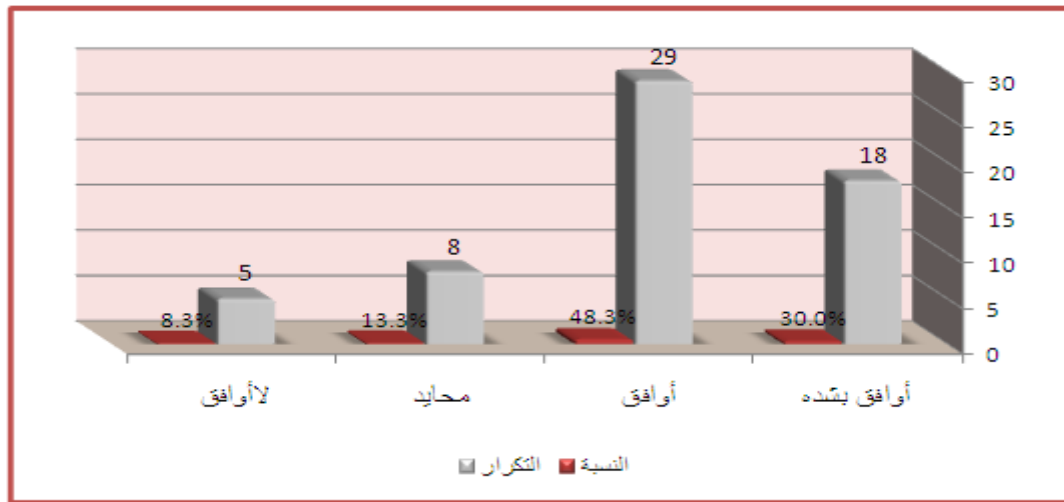
يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (30) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (19) فرداً وبنسبة (31.7%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (10%) محايدين ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (8.3%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن الطوارئ والمشكلات تؤثر سلباً علي الإنتاجية .

العبرة الخامسة عشر : للإجتماعات الكثيرة دور سلبي في خفض الإنتاجية
جدول (21/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الخامسة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	18	30%
2.	أوافق	29	48.3%
3.	محايد	8	13.3%
4.	لا أوافق	5	8.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

شكل رقم (21/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2017م

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن هنالك (29) فرداً وبنسبة (48.3%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (18) فرداً وبنسبة (30%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (13.3%) محايدين ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (8.3%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن للإجتماعات الكثيرة دور سلبي في خفض الإنتاجية .

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات :

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدها

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والكفاءة الإنتاجية

جدول (22/2/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يؤثر تخطيط الوقت إيجابياً علي الكفاءة الإنتاجية	1.40	0.494	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	لا تطلب المؤسسة من العاملين القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد	1.82	0.651	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	يعتبر الوقت مورد مهم ويجب إستثماره لزيادة الإنتاجية	1.68	0.676	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تخصيص وقت إضافي يساعد في تدارك الطوارئ التي قد تحدث أثناء التنفيذ	1.85	0.685	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	يتم وضع جدول لكافة أعمال المؤسسة	1.77	0.890	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يتبين من الجدول (22/2/4) أعلاه ما يلي :

- 1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.40 والانحراف المعياري لها يساوي 0.494 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن تخطيط الوقت يؤثر إيجابياً على الكفاءة الإنتاجية .
- 2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.82 والانحراف المعياري لها 0.651 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن المؤسسة لا تطلب من العاملين القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد .
- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.676 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن الوقت يعتبر مورد مهم ويجب استثماره لزيادة الإنتاجية .
- 4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.85 والانحراف المعياري لها يساوي 0.685 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تخصيص وقت إضافي يساعد في تدارك الطوارئ التي قد تحدث أثناء التنفيذ .
- 5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.77 والانحراف المعياري لها يساوي 0.890 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أنه يتم وضع جدول لكافة أعمال المؤسسة .

جدول (23/2/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	قيمة الوسيط	التفسير
1	يؤثر تخطيط الوقت إيجابياً علي الكفاءة الإنتاجية	2.400	0.121	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
2	لا تطلب المؤسسة من العاملين القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد	61.200	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	يعتبر الوقت مورد مهم ويجب استثماره لزيادة الإنتاجية	12.700	0.002	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	تخصيص وقت إضافي يساعد في تدارك الطوارئ التي قد تحدث أثناء التنفيذ	51.867	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	يتم وضع جدول لكافة أعمال المؤسسة	26.133	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (23/2/4) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 2.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.121 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 61.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 12.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 51.867 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

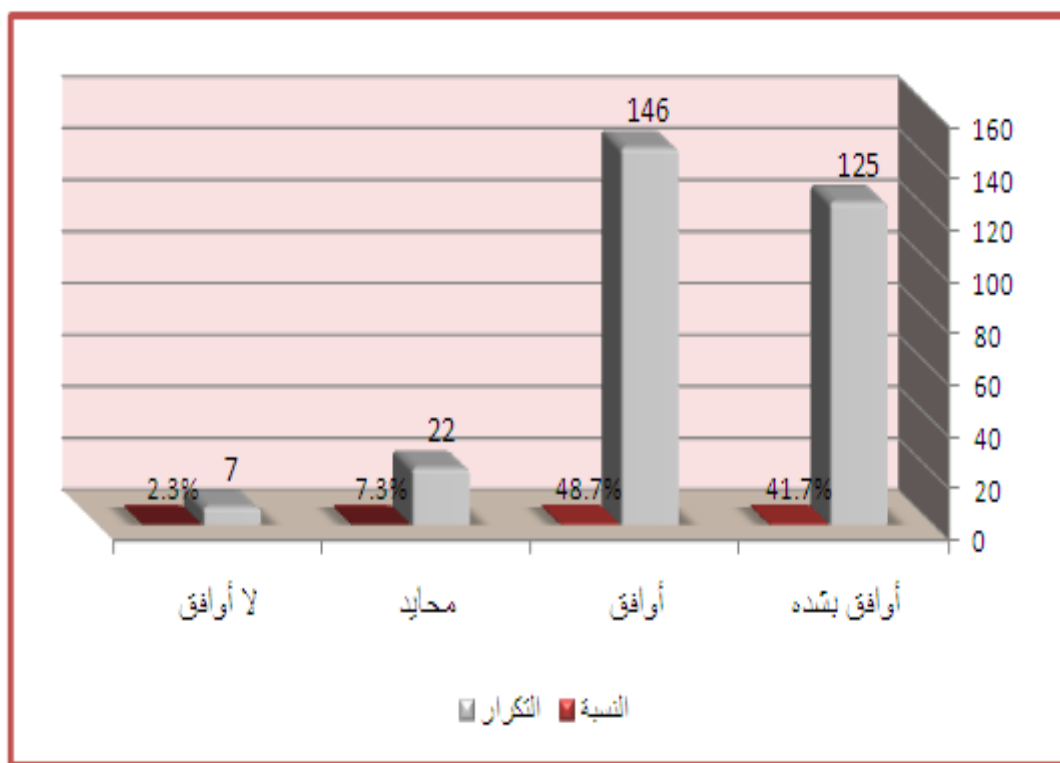
5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 26.133 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول (24/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	125	41.7%
2.	أوافق	146	48.7%
3.	محايد	22	7.3%
4.	لا أوافق	7	2.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		300	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

شكل (20/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية : برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن عدد الأفراد الموافقين بدون تشدد عن جميع عبارات الفرضية الأولي بلغ (146) فرداً وبنسبة (48.7%) ، وعدد الموافقين بشده بلغ (125) فرداً وبنسبة (41.7%) ، والمحايدين (22) فرداً وبنسبة (7.3%) ، وعدد الغير موافقين (7) أفراد وبنسبة (2.3%) .

يتضح من الجدول (23/2/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن معظم عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بمعظم عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والكفاءة الإنتاجية) قد تحققت .

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

يؤثر تنظيم الوقت في زيادة الإنتاجية

جدول (25/2/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة المؤسسة علي عدم تأجيل الأعمال المطلوب القيام بها	1.55	0.622	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	يلتزم العاملون بالقوانين الخاصة بتنظيم الوقت داخل المؤسسة	1.63	0.551	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	يتم تحديد الأولويات داخل المؤسسة حسب أهميتها	1.88	0.585	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	يتم تقسيم وقت العامل إلي جدول أعمال دوري	2.07	0.778	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة	1.92	0.869	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يتبين من الجدول (25/2/4) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.622 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن إدارة المؤسسة تحرص علي عدم تأجيل الأعمال المطلوب القيام بها .

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.63 والانحراف المعياري لها 0.551 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده علي أن العاملون بالقوانين الخاصة يلتزمون بتنظيم الوقت داخل المؤسسة .

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.88 والانحراف المعياري لها يساوي 0.585 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه يتم تحديد الأولويات داخل المؤسسة حسب أهميتها .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.07 والانحراف المعياري لها يساوي 0.778 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه يتم تقسيم وقت العامل إلي جدول أعمال دوري .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.92 والانحراف المعياري لها يساوي 0.869 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة .

جدول (26/2/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	قيمة الوسيط	التفسير
1	تحرص إدارة المؤسسة علي عدم تأجيل الأعمال المطلوب القيام بها	52.400	0.000	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
2	يلتزم العاملون بالقوانين الخاصة بتنظيم الوقت داخل المؤسسة	26.800	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	يتم تحديد الأولويات داخل المؤسسة حسب أهميتها	28.300	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	يتم تقسيم وقت العامل إلي جدول أعمال دوري	32.533	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة	23.333	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (26/2/4) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 52.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1 .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 26.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2 .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 28.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2 .

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 32.533 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2 .

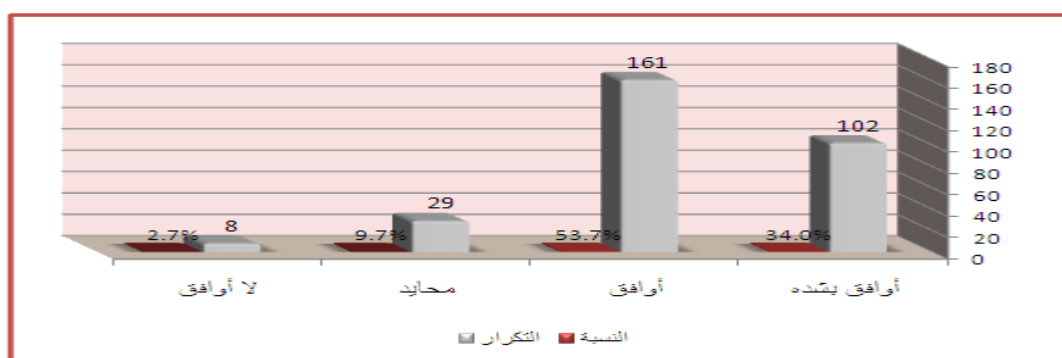
5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 23.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2 .

جدول (27/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	102	34%
2.	أوافق	161	53.7%
3.	محايد	29	9.7%
4.	لا أوافق	8	2.7%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		300	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

شكل (23/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يتضح من الجدول التكراري والشكل البياني أن عدد الأفراد الغير موافقين بدون تشدد عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ (161) فرداً وبنسبة (53.7%) ، وعدد الموافقين بتشدد بلغ (102) فرداً وبنسبة (34%) ، والمحايدين (29) فرداً وبنسبة (9.7%) ، والغير موافقين بدون تشدد (8) أفراد وبنسبة (2.7%).

يتضح من الجدول (26/2/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين

بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (يؤثر تنظيم الوقت في زيادة الإنتاجية) قد تحققت .

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعة الوقت والكفاءة الإنتاجية

جدول (28/2/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لا تؤثر المكالمات الهاتفية أثناء العمل علي الإنتاجية	1.53	0.724	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	يؤثر الزوار سلباً علي الإنتاجية	2.05	0.723	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	عدم القدرة علي الرفض لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي يعمل علي تضييع الوقت	1.83	0.740	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	الطوارئ والمشكلات تؤثر سلباً علي الإنتاجية	1.95	0.872	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	للاجتماعات الكثيرة دور سلبي في خفض الإنتاجية	2.00	0.883	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يتبين من الجدول (28/2/4) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.53 والانحراف المعياري لها يساوي 0.724 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن المكالمات الهاتفية أثناء العمل تؤثر علي الإنتاجية .

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.05 والانحراف المعياري لها 0.723 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن الزوار يؤثرون سلباً علي الإنتاجية .

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.83 والانحراف المعياري لها يساوي 0.740 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن عدم القدرة علي الرفض لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي يعمل علي تضييع الوقت .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.95 والانحراف المعياري لها يساوي 0.872 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الطوارئ والمشكلات تؤثر سلباً علي الإنتاجية .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2.00 والانحراف المعياري لها يساوي 0.883 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن للاجتماعات الكثيرة دور سلبي في خفض الإنتاجية .

جدول (29/2/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	قيمة الوسيط	التفسير
1	لا تؤثر المكالمات الهاتفية أثناء العمل علي الإنتاجية	47.467	0.000	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
2	يؤثر الزوار سلباً علي الإنتاجية	32.667	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	عدم القدرة علي الرفض لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي يعمل علي تضيق الوقت	37.600	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	الطوارئ والمشكلات تؤثر سلباً علي الإنتاجية	28.133	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	للاجتماعات الكثيرة دور سلبي في خفض الإنتاجية	23.600	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (29/2/4) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 47.467 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات

المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 32.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين

على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 37.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات

المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 28.133 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات

المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 23.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات

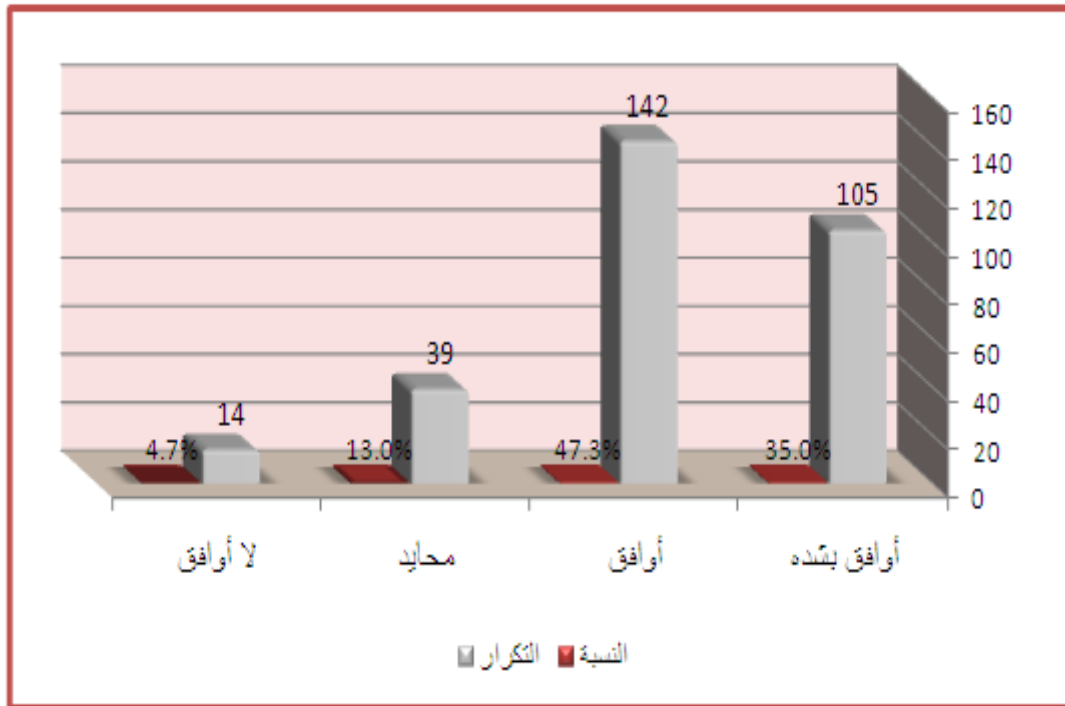
المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول (30/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	105	%35
.2	أوافق	142	%47.3
.3	محايد	39	%13
.4	لا أوافق	14	%4.7
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		300	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

شكل (24/2/4) التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2017

يتضح من الجدول التكراري والتوزيع البياني أن عدد الأفراد الموافقين بدون تشدد عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغ (142) فرداً وبنسبة (47.3%) ، وعدد الموافقين بتشدد بلغ (105)

فرداً وبنسبة (35%) ، والمحايدين (39) فرداً وبنسبة (13%) ، والغير موافقين بدون تشدد (14) فرداً وبنسبة (4.7%) .

يتضح من الجدول (28/2/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعة الوقت والكفاءة الإنتاجية) قد تحققت .

أولاً: النتائج :-

- 1/ ان الحد من المضيعات الادارية والتنظيمية والبيئية التي تؤدي لعد الإستغلال الأمثل لوقت العاملين لزيادة إنتاجيتهم .
- 2/ أن المؤسسة لا تطلب من العاملين القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد.
- 3/ أن الوقت مورد مهم ويجب استثماره لزيادة الانتاجية.
- 4/ أن تخصيص وقت إضافي يساعد في تدارك الطوارئ التي قد تحدث أثناء التنفيذ.
- 5/ ان الرقابة على الوقت تعمل على إنجاز المهام ببسر وأقل طاقة ممكنة.
- 6/ أن إدارة المؤسسة تحرص على عدم تأجيل الاعمال المطلوب القيام بها.
- 7/ أن العاملين يلتزمون بالقوانين الخاصة بتنظيم الوقت داخل المؤسسة.
- 8/ يتم تحديد الأولويات داخل المؤسسة حسب أهميتها.
- 9/ يتم التركيز علي استخدام أفضل الأساليب العلمية لقياس الأداء الجيد.
- 10/ يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة .
- 11/ ان المنافسة ليست ضرورية لضمان توافر السلع والخدمات ولكن تؤدي الى تحفيز المشروعات للابتكار والبحث عن أساليب جديدة للإنتاج.

ثانياً: التوصيات :-

- 1/ التخطيط الجيد والتفكير في المهام الوظيفية لأن ذلك يساعد علي إستغلال الوقت ويقلل من ضغوط العمل.
- 2/ يجب أن تُوَزَع المهام الوظيفية بين العاملين في المؤسسة بما يناسب تخصصاتهم وقدراتهم .
- 3/ يجب الحد من الممارسات الغير مرغوب فيها والتي تتسبب في ضياع الوقت .
- 4/ ضرورة تخصيص وقت إضافي يساعد في تدارك الطوارئ التي تحدث اثناء التنفيذ.
- 5/ لابد من وجود رقابة علي العاملين من حيث إستغلالهم للوقت إستغلال جيد .
- 6/ ضرورة ان تحرص إدارة المؤسسة على عدم تأجيل الاعمال المطلوب القيام بها.
- 7/ يجب تحديد الاولويات داخل المؤسسة حسب أهميتها.
- 8/ لابد من نشر الوعي بأهمية المحافظة علي الوقت وإلزام الموظفين بالابتعاد عن كل مضيعات الوقت كمشاهدة التلفاز و قراءة الصحف وتصفح الانترنت و المكالمات الهاتفية اثناء العمل.
- 9/ يجب ان تكون أهداف المؤسسة مرتبطة بفترة زمنية محددة تساعد في زيادة الانتاجية.
- 10/ ضرورة إعداد قائمة يومية بالأشياء الاساسية المطلوب إنجازها من قبل العاملين.

الدراسات المقترحة :-

- ١ . دراسة تكميلية حول توزيع الإدارة لوقتها على الأنشطة الإدارية، البحثية.
- ٢ . معوقات إدارة الوقت لدى الإداريين الذين لم تشملهم الدراسة والطرق الكفيلة بالتغلب على هذه المعوقات.
- ٣ . تقييم واقع إدارة الوقت للمنتجين الذين لا يشغلون مناصب إنتاجية في المؤسسات .
- 4 . إعداد دراسة حول إدارة الوقت في الكفاءة الادارية.
- 5 . دراسة مقارنة بين مضيعات الوقت لدى موظفي المؤسسات الحكومية ونظرائهم في المؤسسات الغير حكومية.
- 6 . دراسة اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الخاصة .
- 7 . أثر ادارة المعرفة علي الكفاءة الانتاجية .

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: السنة النبوية

ثالثاً: المراجع العربية

1. إبراهيم حمد القعيد ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، السعودية ، الرياض ، 2001 .
2. أحمد عرفة ، سمية شبلي ، الإدارة الإنتاجية والفراغ ، فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الإنتاج ، ط الرابعة ، 1997م.
3. أحمد محمد المصري ، الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية، مصر ، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 .
4. احمد محمد غنيم ، مهارات إدارة الوقت، المنصورة ، المكتبة العصرية ، 2010 .
5. اس ب ف ألوود، إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل حديث ، ترجمه محمد محمود الشواربي ، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع ، 1999م.
6. إسماعيل أحمد جلال حسن ، إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى ، كفر الشيخ : العلم والإيمان للنشر ، ، 2008م .
7. بنية محمد حمودة ، الأسس الفلسفية للتربية ، الزقازيق: مكتب منيرفا للطباعة ، 1988.
8. جيفري ماير ، (إدارة الوقت للمبتدئين) ، السعودية : مكتبة جرير ، 1994 .
9. خباب الحمد ، لا تكن مضياً لوقتك ، ط2، فلسطين : 2009 .
10. داييل تميم ، إدارة الوقت، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، 1991 .
11. راغب فريد النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا ، مدخل تكاملي تجريبي ، الإسكندرية: مكتب الإشعاع للطباعة ، 1997 .
12. ربحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت النظرية والتطبيق ، ط1، الأردن، عمان : ، دار جريد للطباعة والنشر، 2005 .

13. زيد منير عبودي ، إدارة الوقت ، ط1، الأردن: دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع ،2006
14. سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت منهج تطور للنجاح ، الاردن، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1988.
15. شحادة محمد ، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة ، المملكة العربية السعودية، الدمام: دار الجوزي للنشر والتوزيع ، 2005 .
16. صلاح شنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1983.
17. طارق السويداني ، محمد العدلوني ، إدارة الوقت ، السعودية، الرياض ، دار بن حزم ، 2001 .
18. طاهر مرسي عطية ، أصول الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ،1994م.
19. عادل حسن ، الإدارة الانتاجية، الطبعة الثالثة ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1994.
20. عرفات عبد العزيز سليمان ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1992.
21. علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، مصر ، القاهرة: دار المعارف ، 1970 .
22. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : دار غريب للنشر ، 1998.
23. علي غانم الطويل ، كيف تكون قائدا مبدعا ، المملكة العربية السعودية ،الرياض: دار بن حزم للنشر ، 2000.
24. عمرو وصفى عقيلي ، إدارة الافراد ، منشورات جامعة حلب ، 2003 م .
25. فاروق السيد عثمان ، الاسكيولوجية إدارة الوقت - تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي ، القاهرة : دار المعارف ، 1995 .
26. فتحي قابيل متولي ، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، القاهرة : مطابع الهيئة المصرية للكتاب ، 1995 .
27. محمد الحسن المحيسي ، الإنتاجية في القطاع الحكومي ، السعودية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، (1400هـ) .

28. محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع، ط2 ، القاهرة : الهيئة المصرية للكتاب ، 1994 .

29. نادر أحمد أبو شحته ، إدارة الوقت ، الأردن عمان : مكتبة دار المجدلوي ، 1991 .

30. نايف قاسم علوان، ونجوى احميدى، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات ، طرابلس ، دار الثقافة ، 1430هـ.

31. نجيب، محمود نصر ،إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة ، نقابة المهندسين ، مصر، 2004.

32. هنريخ جون ، الإدارة المالية للإنتاجية ، ترجمة طه عمر ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، 1996.

33. وجيه العلى، الانتاجية ومفهومها والعوامل المؤثرة فيها ، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1995م .

رابعاً: المراجع الأجنبية:-

1- Pitirm , Sorokin , Merton ,(social Time) in john Hassard (Ed)The .sociologyop .Time , london ;Macmillan ,1990.

2- Pitirm , sorkin and Merton ;op.2000.

خامساً:- الدوريات

1. اتفاقية منظمة العمل الدولية ، 1951م.

2. تسير محمد عربيات ، واقع إدارة الوقت لدي موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة الدراسات ،العلوم التربوية ، المجلد 28 ،العدد الأول، 2001 .

3. خليل حسين شمار ، (تحليل لبعض العوامل المؤثرة في إنتاجية العامل في القطاع الصناعي ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 27، المجلد11.

4. عبد الله قلش ،الاتجاهات حديثة في الفكر الإداري مجلة علوم انسانية، انترنت ، 2007 ،العدد 35.

5. عيسى سوار الذهب أحمد ، العوامل المؤثرة علي إنتاجية العمل، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية ، ط1،العدد الثامن ، واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطورها ، مكتب المتابعة لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالدول العربية ، البحرين ، 1987.

6. محسن أحمد الخضري، تخطيط الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مجلة إدارة الأعمال ، العدد الخامس والثلاثون ، القاهرة :معهد التخطيط القومي ، 1986 .
7. محمد أحمد الطراونه ، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر ، العدد الأول ، 2002 م .
8. محمد الطراونه ، إنتاجية العمل في الشركات الصناعية ، دراسة تحليلية ، مجلة دراسات ، العدد 1 ، المجلد 24 .
9. محمد الطيارة، مدونة التنمية البشرية للإهتمام بتطوير المهارات ، 2009م.
10. مطبوعات الأمم المتحدة ، الصناعة في العالم منذ 1960 التقدم المحرز والاحتمالات المقبلة ، نيويورك ، 1979.
11. مطبوعات الأمم المتحدة في التقدم المحرز والاحتمالات المقبلة للصناعة في العالم ، نيويورك ، 1979.
12. نبيل سعد خليل ، فعالية أدار الوقت ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، العدد الثالث والرابع كلية التربية ، جامعة حلوان ، 1996 .

سادساً:- الرسائل الجامعية:-

أولاً: الرسائل الجامعية العربية:-

1. أبو شيخة ، نادر والقريوتي ،محمد ،، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية ، دراسات الجامعة الأردنية ، العدد الأول 1991.
2. آسيا الصديق الحفيان ، دور الإدارة الجامعية في إدارة الوقت في الجامعات السودانية الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، السودان، جامعة شندي ، 2009م.
3. إيهاب النعاس ، اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003 .
4. جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم المنية ، الرياض، 2003م.
5. خالد بن عبد الرحمن بن علي الجريسي، " إدارة الوقت من المنظورين الإسلامي والإداري "، رسالة ماجستير - كلية الإمام الأوزاعي - بيروت، ٢٠٠١م.
6. الشراري ،عبدالله بن محمد (إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية) رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية ، عمان ، 2004 .
7. الطراونة محمد واللوزي : أثر التكنولوجيا والتطوير والتدريب على إنتاجية مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة دراسات، سبتمبر 1996م.

8. عبيدات سليمان، والكيلاني محمود علي، ، كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة . ، دراسات، المجلد 32 ، أ، العدد 1 ، 1996 .
9. ناصر فهد الناصر ، (التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية) ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، 2003 .
10. ياسين خالد السحيمات ، إدارة الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك، مؤتة للبحوث ، والدراسات، المجلد 20 ، العدد 4، 2005م.

ثانياً: الرسائل الجامعية الاجنبية:-

- 1/Poilloe, Ted, 2001, "15 Ways to Manage Your Time Better Automotive Manufacturing and Production", Issue 5.
- 2/Shaabn, Sabry, McNamara, Tom, 17 February 2009, "Improving the efficiency of unpaced production lines by unbalancing service time means", International Journal of Operational Research, Volume 4, Number 3.
- 3/. White, W. D, Year-Round high Schools: Benefits to Students, Parents and Teachers, NASSP Bulletin, Vol. 72, No. 504, January, 1998.
- 4/. Yager, "Its about Time", 2002, Journal of Property Management, Vol. 67, Issue 5.
- 5/ Aysun Kanbur ,Time management in organization with different organizational culture , 1997.

سابعاً:- المقابلات الشخصية

- 1/ عاصم عمر حسب الرسول، المدير العام للمشروع ، مقابلة شخصية ، الساعة 12 ظ، الاثنين 2017/10/9م.

ثامناً:- الاوراق العلمية

- 1/ أمل محمد شيخ دمنهوري ، (مفهوم الإنتاجية) ورقة علمية ، 1438هـ .

1. [https://www.goodre >book >show.com](https://www.goodre>book>show.com)
2. <https://www.seo-ar.net>
3. <https://www.myqalqilia.com>
4. <https://www.paldf.net>
5. <https://www.Ebook.com>
6. <https://M.bayt.com>
7. <https://marefa.org>
8. <https://ar.m.wikipedia.org>
9. <https://salmaeid.wordpress.com>
10. <http://www.Sadazaiol.com>
11. www.altanmiya.org
12. WWW.labor-watch.net
13. <https://ar.m.wikipedia.org>
14. www.nauss.em.net
15. adamanhori.kau.edu.sa
16. www.altnmiya.org
17. www.sw.helwan.edu.eg
18. <https://www.iasj.net>

ملحق رقم (1)

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الاخ الكريم / الاخت الكريمة/.....المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال بعنوان **أثر إدارة الوقت على الكفاءة الانتاجية** ونضع بين ايديكم هذه الاستبانة والتي تعتبر الجزء المكمل للدراسة .

الباحث على ثقة من توحيدكم الدقة في الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الإستبانة ، شاكرأ لكم حسن تعاونكم وتوفير جزء من وقتكم لملء الإستبانة .

ونحيطكم علماً بأن البيانات التي ستدلون بها يتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

أولاً: الرجاء التكرم بوضع (Y) امام الخيار المناسب.

النوع :-

1/ ذكر () 2/ انثي ()

العمر :-

1/ اقل من 30 سنة () 2/ 30 و اقل من 40 سنة () 3/ 40 و اقل من 50 سنة ()
4/ 50 سنة فأكثر ()

المؤهل العلمي :-

1/ ثانوي () 2/ جامعي () 3/ فوق الجامعي ()
4/ اخري () اذكرها

الحالة الإجتماعية :-

1/ متزوج () 2/ عازب () 3/ أرمل () 4/ مطلق ()

سنوات الخبرة :-

1/ اقل من 5 سنة () 2/ 5 و اقل من 10 سنة () 3/ 10 و اقل من 15 سنة ()
4/ 15 سنة فأكثر ()

المسمى الوظيفي :-

1/ موظف () 2/ رئيس قسم (وحدة) () 3/ مدير ()
4/ اخرى () اذكرها

الرجاء التكرم بوضع (Y) امام الخيار المناسب

المحور الاول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والكفاءة الإنتاجية.

لا اوافق بشدة <input type="checkbox"/>	لا اوافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	اوافق <input type="checkbox"/>	أوافق بشدة <input type="checkbox"/>	إدارة <input type="checkbox"/>
					1/ يؤثر تخطيط الوقت إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية.
					2/ لا تطلب المؤسسة من العاملين القيام بأكثر من مهمة في وقت واحدة.
					3/ يعتبر الوقت مورد مهم ويجب استثماره لزيادة الإنتاجية.
					4/ تخصيص وقت إضافي يساعد في تدارك الطوارئ التي قد تحدث أثناء التنفيذ.
					5/ يتم وضع جدول لكافة اعمال المؤسسة.

المحور الثاني: يؤثر تنظيم الوقت في زيادة الإنتاجية.

					1/ تحرص إدارة المؤسسة على عدم تأجيل الاعمال المطلوب القيام بها.
					2/ يلتزم العاملون بالقوانين الخاصة بتنظيم الوقت داخل المؤسسة.
					3/ يتم تحديد الأولويات داخل المؤسسة حسب أهميتها.
					4/ يتم تقسيم وقت العامل الى جدول اعمال دوري.
					5/ يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محدد.

المحور الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مضيعات الوقت والكفاءة الانتاجية.

					1/ تؤثر المكالمات الهاتفية أثناء العمل على الإنتاجية.
					2/ يؤثر الزوار سلباً على الإنتاجية.
					3/ عدم القدرة على الرفض لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي يعمل على تتضيع الوقت.
					4/ الطوارئ والمشكلات تؤثر سلباً على الإنتاجية.
					5/ للاجتماعات الكثيرة دور سلبي في خفض الإنتاجية.

ملحق رقم (2)

أسماء محكمو الإمتبانه:

الاسم	الدرجة	الجامعة
د. هيثم طلعت	استاذ مساعد	شندي
د. الحارث عبدالمنعم	استاذ مساعد	شندي
د. مهند جعفر حسن	استاذ مساعد	شندي
د. أبانر عمر آدم	استاذ مساعد	شندي
د. امير عبدالله	أستاذ مساعد	شندي