

وزارة التعليم
ليبيا - بنغازي
إدارة الدراسات العليا



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في
المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي

إعداد

نهى محمد ميلاد العمامي

إشراف

د. الصديق منصور بوسنينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال
بتاريخ 9 شعبان 1437 هـ الموافق 16/مايو/2016 م .

وزارة التعليم

بنغازي – ليبيا
إدارة الدراسات العليا



جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي

إعداد / نهي محمد ميلاد العمامي

لجنة الإشراف والمناقشة :

.....	التوقيع:	مشرفاً رئيساً	د. الصديق منصور بوسنينة
.....	التوقيع:	ممتحناً داخلياً	د. عبدالقادر عياد عامر
.....	التوقيع:	ممتحناً خارجياً	د. وائل محمد جبريل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد / جامعة بنغازي، بتاريخ 9 شعبان 1437 هـ الموافق 16/مايو/2016 م.

.....
يعتمد / د. مدير إدارة الدراسات العليا
والتدريب بالجامعة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد المحترم /

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي، وهو بعنوان : (إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالتطبيق على مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي). وهو يضع بين يديكم هذه الاستبانة راجياً تقديم المساعدة، وذلك للإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، لما له من أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية، علماً أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضوع احترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية معلومات تدل على شخصكم الكريم. وسيزودكم الباحث بالنتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة إن رغبتم في ذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

(سورة البقرة - آية 32)

إهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى حبيبة قلبي - ومنبع الحنان

﴿واللهي﴾

إلى من أفني عمره من أجلي وأجل أخوتي

﴿واللهي﴾

إلى من كان بجانبني في كل خطوة

﴿واللهي﴾

إلى أخواتي وأخي العزيز

إلى ابنتي وابني

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى

الأستاذ الدكتور / الصديق منصور بوسنينة

المشرف على هذا البحث لما قدمه لي من عون وإرشاد وتعليم ومن توجيهات علمية كان لها أثر كبير في إرساء دعائم هذا البحث وإخراجه بالصورة النهائية وكما أتوجه بالشكر إلى مدراء الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي، على تعاونهم معي في ملء الاستبيانات، وتقديم الاقتراحات والآراء التي أفادت في إعداد هذا البحث كما أتقدم بجزيل الشكر إلى زوجي الذي شاركني إنجاز هذا البحث وإلى أخواتي وأخي على دعمهم لي وتشجيعهم في استكمال هذه الدراسة، وأدعو الله العليّ القدير أن أكون من العارفين للناس فضلهم، وبارك الله فيهم

وفق الله الجميع لما يحبه ويرضى

الباحثة

N قائمة

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية	أ
	الإهداء	ب
	شكر وتقدير	ج
	قائمة المحتويات	د
	قائمة الجداول	ز
	قائمة الأشكال	ح
	ملخص الدراسة	ط

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1	مقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	8
4.1	فرضيات الدراسة	10
5.1	أهداف الدراسة	12
6.1	أهمية الدراسة	13
7.1	منهجية الدراسة	13
8.1	مجتمع الدراسة	14
9.1	عينة الدراسة	15
10.1	نطاق وحدود الدراسة	16
11.1	مصطلحات الدراسة	16

الفصل الثاني : الإطار النظري

إدارة الوقت

19	مقدمة	1.2
21	مفهوم الوقت	2.2
24	أنواع الوقت	3.2
26	خصائص الوقت	4.2
27	مفهوم إدارة الوقت	5.2
29	أهمية إدارة الوقت	6.2
34	أدوات استثمار الوقت	7.2
35	مضيعات الوقت	8.2
37	العوامل التي تؤدي إلى مضيعات الوقت	9.2

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

43	مقدمة	1.3
44	مفهوم الأداء الوظيفي	2.3
45	عناصر الأداء الوظيفي	3.3
46	مستويات الأداء الوظيفي	4.3
48	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	5.3
50	فوائد تقييم الأداء الوظيفي	6.3
50	معايير تقييم الأداء الوظيفي	7.3
52	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	8.3
53	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	9.3

53	خصائص المعيار الجيد لتقييم الأداء الوظيفي	10.3
54	طرق قياس الأداء الوظيفي	11.3
59	مشكلات تقييم الأداء الوظيفي وكيفية معالجتها	12.3

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

62	مقدمة	1.4
62	مجتمع الدراسة	2.4
63	عينة الدراسة الرئيسية	3.4
65	أداة جمع البيانات	4.4
66	صدق وثبات أداة جمع البيانات	5.4
69	أساليب المعالجة الإحصائية	6.4
69	خصائص مفردات الدراسة	7.4
74	تحليل بيانات الدراسة	8.4
91	اختبار فرضيات الدراسة	9.4
92	العلاقة بين محاور الدراسة	10.4
95	نتائج الدراسة	11.4
97	التوصيات	
99	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	ملحق (أ) رسالة الإرفاق	
	ملحق (ب) استمارة الاستبيان	
	ملحق (ج) عينة من مخرجات برنامج Spss	
	ملحق (د) جداول مروجان	

ملحق (ز) العينة الاستطلاعية للدراسة
ملحق (و) ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الترقيم
15	كيفية اختيار عناصر العينة من مجتمع الدراسة	(1 - 1)
64	توزيع مديري الإدارات العليا والوسطى حسب المستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي	(1 - 4)
66	محاور الدراسة	(2 - 4)
67	معاملات ثبات مقاييس الدراسة	(3 - 4)
68	معاملات صدق مقاييس الدراسة	(4 - 4)
69	توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع	(5 - 4)
70	توزيع أفراد العينة وفقاً للسن	(6 - 4)
71	توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي	(7 - 4)
72	توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخدمة	(8 - 4)
73	توزيع أفراد العينة وفقاً للتخصص	(9 - 4)
73	توزيع أفراد العينة وفقاً لأنواع المنظمة	(10 - 4)
74	توزيع أفراد العينة وفقاً لتخصص المنظمة	(11 - 4)
76	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بإدارة الوقت	(12 - 4)
83	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمحور كمية الأداء	(13 - 4)
84	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمحور المواظبة على الأداء	(14 - 4)
87	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمحور جودة الأداء	(15 - 4)
88	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمحور التعاون في الأداء	(16 - 4)
91	نتائج اختبار (t) لإدارة الوقت والأداء الوظيفي	(17 - 4)

- 92 (4 - 18) نتائج معاملات الارتباط بين إدارة الوقت وأبعاد الأداء
الوظيفي
- 94 (4-19) نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين

قائمة الأشكال

الترقيم	عنوان الشكل	الصفحة
(1 - 2)	أهمية إدارة الوقت	33

ملخص الدراسة

تعد إدارة الوقت من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة، ونظراً لأهمية هذا الموضوع، فإن مشكلة الدراسة تكمن في استقصاء طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي وبلغ عددهم (225) مديراً، وتم أخذ عينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عددها (145) مديراً وبعد توزيع عدد (145) استبانة على عينة الدراسة تم استرجاع (139) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

ولتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج الجزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين إدارة الوقت وأبعاد الأداء الوظيفي للمديرين قيد الدراسة وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

1. إن مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي لديهم مستوى مرتفع في إدارة الوقت كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً.
2. عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للمتوسطات متغيري الدراسة (إدارة الوقت، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير نوع المنظمة.

أما توصيات الدراسة ما يلي :

1. العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمان ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة.
2. جعل الرغبة لتوفير الوقت من أهم الأولويات في المستشفيات قيد الدراسة.
3. التركيز على استخدام أفضل الأساليب العلمية لقياس الأداء الجيد.
4. أن يتخلى المديرون عن مركزية السلطة من خلال تفويض السلطة إلى مرؤوسيههم.
5. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الوقت وأهميته وكيفية إدارته والسيطرة عليه.

الفصل الأول

1.1 مقدمة

يعتبر الوقت من أهم عناصر أو مقومات الإنتاج الأساسية . وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين نحو الوقت وأهميته وكيفية استغلاله أو إدارته أحد العناصر الرئيسية للبيئة الثقافية كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما من خلال اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت . (أبو قحف،1989:399)

كذلك أنه لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، لا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء، الوقت مورد نادر ، لا يمكن تجميعه ، ولا يمكن تخزينه، ولا يمكن إحلاله ، يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية ، لا يمكن شراؤه، أو تأجيله ، أو سرقة ، انه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي . (أبو شيخة،26: 2009)

وتحظى إدارة الوقت باهتمام كبير من المفكرين وعلماء الإدارة في كل العصور والبلدان من بينهم "بيتر داركر" أحد خبراء التنمية الإدارية الذي يصف الوقت بأنه المورد المهم الذي إذا لم تنجح في إدارته فلن تنجح في أي عمل تقوم به وعليه فإن تنظيم الوقت وإدارته هو عصب العملية الإدارية. (البرادعي،2004:15)

من جانب آخر حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والدراسين والممارسين لأعمال الإدارة والتنظيم ، وذلك لأن الأداء الجيد هو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار، لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة لأجلها يجب توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية ، ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية ، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء (السلمي،1998:63) ومن ناحية أخرى يعد قطاع الصحة من أهم القطاعات وأكثرها حيوية ، نظراً لأنه يخدم أعداداً كبيرة من فئات المجتمع ، كما يعتبر هو الأساس الاستراتيجي لتوفير الخدمات الصحية . بناءً على ذلك

تأتي ضرورة الاهتمام بهذا القطاع المهم ، بهدف استغلال الوقت الاستغلال الأمثل لتحسين الأداء الوظيفي من قبل المديرين، والوصول إلى التحسين المستمر في هذا القطاع الاستراتيجي

2.1 الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومتغيرات

خاصة بموضوع الدراسة منها :

1- دراسة (Danie and et all ,. 1996)

قام الباحثان بإجراء دراسة بعنوان " تقييم وقت الأداء في صناعة البناء " وكان هدف الدراسة توضيح العناصر الرئيسية المسؤولة عن التأخير في صناعة البناء في هونغ كونغ ، كما هدفت إلي تحديد الأهمية النسبية لهذه العناصر من خلال المجموعات المشاركة في الدراسة ، وزعت استبياننا مكونا من 83 بندا من العناصر التأخير المحددة مسبقا ، وهذه العناصر صنفت في 8 مجموعات. استجابات عينه الدراسة المكونة من 78 شركة بناء وزبائن واستشاريون وشركات مقاولات وأوضحت أن هناك علاقة قوية بين إدراك الزبائن والاستشاريون لأهمية عنصر التأخير ، ونتيجة هذه الدراسة أنها وضعت أساسا لأبحاث أخرى مستقبليه نحو تطوير مقترحات لوقت البناء ، ووضع نموذج للتنبؤ لمشاريع في هونغ كونغ .

2- دراسة (gouging et all ,. 2000)

وهي بعنوان "تقييم وقت أداء البناء في قطاعات الإنشاء " ،هدفت إلى التعرف علي الاختلافات في كفاءة إدارة الوقت لدى المدير الصيني ، طبقا لمتغير النوع ، وأجريت هذه الدراسة علي عينة مكونة من 170 مديرا ، منهم 126 من الذكور و 44 من الإناث . وخلصت الدراسة إلي أن الإناث أقل كفاءة في إدارة الوقت من الذكور ، وأن ساعات العمل

الأسبوعية للذكور أكثر من الإناث ، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة إلى العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت العمل الرسمي ، إذ أن كلا الجنسين يشترك في هذه العوامل .

3 - دراسة يوسف (1990):

أجريت هذه الدراسة علي عينة من خمسين مديرا ومشرفا تمثل الإدارة الوسطى في عدة قطاعات مختلفة بالعراق ، وقد استهدفت تشخيص وأهمية إدارة واستثمار الوقت لهؤلاء المديرين وكان من نتائج هذه الدراسة ، أن هناك مضيعات تؤدي إلى هدر الوقت منها ، المقاطعات الهاتفية الاهتمام بالأعمال والواجبات كافة بنفس الأهمية، اعتماد سياسة الباب المفتوح ، إنجاز أعمال وواجبات المرؤوسين ، كثرة الملفات والتقارير علي سطح المكتب ، غموض الأهداف المركزية الشديدة ، الاجتماعات المتكررة ، وضعف الثقة بالمرؤوسين ، وعدم اعتماد مبدأ الأولوية والأسبقية في تأدية الأعمال .

4 - دراسة الملاء (1991) :

سعت هذه الدراسة إلى الربط بين عمليات إدارة الوقت والجانب السلوكي للمدير الذي يتمثل بنمط القيادة الإدارية في المنشآت الصناعية العراقية وكيفية استخدامهم للوقت (التخطيط ، التنظيم ، الرقابة علي الوقت) ، أيضا لخصت الدراسة أنه هناك مضيعات لإهدار وقت المدير يمكن السيطرة عليها ، وأخرى تكون سيطرته عليها محدودة وتختلف هذه المضيعات في درجة تأثيرها علي المدير ، وأن ترتيب المضيعات التي هي تحت سيطرة المدير من أكثرها تأثيرا إلي أقل تأثيرا هي كالتالي: الزيارات المفاجئة للمدير من قبل الآخرين، ضعف تفويض الصلاحيات ومقاطعات الهاتف، وتأجيل اتخاذ القرارات، أخيرا المجاملات الاجتماعية.

أما المضيعات التي تكون سيطرة عليها محدودة فقد رتبها كما يلي : الأزمات ، ومشكلات العمل ، ضعف الاتصالات ، عدم كفاءة العاملين ، عدم دقة المعلومات ، الاجتماعات المطولة.

5- دراسة خواجه (2002) :

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة بعض العوامل المتعلقة بالمدير وعمله وعلاقتها بالاستخدام الأفضل لوقت العمل الرسمي على عينة من العاملة بمدينة بنغازي ، حيث قامت الباحثة في دراستها بربط مجموعة من العوامل المتعلقة بالمدير (العمل ، الجنس ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، التخصص ، المستوى الإداري ، نطاق الإشراف) ومجموعة من الأنشطة المتعلقة بعمل المدير (التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، اتخاذ القرارات ، الاتصالات ، التنفيذ) مع الاستخدام الأفضل لوقت العمل الرسمي للمدير لمحاولة التعرف على تلك العوامل ذات الأثر والعمل على معالجة أسباب سوء استخدام الوقت ما أمكن ذلك.

خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك ضعفا لممارسة المديرين لعمليات إدارة الوقت بشكل عام - كذلك أن هناك وجود علاقة قوية بين استخدام المدير لوقته وكل من متغير التخصص والمستوى الإداري للمدير _ أيضا وجود علاقة ضعيفة بين استخدام الوقت والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالمدير والتي تتمثل في (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، نطاق الإشراف) أيضا بينت الدراسة أنه يوجد علاقة بين استخدام المدير لوقته والمتغيرات المتعلقة بطبيعة عمله وأن أهم متغير يؤثر في الاستخدام الأفضل لوقت الدوام الرسمي هو عامل الاتصال .

6 - دراسة الكاديكي (2003) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يدير بها المدير الليبي وقته من خلال تطبيقه لعمليات إدارة الوقت (تخطيط - تنظيم - رقابة) ، أيضا تعرفت الدراسة على الكيفية

التي يوزع بها المدير الليبي وقته على النشاطات والمهام المنوطة به أثناء تأدية عمله،
وانحصر مجتمع الدراسة في جميع المديرين الليبيين في الإدارة الوسطى في المنظمات النفطية
العاملة بمدينة بنغازي ، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المديرين لعمليات إدارة
الوقت (التخطيط، التنظيم ، الرقابة) الوقت الذي يقضيه به المدير في إنجاز العمل (54.15)
ساعة أسبوعيا - خلال أسبوع عمل اعتيادي-وأكدت الباحثة بقولها إن الزيادة البالغة لساعات
العمل الأسبوعية لا تعني بالضرورة زيادة الإنجاز ما يعني ضعف إدارة الوقت .

7- دراسة جبريل (2006) :

هدفت هذه الدراسة على معرفة المضيعات الكامنة وراء إهدار وقت المدير الليبي في
الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية العاملة بمدينة بنغازي وتعرف على طبيعة العلاقة بين
مضيعات وقت المدير الليبي في الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية الليبية العاملة بمدينة
بنغازي كل المتغيرات الشخصية التالية (العمر ، الجنس، المؤهل العالمي ، مدة الخدمة ،
التخصص ، نطاق الإشراف)"
وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى في المنظمات الليبية
العاملة بقطاع النفط البالغ عددهم (189) مديرا في مستوى الإدارة الوسطى في خمس شركات
نفطية.

ولقد توصلت الدراسة أن هناك ستة وعشرين مضيعا للوقت لدى المدير الليبي لمستوي
الإدارة الوسطى في المنظمات قيد الدراسة كانت أهمها مرتبه ترتيبيا تنازليا حسب نسبة
الموافقة : كثرة المقاطعات الهاتفية أثناء العمل ، عدم القدرة على قول (لا) ، الزوار
المفاجئون ، إضاعة الوقت في تناول الشاي والقهوة أثناء العمل ، الاجتماعات غير

الضرورية، المشكلات الطارئة ، استخدام الحاسوب في غير متطلبات العمل ، ازدحام الأوراق بالمكتب ، بطء تقارير سير العمل ، عدم التخطيط المسبق للعمل .

تبين أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت ، وكل من متغيرات

الدراسة التالية : (العمر ، المؤهل العلمي ،مدة الخدمة ، التخصص ، نطاق الإشراف) إذا أدخلت هذه المتغيرات مجتمعة.

8- دراسة ملحم (2010)

أجري الباحث دراسة تحليلية بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالتطبيق علي المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية _ دولة فلسطين قد تكون مجتمع الدراسة من عينة العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة لمحافظة قلقيلية , حيث بلغ حجم العينة التي تم إجراء التحليل الإحصائي لها (371) فردا منهم (148) فردا ممن يعملون في مؤسسات القطاع العام , و (223) فردا ممن يعملون في مؤسسات القطاع الخاص (521) فردا من القطاع التجاري , (68) فردا من القطاع الصناعي (103) فردا من القطاع الخدمي (

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :

1- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي

2-وجود علاقة معنوية سالبة بين مضيعات الوقت الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات الديمغرافية

3- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت والعاملين وفقا لاختلاف

العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها

من خلال العرض الموجز للدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة نجدها تتفق على

أن وقت المدير الليبي غير مستغل استغلالا أمثل , أيضا هناك عدة مضيعات لوقت المدير

الليبي يصعب حصرها وتعميمها ، كما أن الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت لم تتعرض تحديداً لدراسة إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة، وعليه يمكن اعتبار هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تهدف للتعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المديرين الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات في البيئة المحلية - وهذا على حد علم الباحثة - وبذلك فإن هذه الدراسة تعتبر مكملة في هدفها لما عرض من أهداف وإضافة جديدة لما سبق دارسته ، وهي التعرف على كيفية استثمار واستغلال الوقت ومدى إدراك المديرين للأهمية إدارة الوقت والتعرف على رؤيتهم حول أبعاد الأداء الوظيفي ، والفرق بين هذه الدراسة ودراسة (ملحم :2010) حيث قام ملحم بدراسة عدد العاملين ككل في المؤسسات العامة والخاصة أما هذه الدراسة اقتصر على مدراء الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة .

3.1 مشكلة الدراسة :

إن الإدارة هي العنصر الحاسم في الإنتاج والتنمية ، ولن تستقيم الإدارة ، إلا إذا استخدمت الوقت بفعالية. من هنا تظهر أهمية الوقت وضرورة وضع علاج جذري وحاسم لمشكلة إدارة الوقت عند المديرين وتقدير أهميته فليس المهم ما يقوم به المديرون من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الأوقات . وإن الوقت الضائع لدى المديرين يؤدي إلى ضياع وقت العاملين أيضاً . إلا أنه إذا تم استخدام وقت المديرين بفاعلية سوف يقل الوقت الضائع للعاملين إلى حد كبير . إن مشكلة إدارة الوقت بالنسبة للمديرين ليست بالمشكلة السهلة ، فهي من المشاكل المستعصية.

وعليه إن كل فرد في هذه الحياة يضيع وقته ، حتى أفضلنا يضيع وقته الآن ، وسيضيع وقتنا في المستقبل . ولكن هناك فرق بين الأفراد الذين يحققون النتائج ، والذين لا يحققونها والمدير

المنتج هو الذي يحاول تقليل الوقت الضائع إلى اقل حد ممكن (البرادعي، 2004: 28) كذلك يمكن القول في هذا الصدد إن الوقت يمكن أن يكون صديقا أو عدوا ، فإن وظف بشكل ملائم جعلنا قادرين على الإنجاز والعمل بشكل فعال ، وإن وظف بطريقة غير مناسبة قد يسبب في العديد من المشاكل ، و إحدى هذه المشاكل إن عدد قليل جدا من المديرين ممكن أن يستغل وقته المتاح على أحسن وجه، وتشير الكثير من الدراسات إلى أن قلة من المديرين لديهم الوقت الكافي لإنجاز كل ما يتوقع منهم ، ولهذا يبدو عدم توفر الوقت من أكثر مشاكل المنظمات حدة

(أبو شيخة:2009).

وبالتالي إن استثمار واستغلال الوقت من خلال إدارة ذكية وفعالة للوقت و إدارة واعية ومدركة بأهمية استغلال واستثمار الوقت تؤدي بذلك إلى زيادة عنصر الرضا الوظيفي ، والرضا العام لدى العاملين ، وإقلال معدل الدوران، وزيادة الاستقرار الوظيفي، وزيادة العمر الإنتاجي للعاملين. وتحسين الأداء الوظيفي. (الخصيري،2000:19)

لقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة العامة أن هناك قلة وضيقا في وقت هؤلاء المديرين وأن هناك تزاخما للأعمال في جداولهم اليومية ، لذا كان موضوع إدارة الوقت ، وحسن استغلاله ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وتحسين الأداء الوظيفي ، من الموضوعات المهمة في المؤسسات والأجهزة الحكومية .ونظرا لأهمية المستشفيات ، وأهمية مديري الإدارات العليا والوسطى لهذه المستشفيات ، وأهمية الوقت لديهم ، حيث يعتبر من أهم عوامل نجاحهم هو إجادتهم لإدارة وقتهم بشكل جيد ولما له تأثير على أدائهم (ملحم : 2010) . ومن خلال زيارة الباحثة لهذه المستشفيات والحوار مع بعض مديري الإدارات العليا

والوسطى وما يلاحظ من سوء الأحوال المستشفيات في مدينة بنغازي والقصور الواضح في

أداء المستشفيات لمهامها ترى الباحثة أن عدم إدراك المديرين لمفهوم إدارة الوقت وعدم حسن إدارتهم للوقت هو أحد الأسباب الرئيسة لتردى أداء المستشفيات لمهامها وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- التعرف علي مستوي إدارة الوقت لدي مديري الإدارات العليا والوسطي للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي ؟

2- التعرف عما إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من جانب مديري الإدارات العليا والوسطي تعزي لمتغير نوع المنظمة ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدي مديري الإدارات العليا والوسطي للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدي مديري الإدارات العليا والوسطي تعزي لنوع المنظمة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدي مديري الإدارات العليا والوسطي تعزي لنوع المنظمة ؟

4.1 فرضيات الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

الفرضيات الرئيسية :

الفرضية الرئيسية الأولى :

أ. الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء

الوظيفي (جودة الأداء، المواظبة على الأداء، كمية الأداء ، و التعاون في أداء) لدى

مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة
بنغازي) .

ب. **الفرضية البديلة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي
(جودة الأداء، المواظبة على الأداء ، كمية الأداء ، و التعاون في أداء) لدى مديري
الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الأولى :

أ. **الفرضية الصفرية** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وجودة الأداء
لدى مديري المستشفيات قيد الدراسة .

ب. **الفرضية البديلة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وجودة الأداء لدى
مديري المستشفيات قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية :

أ. **الفرضية الصفرية** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والمواظبة
على الأداء لدى مديري المستشفيات قيد الدراسة .

ب. **الفرضية البديلة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والمواظبة على
الأداء لدى مديري المستشفيات قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الثالثة :

أ. **الفرضية الصفرية** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وكمية الأداء
لدى مديري المستشفيات قيد الدراسة .

ب. **الفرضية البديلة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وكمية الأداء لدى
مديري المستشفيات قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الرابعة :

أ. الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت التعاون في

الأداء، لدى مديري المستشفيات قيد الدراسة .

ب. الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و التعاون في

الأداء لدى مديري المستشفيات قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية

* الفرضية الفرعية الاولى :-

أ - الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الوقت لدي مديري

الإدارات العليا والوسطي تعزي لنوع المنظمة .

ب- الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الوقت لدي مديري الإدارات

العليا والوسطي تعزي لنوع المنظمة

* الفرضية الفرعية الثانية :-

أ - الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدي مديري

الإدارات العليا والوسطي تعزي لنوع المنظمة .

ب- الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدي مديري الإدارات

العليا والوسطي تعزي لنوع المنظمة .

5.1 أهداف الدراسة :

1- التعرف علي مستوى إدارة الوقت لدي مديري الإدارات العليا والوسطي للمستشفيات

العامة والخاصة في مدينة بنغازي

2- التعرف عما إن كان هناك فروق دلالة إحصائية من جانب مديري الإدارات العليا

والوسطي تعزي لمتغير نوع المنظمة

3- إختبار مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدي

مديري الإدارات العليا والوسطي للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي

4- التعرف عما إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدي مديري

الإدارات العليا والوسطي تعزي لنوع المنظمة

5- التعرف عما إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدي

مديري الإدارات العليا والوسطي تعزي لنوع المنظمة .

6.1 : أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الأمور التالية :

1. الدراسة تلمس عنصر هام جداً من عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهو عنصر الوقت .

2. إن الاهتمام بدراسة إدارة الوقت في القطاع الصحي سوف يثري الفكر الإداري والتراث العلمي في هذا القطاع ، من خلال تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري مستشفيات قيد الدراسة .

3. ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فلا يوجد ، على حد علم الباحثة دراسات في البيئة المحلية قامت بدراسة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي .

4. قد تفيد صناع القرار بالمستشفيات محل الدراسة بما تكشف من نتائج وتوصيات موقفة ومستمدة من خلال الدراسة الميدانية.

5. كما تبرز أهمية الدراسة في كونها فاتحة لي مزيد من الدراسات الميدانية المماثلة التي يمكن أن تعالج هذا الموضوع ، وبأمل أن تستفيد الجهات المعنية ذات علاقة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة .

7.1 منهجية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج إحصاء الوصفي التحليلي وإحصاء الاستدلالي ،الذي يقوم بوصف المتغيرات قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم فرضيات وأهداف الدراسة .

وتشمل الدراسة على الجوانب التالية :

أولاً : الجانب النظري : يضمن هذا الجانب الاستعانة والإطلاع على العديد من الكتب والدوريات ودراسات سابقة وغيرها من المصادر ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك من أجل وضع إطار نظري مناسب للدراسة .

ثانياً : الجانب الميداني : قام الباحث ببناء إستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، وتحليلها من خلال استخدام أساليب إحصائية مناسبة بما يخدم أهداف الدراسة .

ثالثاً : الجانب التحليلي : في هذا الجانب تم تحليل أساليب البيانات المتحصل عليها من الاستبانة باستخدام أساليب الإحصائية المناسبة بما يخدم أهداف الدراسة .

8.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات الإيوائية العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي وعددهم (225) مديراً.

• **المستشفيات العامة : â**

مستشفى 7 أكتوبر - مستشفى الجلاء للجراحة والحوادث - مستشفى الأمراض النفسية - مستشفى النهر للعيون - مستشفى الأطفال بنغازي - مركز خدمات الكلى - مركز الأمراض السارية - مستشفى الجمهورية - مستشفى الهواري - مركز بنغازي الطبي - مركز الأنف والأذن والحنجرة.

• **المستشفيات الخاصة :**

مستشفى المروة - مستشفى الصفوة - مصحة ابن سينا - مستشفى الطارق - مصحة الهرم - مركز الشريف الطبي - مصحة المدينة الإيوائية - مستشفى النجاح التخصصي - مركز بنغازي التخصصي - مصحة النجدة.

9.1 عينة الدراسة :

حُدّد حجم العينة من إجمالي مجتمع الدراسة. وذلك استناداً إلى الجدول الذي قدمه كل من (1970) kregcie and morgan وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية ، مجتمع الدراسة (225)â، عينة الدراسة (145) كما موضح بالجدول (1-1).

جدول (1-1)

كيفية اختيار عناصر العينة من مجتمع الدراسة

(â) يتم تحديد المستشفيات الواردة في مجتمع الدراسة بناءً على تقرير مراكز المعلومات والتوثيق الطبي بمدينة بنغازي الصادر 2014/12/31 ف.

(â) تم تحديد عدد مدراء الإدارات العليا والوسطى بناءً على قرار الأخ أمين اللجنة الشعبية العامة للصحة والبيئة (سابقاً) بشأن التنظيم الداخلي للمستشفيات والمراكز الصحية والتخصصية والتعليمية (2013-2014).

عدد مدراء الإدارات	العدد	الوزن النسبي	العينة
مدراء الإدارات العليا العامة	33	% 15	22
مدراء الإدارات الوسطى العامة	132	% 59	85
مدراء الإدارات العليا الخاصة	20	% 9	13
مدراء الإدارات الوسطى الخاصة	40	% 17	25
إجمالي	225	%100	145

10.1 نطاق حدود الدراسة:

يمثل نطاق وحدود الدراسة فيما يلي:

1. **حدود الموضوع** : تناولت هذه الدراسة تحديدا العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي (جودة الأداء ، المواظبة علي الأداء ، كمية الأداء ، التعاون في أداء).
2. **حدود زمنية** : تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال فصل الربيع-2014.
3. **حدود مكانية** : اقتصرت الدراسة علي المستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لدي الباحثة .

11.1 مصطلحات الدراسة :

الوقت : يعرف بأنه "شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف

النظر على أية عوامل خارجية". (الخصيري ، 2000:17)

إدارة الوقت : هي "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت ، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال ،

وهي عملية قائمة على التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والتحفيز ، والتوجيه ، والاتصال

وهي عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة". (عليان ، 2005:28) .

الأداء الوظيفي : هو "سجل بالنتائج المحققة - سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ

الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية" (مصطفى ،

2004:317).

جودة الأداء : "هي مدى إتقان الموظف لعمله ومدى سلامته مع مراعاة قواعد وظروف العمل

والإمكانيات المتاحة".

المواظبة علي الأداء: "هي مدى محافظة الموظف على مواعيد الحضور والإنصراف"

كمية الأداء: "تشمل مدى تغطية الموظف لمسئوليات عمله من حيث كمية العمل مع الأخذ في

إعتبار ظروف العمل المتاحة"

التعاون في الأداء: "يقصد به التعاون بين الموظف والمتصلين به في العمل أو المنظمة"

(الصيرفي: 2007)

تقييم الأداء : هي "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى

ونوعية أداءه ، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أية مجالات . هذا

الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه" (برنوطي، 2004:317).

المستشفيات :

"مؤسسة تحتوي على أجهزة طبية، تتمتع بتسهيلات طبية دائمة لتقديم التشخيص والعلاج

اللازمين للمرضى ". (مخيمر، 2003:35) .

الفصل الثاني

إدارة الوقت

1.2 مقدمة

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، فإن جذوره ترجع بشكل عام إلى أعمال وجهود فردريك تايلور (F. Taylor) أبو الإدارة العلمية. في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن، لتحديد أفضل (أمثل) طريقة لأداء العمل. وتتمثل دراسة الحركة والزمن، في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض، بأسرع وأفضل طريقة وأقل وقت ممكن. وقد أخذ تايلور، في الاعتبار، نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة، أو لأسباب اضطرارية أخرى. (عليان، 2005 : 15)

وبهذا ساهم تايلور مساهمة كبيرة في زيادة فعالية إنجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى من خلال إعادة توزيع مكونات العمل، وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين، وتحفيزهم مادياً، وإزالة أو تقليل الوقت الضائع، وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة، تضمن انسيابه بشكل سهل دون أي معوقات.

وبالرغم من مساهمة فردريك تايلور الكبيرة، فإنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، فقد كانت محاولات تايلور وأتباعه تركز على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج والأرباح، من خلال التركيز على زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية، وخاصةً في النواحي الإنتاجية للعمل، حتى ظهرت المدارس الإدارية الأخرى، وأخذت في اعتبارها سلبيات الإدارة العلمية، وحاولت التركيز على فعالية المنظمة بشكل عام.

وقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل، والمتعارف عليه حالياً، في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين وقد كانت أول محاولة في هذا المجال هي للكاتب جيمس ماكبي (James Mackay) في عام 1958 م، حيث وضع كتابه إدارة الوقت وكان من أهم عباراته في هذا الكتاب، والتي لا تزال تتردد إلى وقتنا الحاضر هي : (إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم).

وبعد هذه الفترة الزمنية، ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير وبدأت تظهر الكثير من الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب العديدة في هذا المجال، وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثر كبير في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت.

ففي العالم الغربي قدم الباحث المعروف بيتر دراكر كتابة المدير الفعال

(The Effective Executive) عام 1967 م، والباحث ماكنزي (R. Alec

Mackenzie) كتابة مصيدة الوقت عام 1972 م.

أما في العالم العربي فقد أسهم الدكتور سيد الهواري في هذا المجال بكتابه (المدير

الفعال) عام 1976 م، والأستاذ محمد شاكر عصفور، بدراسة (إدارة الوقت في

الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية) عام 1982 م، وفي عام 1988 م، صدر

عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية كتاب بعنوان (إدارة الوقت) لسهيل فهد سلامة،

وفي عام 1991 م، صدر كتاب (إدارة الوقت) لنادر أبوشيخة، ثم تتابع صدور الكتب العربية

المترجمة والمؤلفة في هذا المجال كما أعدت رسائل جامعية كثيرة في مجال إدارة الوقت.

(سهيل سلامة، 1988 : 19-20)

من هذا المنطلق سوف يتناول الفصل دراسة الوقت وإدارته من حيث مفهومه وأنواعه وخصائصه، مفهوم إدارة الوقت، مفهوم مضيعات إدارة الوقت، العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت.

2.2. مفهوم الوقت :

من الصعوبة تحديد مفهوم معين للوقت وبشكل عام، "يتمثل مفهوم الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل". (عليان، 2005 : 17)

ويمكن تعريف الوقت "بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والإنسان نفسه بصرف النظر عن أية عوامل خارجية". (الخصيري، 2000 : 15)

وعرفه دركر (Drucker) هو "أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس

إنتاجية المنظمة بوصفه أحد الموارد الهامة والنادرة والثرينة". (Druckev, 1966 : 40)

وكذلك يمكن القول أيضاً أن الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل، وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان وبالرغم من ذلك، فإن كثيراً من المديرين لا يحرصون على هذا المورد الفريد من نوعه الضروري لكل شيء وتجد آخرين يستحوذ عليهم اعتقاد بأنهم يؤدون عملاً جيداً، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل، أو أنهم على الأقل يحاولون ذلك جاهدين. وقد لا يجد هذا النمط من المديرين ما يحمله على تغيير اعتقاده أو مواجهة مشكلات إدارة الوقت والتغلب عليها. (أبوشيحة، 2009 : 47)

وهناك عدة مفاهيم للوقت تختلف عن بعضها البعض اختلافاً جوهرياً تبعاً لاختلاف

الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم : فالوقت في الظواهر المادية يختلف عنه في الظواهر

البيولوجية مثلاً، وقد قسّم العلماء الظواهر في الكون إلى عدة مستويات حسب درجة تعقيد كل ظاهرة على النحو التالي : (البخاري، 1987 : 11-18)

1. **الظواهر المادية** : وتشمل الهياكل الساكنة كجغرافية الأرض، والمتحركة كالنظام الشمسي والنباتات المتحركة كالترموستات.
2. **الظواهر النباتية والحيوانية** : تبدأ بالخلية ثم عالم النبات وتنتهي بعالم الحيوان.
3. **الإنسان الفرد** : وهو ظاهرة فريدة تمتاز بالتفكير المنطقي والقدرة على استخدام الرموز كاللغة، وهي تختلف عن الإشارات التي تستخدمها الحيوانات.
4. **المؤسسات الاجتماعية** : وهي تتميز بوجود أعراف وتقاليده وعادات وقيم وتراث، وهذه لا تتوفر في حالة أفراد مستقلين بل تنشأ نتيجة لوجود أفراد في جماعات وتفاعلهم مع بعضهم البعض.
5. **الظواهر الميتافيزيقية (ما وراء الطبيعة)** : وتشمل الغيبيات والسرمديات والأزليات والمطلقات وغيرها من الظواهر التي لا نعرف عنها شيئاً سوى ما ورد في بعض الكتب السماوية وفقاً لهذا التصنيف لظواهر الكون، فإنه يوجد خمسة مفاهيم مختلفة للوقت وهي :

أ. الوقت المادي الميكانيكي :

وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس أو التي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض.

وحدات هذا الوقت متعددة كالثانية والدقيقة والساعة، واليوم والشهر والسنة، والعقد والقرن وغيرها.

ب. الوقت البيولوجي :

وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر البيولوجية ونموها وساعة هو الجسم نفسه، فالوقت البيولوجي يقيس مدى نضج الجسدي للأجسام الحية فقد يكون لطفلين نفس العمر الزمني، 9 سنوات مثلاً، ولكنهما مختلفين من حيث العمر البيولوجي، إذ قد يكون أحدهما أكثر نضجاً من الناحية البيولوجية (الجسدية) من الآخر، أي يكون قد وصل مرحلة جسدية أكثر تطوراً من الآخر لأن معدل نموه البيولوجي أسرع. ويجب التأكد هنا أن الإشارة إلى درجة نضوج الأعضاء الجسدية في الجسم وليس إلى النضج العاطفي أو الحالة النفسية على الرغم من وجود ترابط بين الجانبين في كثير من الأحيان.

ج. الوقت النفسي :

إذا انتقلنا من مستوى الظواهر المادية والظواهر البيولوجية إلى مستوى الإنسان فإننا نجد تصوراً مختلفاً للوقت. فالوقت النفسي هو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته وهو يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظرف الذي يكون فيه الفرد وكذلك على حالته النفسية.

د. الوقت الاجتماعي :

وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت من حيث أن معاييرها هي الأحداث الاجتماعية الهامة كمولد الرسول أو نشوب الحرب العالمية الأولى أو غير ذلك من الأحداث الهامة التي تختلف من مجتمع إلى آخر.

هـ. الوقت الميتافيزيقي :

وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت اختلافاً جذرياً فيوم الحساب مثلاً أو الأزل تختلف عن المفاهيم العادية للوقت، قوله تعالى :

(إن يوماً عند ربك كألف مما تعدون) ... سورة الحج : 47

3.2. أنواع الوقت :

بصفة عامة ينقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية وهي :

1. **الوقت الإبداعي** : يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط

المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم.

الوقت التحضيري : يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في

العمل، قد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطى هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عند عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل. (كيلاني، 2005 : 11)

2. **الوقت الإنتاجي** : يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ

العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري،

ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً. من هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان استغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت، ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما :

أ. وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج.

ب. وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي وضع جيد، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ. وللنجاح الإداري في ذلك يفترض أن يخصص جزءاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.

3. **الوقت غير المباشر العام** : يخصص عادةً هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة،

لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسئولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة، إن هذه

النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له. (عليان، 2005 : 19-20)

4.2. خصائص الوقت :

يتميز الوقت بخاصية فريدة عن بقية الموارد حيث أنه لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل وبغض النظر عن الطريقة التي نعيشها في حياتنا فإن الله يهبنا يوماً نفس القدر من الوقت وهو 24 ساعة، ويوزع هذا القدر على جميع أفراد المجتمع بالتساوي، لا فرق بين غني وفقير على أن الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته.

ويمكن القول أيضاً أن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدولة المتقدمة والأقل تقدماً، ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة، بينما نجد في الدول الأقل تقدماً أنه لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى. (البرادعي، 2004 : 23-24)

لقد قيل الكثير في الوقت وهو في مجمله يعكس طبيعة الوقت وخصائصه التي يمكن

بلورتها على النحو التالي :

1- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً

لتحقيق جميع ما يريده المرء.

- 2- الوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغييره أو تمويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه، إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة أو فرح أو اكتئاب.
- 3- الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الرياح، واستعادته محض ثمن (ألا ليت الشباب يعود يوماً، فأخبره بما فعل المشيب).
- 4- الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، فهو أنفس ما يملك الإنسان. (القرضاوي، 1997 : 8)
- 5- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه، لا يمكن تخزينه، لا يمكن إحلاله، يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، لا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيله، أو سرقة، أو استعارته، أو اقتراضه، إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته. (أبوشيخة، 2009 : 27)

5.2. مفهوم إدارة الوقت :

- يعرف (الصيرفي) إدارة الوقت "بأنها عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (الصيرفي، 2003 : 120)
- عرفها (الهوري) "أنها إدارة الذات، أي إدارة سلوك وتفكير المدير". (الهوري، 1986 : 238)

ويعرفها (الخصيري) "بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه

والمتابعة، والاتصال. وهي عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة. وهي عملية لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر، وإنما هي أساساً موجهة إلى المستقبل". (الخصيري، 2000 : 7)

تعرف أيضاً "بأنها إدارة الذات، إدارة شئون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح". (عليان، 2005 : 29)

أما (القريوتي) "فيعرف إدارة الوقت بأنها إدارة الذات وإدارة حياة نفسها". (القريوتي، 1985 : 130)

وعرفها (مارش Marsh) "أنها عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل". (مارش، 1986 : 8)

أما (عصفور فيري) أن إدارة الوقت "تعني ضبطه واستثماره في إدارة النشاطات والأعمال، أي أنها أكثر من مجرد توزيع للوقت للعمل المتاح، وذلك باستخدام الإمكانيات المتوفرة التي تحقق الأهداف، ومحاولة قضاء الوقت في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل أكثر فعالية في المستقبل". (عصفور، 1991 : 25)

وعُرفت إدارة الوقت "بأنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح بالموهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة". (القعيد، 2001 : 23)

كما يرى (العديلي) أن إدارة الوقت "تعتبر مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه، وتعديل بعض العادات السيئة التي يمارسها في حياته". (العديلي، 1994 : 31)

كما يرى (سلامة) أن "مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم التكاملية الشاملة لكل زمان ومكان، لأنها تقتصر على إدارة وقت العمل أو الدراسة فقط، بل تشمل إدارة الوقت الخاص

أيضاً، وبذلك تعتبر من المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة، ودور المنظمة يظهر في كيفية استغلال الوقت بما يعود بالنفع والفائدة على المنظمة والعاملين بها". (سلامة، 1988 : 40)

إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه : (Ferner, 1980 : 12)

1. الالتزام : إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير

أن يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحاً سليماً.

2. التحليل : وهذا يتطلب أن تتوفر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته

وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.

3. التخطيط : ربما يقول شخص ما، أنه لا يوجد الوقت الكافي للتخطيط، ولكن الإدارة

الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل، وأن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر

ساعات طويلة عند التنفيذ، فدقائق من هذا اليوم، كما يقال، خير من يوم غد.

4. المتابعة وإعادة التحليل : مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على

النتائج والمشكلات، بهدف تعديل الخطة وفقاً لذلك.

نستنتج مما سبق، أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير،

كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل. إنها عملية مستمرة متصلة يمكن

تجزئتها إلى العمليات الفرعية أو الخطوات الثماني التالية : (أبو شيخة، 2009 : 35)

1. التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات

دقيقة.

2. تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن

تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت.

3. التقييم الذاتي، وهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.

4. تحديد الأهداف والأولويات.

5. إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.

6. تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.

7. تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة أوقات الوقت.

8. المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

6.2. أهمية إدارة الوقت : (الشمراي، 2000 : 35)

ركزت النظريات الحديثة على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الاهتمام بالوقت واعتباره أعلى الموارد وحسابه بدقة، وأن إهداره يؤدي إلى تكاليف عالية من شأنها التأثير على الفرد والجماعة. وتظهر إدارة الوقت بالنسبة للفرد والجماعة في جميع وظائف الإدارة، ويرتبط نجاح هذه الوظائف بالاستغلال الأمثل لكل الوقت أو الأكبر قدر منه على أقل تقدير.

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعداً ارتقائياً لضرورة التقدم الارتقاء العام لكل من العاملين في المنظمة والمنظمة ذاتها. فنظرة على القدرة غير المحدودة على زيادة الإشباع والإمتاع، والفاعلية، تعطي لنا صورة كاملة عن طريق فائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات، وأكثرها عائداً وإنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت، حيث تساعد إدارة الوقت على : (الخضيري، 2000 :

(22)

1. تحديد جيد، وفعال، وواضح، وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع في وقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، ويمنع في الوقت ذاته الظلم الأعمى في توزيع المهام والأعمال بين البشر ويحقق العدالة في هذا التوزيع.
2. تعميق واعٍ ومدرك بالشعور بالمسئولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع، وتعزيز للإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي منظمة وأداته الفعالة للارتقاء والتنمية.
3. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة إحساس العاملين في المنظمة، بأنهم شركاء وليس متنافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة، وليس تطاحن وظيفي.
4. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت، ويحتاج ذلك بالضرورة إلى حسن القيام بوظيفة التخطيط ووضع إستراتيجيات عامة لمدد طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.
5. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للوظائف والمهام والأعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة وخطوط الاتصال ونطاق الإشراف الخاص بها، وهو ما يستدعي منا في إدارة الوقت إدخال نظم العمل الجمعي، اللامركزية، وانسياب المعلومات، مما يؤدي إلى دمج وإلغاء مستويات تنظيمية متعددة داخل الجهاز الإداري للمنظمات.

6. دافعية التحفيز، ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية، ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المنظمة على تقديم أفضل ما لديها، وعلى تفعيل كافة إمكانياتها لخدمة المنظمة.

7. قرب المتابعة، أي تتم المتابعة عن كثب، وبشكل سليم سواء مكانياً أو زمانياً أو نشاطياً، وتعميق الإحساس معها بالأمان وليس بالإرهاب، وأنها وسيلة للحماية والوقاية من الانحراف، إدارة تأمين المنظمة ضد أي قصور، ومن ثم توفير للوقت، خاصة وقت الإعادة والتصحيح والتصويب فضلاً عن وقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بتفعيل الرقابة والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية كما أنه من ناحية أخرى تعمل إدارة الوقت على تطبيق منظومة الجودة الشاملة.

8. سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة، ويصبح التوجيه مزيج من خلق الدافع والحافز على العمل.

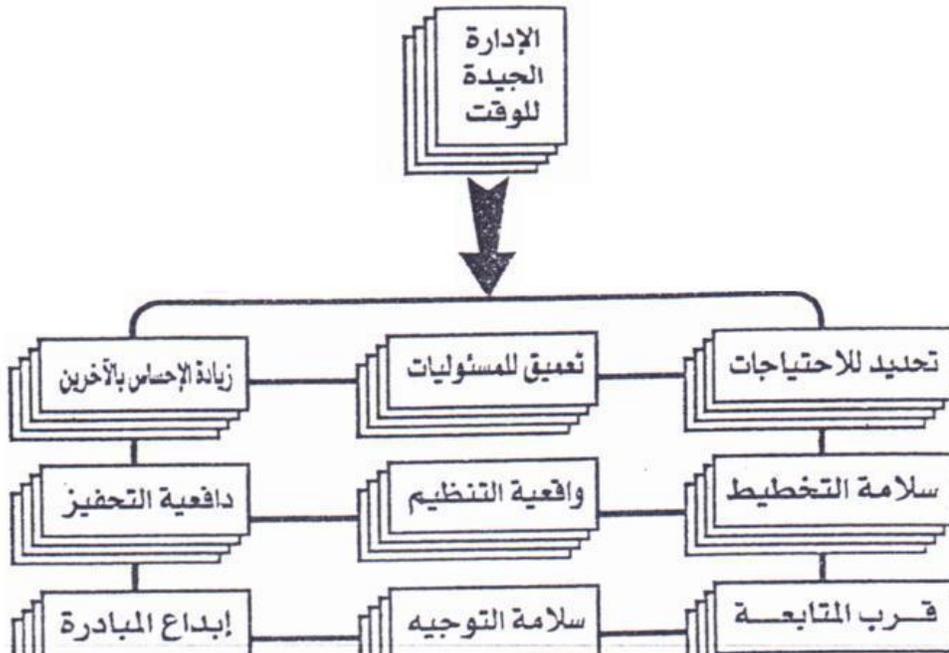
9. إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات، وتحقيق لتشجيع الابتكارات والاختراعات ومن ثم فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء، تساعد وتعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال، مناخ صحي يسمح بتفاعل إيجابي للقوى العاملة في المنظمة، يجعل كل فرد فيها أن المنظمة هو وطنه، وأنه يحارب ويجاهد من أجل هذا الوطن، وأن ميدان المعركة هو الحاضر بكل أبعاده، وأن المستقبل هو الغنيمة التي يتعين الحصول عليها بمصالحها ومنافعها البالغة الضخامة، من ثم بذل الجهود بما يؤدي إلى :

- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمنظمة ككل.

- تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب، والفاقد والمهدر، والضائع في العمليات

وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة وتحسين صورة المنظمة.

- تحسين معنويات العاملين.



شكل أهمية إدارة الوقت (الخصيري، 2000 : 19)

7.2. أدوات استثمار الوقت :

إن العبرة ليست في إنفاق الوقت بل في استثماره. واستثمار الوقت له أدوات مهمة حسب

ما ذكرها (ملكاوي 2003:60)

1-الفاعلية : الفعالية لا مجرد الكفاءة، ذلك أن هناك فرقاً بين الفعالية والكفاءة.

الكفاءة هي أداء الأعمال والوصول إلى النتائج بأقل تكلفة ووقت. في حين أن

الفاعلية تشترط أن يكون العمل نفسه صحيحاً ومحققاً للهدف فأداء الأعمال غير الصحيحة حتى وإن كان بكفاءة لا يعني إلا إهدار وضياع للوقت.

2- السرعة : السرعة من أدوات استثمار المهمة التي يجب إتقانها، وهي مهارة يمكن اكتسابها عن طريق التدريب والتعلم والسرعة التي تؤدي إلى استثمار الوقت، هي السرعة التي تنتج عن الدراسة والتدريب وإذا لم تكن كذلك فإنها تسرع واستعجال لا يؤدي إلى كسب الوقت بل إهداره وضياعه.

3- ترتيب الأولويات : الأولوية تعني أحقية المهمة وأسبقيتها على غيرها من المهام، من حيث الاهتمام بالوقت وتخصيص الموارد. وترتيبها يعني أن نضع الأهم أولاً ثم المهم ثم الأقل أهمية ولا داعي لغير المهم والأهمية كعنصر من عناصر الأولوية تعني درجة الإلحاح والضرورة لعمل معين يلزم لتحقيق الهدف.

4- الاستعداد : الاستعداد مهم جداً وضروري لاستثمار الوقت، وحتى وإن كان الاستعداد للعمل يستهلك بعض الوقت، إلا أنه وقت قليل بالمقارنة مع الوقت الكثير التي يمكن توفيره عند أداء العمل.

5- التعاون : يؤدي التعاون إلى مضاعفة الوقت. فعندما يتم التعاون مع الآخرين والاستعانة بهم، فإنه يعني إضافة أوقات الآخرين إلى الوقت المحدد، فمثلاً من بذل كل الوقت لإنجاز عمل ما، فإنه من الأفضل أن يبذل جزء من الوقت ويستعان بأوقات الآخرين لإنجاز بقية العمل.

6- الاكتفاء : من الوسائل المهمة لاستثمار الوقت ويعني القدرة على إنهاء الحالة التي تكون فيها. كل عمل نقوم به له حد معين من منظور الوقت، وإذا استمر

العمل بعد هذا الحد يضيع الوقت، عندما تكون في اجتماع عمل وتجد أن الأمور طالت أكثر مما يجب أن تكون عليه وتشعر بالحرج وعدم القدرة على إنهاء الاجتماع لمجرد أن غيرك يريد استمراره، هنا تخرج عن حد الاكتفاء وتضيع الوقت.

7- الانسحاب : عندما يبدأ العمل ويستمر إلى النهاية ذلك شيء جيد. ولكن قد

يكشف أن العمل يسير في الاتجاه الخاطئ، أو قد تستجد بعض الظروف التي تعيق العمل، أو تكتشف أن الاستعداد لم يكن كافياً، أو أن الأولويات قد تغيرت لسبب أو لآخر. في مثل هذه الحالات لا ينفذ العناد والاستمرار والأولى التوقف عن هذا العمل.

8.2. مضيعات الوقت : (أبو شيخة، 2009 : 155)

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلاً للوهلة الأولى، فالهواتف، والعمل الورقي، وتوقف آلة النسخ، الحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية.

لمن يعتبر هذا النشاط مضيعاً للوقت، لك أو للشخص الآخر، ثم متى يكون مضيعة للوقت ؟ إن ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك يظهر كذلك بالنسبة للآخرين.

كما أن ما كان ضياعاً للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفاً جيداً للوقت والعكس صحيح، الأمر الذي يدفع إلى القول، إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص. وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول لأجله.

ويمكن القول أن مضيعات الوقت "هي أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتاً، أو تستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو أنها أنشطة لا تعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجلها". (عليان، 2005 : 153)

كما عرفها (أحمد شحاته) "بأنها أي نشاط يأخذ وقت غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب مع الوقت المبذول من أجله" (شحاته، 1996 : 113).

أيضاً تم تعريفها "بأنها الأنشطة التي تمارس بطريقة تحد من القدرة على استغلال الوقت الاستغلال الأمثل". (الهندي، 2001 : 52)

كذلك عرفها كل من (ماكنزي وريتشارد) "بأنها كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال". (ماكنزي، ريتشارد، 1991 : 263)

إن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقضي الالتفات إلى ما يلي : (أبوشخه، 2009 : 156)

1. يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك. فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثلاً صباح يوم الاثنين من كل أسبوع مضيعاً للوقت فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو.
2. كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك فالمدیر يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أنه ينفق على عمل أكثر أهمية. والأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه.
3. إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون أو أنت والآخرون، فالوقت لا يضيع لأحد بل يحتاج إلى من يضيعه.

4. بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالتقول، إن الأمر ليس من مسؤليتي، أو إن المجتمع يفرض هذا (وهكذا)، فإن مما لاشك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة.

9.2. العوامل التي تؤدي إلى مضيعة الوقت :

(أ) العوامل ... بشكل عام، كما أوضحها دراكر (Drucker, 1966 : 34-39) :

1. سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم :

الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

2. تضخم أو زيادة عدد العاملين :

تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث. ويقول (دراكر) إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم. فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.

3. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول :

إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال وبالتالي، يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى، كما عليه أن لا يدعو

للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين، فضلاً عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

4. عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال :

تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

5. الزيارات المفاجئة، والاجتماعات غير الناجمة، والتردد في اتخاذ القرارات،

الخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، والمقاطعات أثناء العمل، والمجاملات والتفاعلي الاجتماعي داخل المنظمة.

6. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.

7. البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير بها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة

قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة.

(ب) العوامل ... والعمليات، كما أوضحها ماكنزي (68 : 1972 : Mackenzie):

تتخلل مضيعات الوقت (الخمس وثلاثين) مختلف العمليات الإدارية، وذلك كما يظهر

من الشكل التالي :

التخطيط :

1. عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية.

2. اختلال الأولويات.

3. الانتقال من عمل إلى آخر قبل الانتهاء منه.

4. إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو (الإدارة بالأزمات).

5. عدم وجود مواعيد محددة للانتهاء من المهام.

6. القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد - تقديرات غير واقعية للوقت.

التنظيم :

7. وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق والملفات.

8. تكرار الجهود.

9. عدم وضوح المسئوليات والسلطات.

10. وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.

التوظيف :

11. وجود مرؤوسين غير مدربين وغير أكفاء.

12. كثرة عدد الموظفين أو قلتهم.

13. الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي.

التوجيه :

14. الإصرار على أداء العمل شخصياً.

15. اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.

16. التفويض غير الفعال للسلطة.

17. ضعف نظام الحوافز.

18. ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعية العمل.

19. الضعف في حل الخلافات.

20. ضعف القدرة على التكيف.

الرقابة :

21. كثرة الزوار والهواتف.

22. النقص في المعلومات.

23. عدم وجود معايير وتقارير متابعة.

24. الرقابة الشديدة.

25. وجود أخطاء وأداء متدني.

26. التغاضي عن الأداء الضعيف للمرؤوسين.

27. عدم القدرة على قول (لا).

الاتصال :

28. كثرة الاجتماعات واللجان.

29. الاتصال غير الواضح.

30. عدم القدرة على الاتصالات.

31. الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين.

اتخاذ القرارات :

32. اتخاذ قرارات متسرعة.

33. التردد في اتخاذ القرارات والمماطلة والتسويف.

34. الحرص على جمع كل الحقائق.

35. القرارات بوساطة اللجان.

(ج) العوامل ... ومسح معهد هاملتون (57 : Hamilton, 1984) :

في مسح أجراه معهد الكسندر هاملتون تبين أن المقاطعات تحتل المرتبة الأولى في الأهمية، تليها الاجتماعات غير الفعالة، والمكالمات الهاتفية الكثيرة، في البحث عن المعلومات.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

1.3 مقدمة

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحثاً مستمراً للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات مثل : بيزنس ويك (Business Week) وفورشن (Fortune) بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. (سيزلامتي ووالس، 1991 : 71)

وقد أثار موضوع الأداء للباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذا أجريت الكثير من البحوث والدراسات، واهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى، مثل الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة. (عبد الخالق، 1982 : 106)

ومن المؤكد إبراز أهمية الكيفية التي تدار بها الإنتاجية في جميع القطاعات كعنصر لا بد منه للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما يعبر عن إدارة الأداء في علم الإدارة، وهذه الأهمية جعلت المنظمات تنظر تحديد مفهوم إدارة الإنتاجية أو إدارة الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة. وإذا كان تحسن الإنتاجية مطلباً أساسياً في حد ذاته فإن مستوى الأداء الإداري يتحكم بدرجة كبيرة في إمكانية تحقيق هذا المطلب، حيث تعد أساليب الإدارة الفعالة مدخلاً رئيسياً لتهيئة المؤسسات للإسهام بدورها المناسب في تحقيق التنمية الاقتصادية. (الشقاوي، 1999 : 14)

2.3. مفهوم الأداء الوظيفي ... هناك عدة تعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي :

يمكن تعريفه بأنه "سجل بالنتائج المحققة. سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة بلوغ

الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز - بكفاءة وفاعلية".

(سيد مصطفى، 2004 : 317)

ويعرفه صالح بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين

لأعمالهم". (صالح، 2004 : 284)

حيث يرى بدوي ومصطفى أيضاً أن الأداء الوظيفي هو "عبارة عن نتاج جهد معين

قام ببذله فرداً أو مجموعة لإنجاز عمل معين". (بدوي ومصطفى، 1984 : 87)

ويعرف هلال الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها

المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

(هلال، 1996 : 11)

ويعرف عاشور أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون

منها عمله". (عاشور، 1986 : 25)

وهو أيضاً "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف

ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة". (المير، 1995 : 213)

ويرى بعض الباحثين أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد،

وإدراك العمليات المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب وبذلك يكون

الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أن حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أو دراسات ميدانية، ويشير توماس جيلبرت (Thomas) إلى مصطلح الأداء حيث يقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

(عبد الله، 1979 : 18)

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع

هذه التعريفات وهي كما يلي : (معشر، 2001 : 215)

- أ. الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب. الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- ج. الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

3.3. عناصر الأداء الوظيفي : (عبدالله، 1979 : 18)

- أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- ب. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع في الأخطاء.
- ج. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- د. المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

4.3. مستويات الأداء الوظيفي : (عقلة المبيضين، أسامة الجرادات، 2001)

لقد أشار روبنسون (1984) إلى أن هناك ثلاث مستويات للأداء

الوظيفي هي :

(1) الأداء على المستوى التنظيمي :

التنظيم عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدداً من المخرجات لزيائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي السوق أو مجموعة المستهلكين إضافةً إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم على المخرجات الضرورية لعمله وهي رأس المال، والتكنولوجيا، والموارد البشرية والتشريعات والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، ويعتبر لكل تنظيم نظاماً يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر التالية :

1. الإستراتيجية والأهداف : وتهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية

هذه السلع أو الخدمات، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

2. الهيكل التنظيمي : ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.
3. المقياس : وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.
4. الإدارة : وفيها يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات مختلفة وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

(2) الأداء على مستوى العمليات :

ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية :

1. العمليات : ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجيات المنظمة.
2. أهداف العمليات : حيث جرى التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
3. تصميم أو هيكلية العمليات : وهناك التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته.
4. قياس العمليات : حيث يتم هذا التأكد من أن نظام أداء العمليات كفاء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

(3) الأداء على مستوى الوظيفة : (مخيمر، 2003)

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل.

أما أهم العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي :

1. وجود الوظيفة : ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.

2. أهداف الوظيفة : أو ما يعرف باسم الاختصاص العام للوظيفة، مدى مناسبتها مع أهداف العملية.

3. تصميم الوظيفة : وهيكلتها مما يسمح لتحقيق أداء وظيفي كفاء وفعال.

4. قياس الوظيفة : حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الوظيفة.

5. أداء الوظيفة : حيث تتم عن طريقها عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليل وتصحيح الانحرافات في الأداء.

ويلاحظ بصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضه البعض، إضافةً إلى أن الأداء في مستويات المنظمة والعملية الوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة، كما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

5.3. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي : (حموده وآخرون، 2004 : 149)

لقد تباينت المسميات بشأن تقويم الأداء الوظيفي، لكنها من ناحية موضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابلية الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، ولذا فإن المعايير التقويمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه ولذا لا بد من معرفة ماذا يعنيه كل من مصطلح الكفاءة وتعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، أي أن الكفاءة

تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة، أما الفاعلية فتعني القدرة أو القابلية على إنجاز الأهداف وهذا يعني بأن التركيز بشأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها. وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء الوظيفي، فيمكن تعريفه بأنه "عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم". (رشيد، 2004 : 743)

وعرفه حجازي : بأنه "قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمستهدف، حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف، ومن ثم مدى النجاح، حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة". أيضاً هو "العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية". (حجازي، 2005 : 270)

أيضاً عرفه ماهر : "بأنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد وسلوكه مقارنةً مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به". (ماهر، 2006 : 137)

وعرفته برنوطي : "بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد، أو جهوده، أو سلوكه". (برنوطي، 2001 : 378)

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها تقييم الأداء "إذن هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به

من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل". (الصيرفي، 2007 : 207)

6.3. فوائد تقييم الأداء الوظيفي : (عبد الباقي وآخرون، 2007 : 239)

أولاً / فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة :

- يساعد تقييم أداء المنظمة في التعرف على واكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أداءهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها.
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

ثانياً / فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد :

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.
- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشاد به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول إلى مستويات أعلى للأداء.

7.3. معايير تقييم الأداء الوظيفي : (الصيرفي، 2007 : 211)

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جمع الوظائف وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :

(1) موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي :

أ. المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب. كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسئوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ج. جودة الإنتاج وهنا يتم تقسيم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

(2) سلوكي ويكشف صفات الفرد الشخصية ويتمثل :

أ. التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب. درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسئوليته ومدى حاجته إلى المتابعة.

ج. الحرص على الآلات والأدوات والمواد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

د. المواظبة ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

هـ. استعمال وقت العمل وقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و. السلوك الشخصي وقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم.

8.3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي : (ماهر، 2006 : 137)

لتقييم الأداء أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خياراتهم ومهاراتهم.
2. وضع نظام عادل للحوافز، تبيين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية الوظيفية، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها.
3. يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة. فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.
4. يساعد التقييم في تخطيط القوى العاملة، ورسم سياسات الاختيار والتعيين، وبيبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذي تم تعيينهم واختيارهم.

5. كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء سلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

6. 9.3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي : (الطيان، 2000)

تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عوامل كثيرة، منها ما يؤثر بشكل مباشر ومنها ما يؤثر بشكل غير مباشر من أهم هذه العوامل :

1. أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
2. الخصائص الديمغرافية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).
3. الحوافز.
4. القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
5. علاقات العمل وخصائصه.
6. التكنولوجيا والتدريب.
7. الظروف المادية مثلاً المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة.

10.3. خصائص المعيار الجيد لتقييم الأداء الوظيفي : (الصيرفي، 2007 : 213)

يشترط في المعيار الجيد مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية :

1. صدق المقياس وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يلي :
 - أ. ضرورة احتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية.
 - ب. ضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.

2. ثبات المقياس بمعنى أن تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً.

3. التمييز ونعني بها درجة حساسية المقياس لأي اختلافات في مستويات أداء الفرد.

4. سهولة استخدام المقياس أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل.

11.3. طرق قياس الأداء الوظيفي :

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد العاملين في المنظمات وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كما يلي : (مصطفى سيد، 2004 : 228)

الطرق التقليدية وتشمل :

(أ) طريقة التدرج البياني :

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص منه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادةً يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.

ويعاب على هذه الطريقة احتمال أن يحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره كذلك فإن

هذه الطريقة مرتبطة بشخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته، فقد يترتب عليها

إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتصميمه إذا كان متشددًا في تقييمه.

(ب) طريقة الترتيب :

وتتلخص هذه الطريقة في أن يطلب من كل مقيم القيام بترتيب الأفراد والتابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، ويعاب على هذه الطريقة صعوبة تطبيقها عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصاً.

(ج) طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين :

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة الازدواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى. وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الأداء ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم.

(د) طريقة التوزيع الإجباري :

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين، وتقدير أدائهم وعلى هذا فإن على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم

بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي واستخدام هذه الطريقة يمنع المقيّم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين.

(هـ) طرق القوائم :

تقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين وهما الطريقة المرجحة وطريقة الاختيار الإجمالي، وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيّم بوضع قائمة من عبارات سلوكية لكل بعد من أبعاد العمل، ويختار الرئيس العبارة التي تتفق والسلوك الفعلي للمرؤوسين، بشرط أن يكون قد لاحظ هذا السلوك، وتشبه هذه القوائم استمارة الاستبيان.

(و) طريقة التقييم بحرية التعبير :

تتطلب هذه الطريقة بكل بساطة أن يقوم المشرف أو أي مقيّم آخر بكتابة انطباعاته على الفرد على صحيفة من الورق وعلى المشرف أو المقيّم تخصيص الوقت الكافي وأن يفكر بالإجراءات التي سيتبعها وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعبئاً في نفس الوقت، فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتاً أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم.

الطرق الحديثة في قياس الأداء :

حيث أن طرق قياس الأداء السابقة تعتبر تقليدية وتتصف بالقصور الواضح فقد بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء العاملين، ومن بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى ما يلي :

(أ) طرق تقليدية (التقييم على أساس النتائج) :

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج، وما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتتمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة.

وقد دلت التجارب العملية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنظمات في الدول المتقدمة، وأن استخدام هذه الطريقة من شأنها أن يخلق جواً مناسباً من التعاون في الأداء، والمشاركة في المسؤولية، وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

(حجازي، 2005 : 287)

(ب) طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى :

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أدائه خلالها، ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل، وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية أو الأعمال العامة الممتاز منها والردية وفقاً لتواريخ حدوثها.

(ج) طريقة البحث الميداني :

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد وفي عملية قياس أداء العاملين في المنظمة ويتم الحصول على البيانات عادةً شفهيّاً ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة، وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق.

وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس.

ومميزات هذه الطريقة تكمن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات تؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً لانتهاه من عملية التقييم.

(د) طريقة التقدير الجماعي :

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء الموظف من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للموظف، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون الموظف وطبيعة عمله.

وتتميز هذه الطريقة في كون تقييم الرئيس المباشر (صاحب الصلاحية في قياس أداء الموظف بموجب هذه الطريقة) يكون أكثر دقة وحرصاً في التقييم لأن تقييمه هذا سيناقش من قبل اللجنة الأمر الذي يجعله دقيقاً، كما أن نتائج هذه الطريقة في قياس أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى. (مصطفى شاويش، 2000 :

(59)

(هـ) أسلوب الإدارة بالأهداف :

وفقاً لهذا الأسلوب يتم قياس أداء العاملين عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجزه فعلاً وتتم بواسطة أربع خطوات هي : (الصيرفي،

(2007 : 233)

1. وضع الأهداف بالتعاون والمشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس.
2. وضع ترتيب زمني مسبق لفترات التنفيذ أو الأداء.
3. المقارنة بين مستوى الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد مع الهدف الموضوع والموافق عليه.

4. تقرير الأهداف والإستراتيجيات الجديدة الممكنة التي لم يسبق الحصول عليها.

الاتجاه السلوكي في قياس الأداء :

وتكمل هذه الطريقة، طريقة (الإدارة بالأهداف) لأنها تحاول أن تقيّم كيف يتم الأداء، وأهم ملامح هذه الطريقة أنها : (دره وآخرون، 1986 : 250)

- تبرر أهمية الأهداف التطويرية.

- تركز على الوظائف الفردية.

- تحدد السلوك الذي يقيّم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.

- تفرق بين السلوك، والأداء والفعالية (النتائج).

12.3. **مشكلات تقييم الأداء الوظيفي وكيفية معالجتها** : (عبد الباقي وآخرون، 2007 :

(253

لا تخلو عملية تقييم الأداء من مشكلات وتحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية في

المنظمات ومن أهم هذه المشكلات ما يلي :

1. عدم وضوح المعايير : قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم

مما يدع مجال لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها. ويمكن علاج هذه

المشكلة عن طريق وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم
بأمثلة توضيحية حتى لا تختلف التفسيرات المعطاة لنفس المعيار.

2. الأخطاء والتحيزات الفردية : قد يرتكب القائم بتقييم الأداء العديد من الأخطاء
والتحيزات بطريقة عمدية أو عفوية مما يجعل عملية التقييم غير محايدة وغير عادلة.
ومن أهم هذه الأخطاء ما يلي :

أ. خطأ تعميم الصفات : ويحدث عندما يقوم المدير بتعميم إحدى الصفات الإيجابية
أو السلبية التي يلاحظها في أداء فرد معين على باقي الصفات الأخرى التي قد لا
يتوافر لديه معلومات عنها.

ب. خطأ التقيد بمدى محدد في القياس : حيث يميل المدير إلى حصر التقدير الذي
يعطيه لجميع مرؤوسيه في مدى محدد من مقياس الأداء. ويوجد ثلاثة أنواع من
الأخطاء (النزعة المركزية، وخطأ التساهل، وخطأ التشدد) وذلك على النحو التالي
:

- خطأ النزعة المركزية : حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء قيمة
(متوسطة) لجميع المرؤوسين أو الموظفين عند استيفاء نماذج تقييم الأداء
الخاصة بهم.
- خطأ التساهل : وفيه يميل القائم بالتقييم إلى إعطاء قيم مرتفعة لجميع الأفراد
المطلوب تقييمهم.
- خطأ التشدد : وفيه يميل القائم بالتقييم إلى إعطاء قيم منخفضة لجميع الأفراد.

وبصفة عامة يمكن علاج مشكلة الأخطاء والتحيزات الفردية عن طريق استخدام أساليب التقييم الرتيبة مثل الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية أو عن طريق استخدام طريقة التوزيع الإجباري.

3. التحيز الناتج عن علاقات شخصية : تسبب العلاقات الشخصية الجيدة أو السيئة بين الرئيس والمرؤوس نوع من التحيز في تقييم الأداء.

ولعلاج مثل هذه المشكلات يجب على القائم بالتقييم أن يعرفوا أولاً هذه المصادر للتحيز وأن يدركوا أن العواطف والمشاعر قد يكون لها تأثير على نتائج تقييم مرؤوسهم.

4. التركيز على الأداء الفردي أو الجماعي : تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية أداء فرق أو جماعات العمل وذلك بسبب استخدام مقاييس تركز على أداء الفرد وليس الأداء الجماعي.

ولعلاج هذه المشكلة يجب أن يتم تقييم الأداء على مستويين :

1. قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة.

2. قياس أداء جماعة أو فريق العمل ككل

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 مقدمة :

في هذا الفصل تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة الرئيسية , ومن ثم عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث النوع , والسن , المستوى التعليمي , عدد سنوات الخدمة , التخصص , نوع المنظمة.

كما تم التعرف على مستوى إدارة الوقت قبل المديرين , والتعرف على مستوى الأداء

الوظيفي ورؤية المديرين حول أبعاد الأداء الوظيفي , بعد ذلك , تم اختبار صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة , وكذلك اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج والتوصيات المترتبة عليها.

2.4 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات

الإيوائية العامة والخاصة في مدينة بنغازي وعددهم 225 مديرا"المتمثلين في المستشفيات

التالية :

أ. المستشفيات العامة :

1. مستشفى 7 أكتوبر
2. مستشفى الجلاء للجراحة والحوادث
3. مستشفى الأمراض النفسية
4. مستشفى النهر للعيون
5. مستشفى الأطفال بنغازي
6. مركز خدمات الكلى
7. مستشفى الجمهورية
8. مستشفى الهواري
9. مركز الأمراض السارية
10. مركز الأنف والأذن والحنجرة
11. مركز بنغازي الطبي

ب. المستشفيات الخاصة :

1. مصحة المروة
2. مصحة ابن سينا
3. مستشفى الصفوة
4. مستشفى الطارق
5. مصحة الهرم
6. مركز الشريف الطبي
7. مصحة المدينة الإيوائية
8. مركز بنغازي
9. مصحة النجدة

التخصصي

10. مستشفى النجاح التخصصي

واشتملت مفردات عينة الدراسة على مديري الإدارات العليا والوسطى المتمثلة في

الوظائف التالية :

- بالنسبة للمستشفيات العامة المتمثلة في :

1. المدير العام
2. المدير المساعد
3. الأمين العام
4. مدراء مكاتب الشؤون القانونية، والتفتيش والمتابعة، والمعلومات والتوثيق، ومراقبة الجودة، المراجعة الداخلية، شؤون المديرين، والتعليم والتدريب.
5. مدراء إدارات الشؤون الإدارية والمالية، الشؤون الفنية والهندسية، الصيدلانية والإمداد الطبي، الشؤون الطبية.

- بالنسبة للمستشفيات الخاصة المتمثلة في :

1. مدير عام ومدير مساعد.
2. مدراء الشؤون الطبية، الشؤون المالية والإدارية.
3. مدراء مكاتب الخدمات، المعلومات والتوثيق.

3-4 عينة الدراسة الرئيسية :

حدد حجم العينة من إجمالي مجتمع الدراسة وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية. وذلك استناداً إلى الجدول الذي قدمه. m k 1970. حدد حجم العينة ب(145) مفردة من بين الأفراد المكونين لمجتمع الدراسة. فعلى سبيل المثال يمثل مدرء الإدارات العليا نسبة 15% من إجمالي مجتمع الدراسة أي (145*0.15) وبذلك يكون عدد مفردات العينة لمدرء الإدارات العليا (22) مفردة.

ولقد قام الباحث بتوزيع (145) إستبانة على مدرء الإدارات في المستشفيات العامة والخاصة محل الدراسة كما جدول (4-1) واسترد منها (139) أي بفاقد (6) إستبانة، وبذلك يكون العدد الإجمالي للاستبانات الصالحة للتحليل (139) أي بواقع (95%) من مفردات مجتمع الدراسة.

جدول (4-1) توزيع مديري الإدارات العليا والوسطى حسب المستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي.

العينة	الوزن النسبي	العدد	عدد أفراد المجتمع
22	٪15	33	مدرء الإدارات العليا العامة
85	٪59	132	مدرء الإدارات الوسطى العامة
13	٪9	20	مدرء الإدارات العليا الخاصة
25	٪17	40	مدرء الإدارات الوسطى الخاصة
145	٪100	225	المجموع

4-4 أداة جمع البيانات :

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لجمع البيانات المطلوبة في هذه الدراسة هي الاستبانة وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق الأدوات الأخرى مثل المقابلة الشخصية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانة للبحث معتمداً في ذلك على دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذا البحث.

وتتكون الاستبانة من :

القسم الأول :

يحتوى الجزء الاول من الاستبانة على البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (نوع، السن، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخدمة ، التخصص، نوع المنظمة، تخصص المنظمة)

القسم الثاني :

يتضمن الجزء الثانى من استمارة الاستبيان على 23 عبارة لقياس إدارة الوقت وتتضمن أيضا على 16 عبارة لقياس أبعاد الأداء الوظيفى موزعة على (4) أبعاد (كمية الأداء - المواظبة على الأداء - جودة الأداء - التعاون في الأداء). كما فى الجدول (4-2)

جدول (2-4) محاور الدراسة

أرقام الأسئلة	المحاور
23-1	مقياس محور إدارة الوقت
39-24	مقياس محور الأداء الوظيفي

المقاسة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3،

غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) لقياس المحاور الرئيسية للدراسة.

وقد استخدم ملحم 2010 هذا المقياس في دراسته مع إجراء تعديل على بعض العبارات

لتناسب مع أهداف الدراسة. ولقد قام الباحث بتجريب الاستبانة على مفردات العينة

الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة العبارات وتعديل مايلزم تعديله.

5.4 صدق وثبات أداة جمع البيانات :

يعرف الثبات أنه "درجة الركون علي نتائج المقياس ودرجة الثقة فيها , فضلا عن

ثباتها وعدم تغييرها لنفس الفرد أو الأفراد إذا تكررت عملية القياس", (دويدرا , 1995 :

248) حيث تم إجراء دراسة علي العينة الاستطلاعية (تتطبق عليها مواصفات عينة

الدراسة) حيث تم توزيع (20) إستبانة اي بنسبة (14%) من إجمالي عينة الدراسة , وكان

الهدف من هذا الإجراء التعرف علي آرائهم ومقترحاتهم وقد تمت الاستفادة بما ورد من

ملاحظات , مما أدى إلى تعديل بعض العبارات وإعادة صياغة بعض الفقرات بشكل أفضل

وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة , فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ *) لحساب

مقاييس الدراسة ،	معامل الثبات	المتغيرات	ثبات
موضح في	%88	إدارة الوقت	كما هو
الجدول (3.4)	%64	كمية الأداء	
جدول (3-4)	%76	المواظبة علي الأداء	
معاملات ثبات	%60	جودة الأداء	
مقاييس الدراسة	%88	التعاون في الأداء	
	%85	الأداء الوظيفي	*

(*) معادلة (ألفا كرونباخ)

$$= \frac{1 - \sum \frac{2}{2}}{2}$$

حيث ان : معامل الثبات = S

مقدار الثبات = 1

تباين كل بند من بنود الاختبار = Q²q

تباين الاختبار ككل = Q²

أما الصدق فيقصد به صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية ، ويقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار (عوض، 1999:233) ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي

والثبات بالمعادلة التالية :

$$V = \sqrt{S}$$

حيث: V = معامل الصدق الذاتي

S = معامل ثبات المقياس

جدول (4-4) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات ويلاحظ أن معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة مرضية إلى حد كبير تتراوح من (77% إلى 93%) مما يجعلنا نثق في صدق المقياس .

جدول (4-4) معاملات صدق مقاييس الدراسة

المتغيرات	معاملات الصدق
إدارة الوقت	0.93
كمية الأداء	0.80
المواظبه علي الأداء	0.87
جودة الأداء	0.77
التعاون في الأداء	0.93
الأداء الوظيفي	0.92

6.4 أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحليل البيانات والمعلومات التي تم تجميعها وتبويبها، وبعد استشارة محلل إحصائي

ومراجعة مجموعة من الدراسات السابقة ، فقد استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب

الإحصاء الوصفي التحليلي الذي يختص بتحليل بيانات المجتمع و استعان الباحث بجدول

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية بالإضافة إلى بعض مقاييس النزعة المركزية المتمثل في

الوسط الحسابي المرجح للتعرف على اتجاه المبحوثين نحو موضوع الدراسة، بالإضافة إلى

الانحراف المعياري للتعرف على تشتت إجاباتهم عن ذلك الوسط وكذلك استخدام مقاييس

الارتباط المتمثل في اختبار بيرسون ومقاييس الاختلاف المتمثل في اختبار t لعينة الواحدة.

7.4 خصائص مفردات الدراسة :

من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد دعت الحاجة إلى التعرف على بعض خصائص مفردات عينة الدراسة والتي يرى الباحث أنها تخدم أهداف الدراسة، وهي تتمثل في (النوع، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، نوع المنظمة، تخصص المنظمة).

جدول (4-5)

توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع

النسبة	العدد	مجال الدراسة
63.3%	88	ذكر
36.7%	51	أنثى
100%	139	الإجمالي

أظهرت النتائج أن نسبة الذكور (63.3%) وأن نسبة الإناث (36.3%) وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث أي بفارق 27%.

جدول (4-6)

توزيع أفراد العينة وفقاً للسن

النسبة	العدد	العمر
25.2%	35	أقل من 35 سنة
31.7%	44	من 35 إلى أقل من 40 سنة
23.7%	33	من 40 سنة إلى أقل من 45

		سنة
12.2%	17	من 45 إلى أقل من 50 سنة
7.2%	10	من 50 سنة فأكثر
100%	139	الإجمالي

من خلال الجدول (4-6) أشارت نتائج الدراسة (31.7%) من مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (35-41) سنة، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (41-46) سنة (23.7%)، وأن ما نسبته (25.2%) من مفردات مجتمع الدراسة تكون أعمارهم أقل من 35 سنة أما اللذين أعمارهم من 35 فأكثر فشكّلوا نسبة (7.2%) من مفردات مجتمع الدراسة، وهذا يدل على أن متوسط أعمار مفردات عينة الدراسة يميل لفئات العمر المتوسطة السن (35 إلى أقل من 41 سنة) مما قد ينعكس إيجاباً على تقبل العمل بأساليب جديدة وبإمكان تطوير مفهوم إدارة الوقت لديهم وكذلك مردوده على أدائهم الوظيفي بشكل عام (ملحم: 2010)

جدول (4-7)

توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
7%	1	أقل من الثانوية
5.0%	7	ثانوية أو ما يعادلها

دبلوم عالي	15	٪ 10.8
بكالوريوس	57	٪ 41.0
ليسانس	11	٪ 7.9
ماجستير	33	٪ 23.7
دكتوراه	15	٪ 10.8
الإجمالي	139	٪ 100

يتبين من الجدول (4-7) أن غالبية مفردات عينة الدراسة هم من حملة بكالوريوس وقد بلغت نسبتهم (41.0%) يلي ذلك فئة الحاصلين على ماجستير الذي بلغت نسبتهم (23.7%) وهذا يبين أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة يشكلون فئة متعلمة وواعية، مما يعني أن آرائهم بخصوص العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ستتأثر إلى حد كبير بخلفيتهم العلمية، أي أنها لن تكون عشوائية، ويعزو الباحث ذلك أن العلم يكسب الفرد قيم وخبرات تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو أهمية الوقت والأداء الوظيفي ودوره في رقي المنظمة (ملحم: 2010)

جدول (4-8)

توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخدمة

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
٪ 17.3	24	من سنة إلى أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	23.0%
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	34	24.5%
من 15 إلى أقل من 20 سنوات	26	18.7%
من سنة 20 أقل من 25 سنوات	12	8.6%
من 25 سنة فأكثر	11	7.9%
الإجمالي	139	100%

يلاحظ من الجدول (4-8) أن معظم مفردات العينة وبنسبة (51.8%) لهم خبرة طويلة في مجال عملهم (11 سنة فأكثر)، وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً للنهوض بأهمية الوقت وكيفية الاستفادة منه في رفع مستوى الأداء الوظيفي بالمستشفيات الليبية، بالإضافة تعطي انطباعاتاً جيداً على قدرة المشاركين على إبداء آرائهم حول موضوع الدراسة.

جدول (4-9)

توزيع أفراد العينة وفقاً للتخصص

النسبة	العدد	التخصص
11.5%	16	هندسة
10.8%	15	اقتصاد

21.6%	30	محاسبة
56.1%	78	أخرى
100%	139	المجموع

من خلال الجدول (4-9) أشارت نتائج الدراسة أن (56.1%) من ذوي تخصصات

أخرى مختلفة، في حين بلغت نسبة الذين تخصصهم محاسبة (21.6%)، يليه تخصص

الهندسة (11.5%) وأخيراً تخصص اقتصاد بنسبة (10.8%).

جدول (4-10)

توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع المنظمة

النسبة	العدد	نوع المنظمة
76.3%	106	عامة
23.7%	33	خاصة
100%	139	المجموع

من خلال الجدول (4-10) أشارت نتائج الدراسة أن (76.3%) من مفردات مجتمع

الدراسة نوع المنظمة عامة في حين بلغت نسبة الخاصة (23.7%).

جدول (4-11)

توزيع أفراد العينة وفقاً لتخصص المنظمة

النسبة	العدد	تخصص المنظمة
54.7%	76	كل التخصصات
18.7%	26	تخصص واحد
26.6%	37	أكثر من تخصص
100%	139	المجموع

نلاحظ من الجدول الأخير أن نسبة (54.7%) تأتي بأغلبية لكل التخصصات يليها (26.6%) لأكثر من تخصص يليها أخيراً تخصص واحد بنسبة (18.7%) وذلك يرجع إلى طبيعة مستشفيات مجتمع الدراسة حيث جميع المستشفيات هي مستشفيات إيوائية ويكون فيها كل التخصصات وأكثر من تخصص وهي النسبة التي تأخذ الأغلبية في الجدول السابق.

4-8 تحليل بيانات الدراسة :

هذا الجزء يستعرض البيانات المتعلقة بالمحاور الرئيسية، وذلك لغرض تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في تقييم إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى، وقد تم قياس هذه المتغيرات عن طريق مقارنة نسب إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات (1-39) الواردة في أداة جمع البيانات، وذلك عن طريق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من الإجابات التالية (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) والتي أعطيت أوزان كما هي مبينة على النحو التالي :

أوزان المقياس في حالة العبارات الإيجابية

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

$$3 = \frac{1 + 2 + 3 + 4 + 5}{5} = \text{وبذلك يكون الوسط الفرضي لدراسة}$$

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لحوار ادارة الوقت

الإجابات													
ت	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الترتيب الاهمية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	التحديد الدقيق للاهداف المراد انجازها	%52.5	73	%38.8	54	%7.2	10	%1.4	2	-	-	0.6913	2
2	ان يكون الهدف المراد تحقيقه واقعا وممكنا	%50.4	70	%44.6	62	3.6	5	%1.4	2	-	-	0.6383	1
3	وضع خطة زمنية لانجاز الاهداف	%48.9	68	%43.2	60	%3.6	5	%4.3	6	-	-	0.7532	3
4	تقييم ماتم انجازه من الاهداف الموضوعه مسبقا	%38.8	54	%45.3	63	%12.2	17	%3.6	5	-	-	0.7883	12
5	تخطيط الاعمال اليومية	%38.1	53	%42.4	59	%12.2	17	%7.2	10	-	-	0.8853	15
6	تحديد المهام المراد انجازها	%50.4	70	%39.6	55	%5.8	8	%4.3	6	-	-	0.7803	4
7	وجود دورات لتدريب المدراء على اهمية الوقت وسبل ادارته	%48.9	68	%29.5	41	%15.1	21	%2.9	4	%3.6	5	1.0280	13
8	عدم الاستغراق في الاولويات	%23.7	33	%37.4	52	%25.2	35	%7.9	11	%5.8	8	1.1015	21
9	معرفة الاخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها في المستقبل	%52.5	73	%38.8	54	%4.3	6	%1.4	2	%2.9	4	0.8693	3
10	وضوح المعلومات حول المهام المراد انجازها	%49.6	69	%38.8	54	%7.2	10	%4.3	6	-	-	0.7945	5
11	تحديد مدة انجاز كل مهمة	%34.5	48	%46.0	64	%10.8	15	%6.5	9	%2.2	3	0.9545	17
12	عدم انجاز الكثير في ان واحد	%28.8	40	%38.8	54	%18.0	25	%11.5	16	%2.9	4	1.0732	19
13	تحديد نسبة الاعمال الجيدة	%32.4	45	%48.2	67	%15.1	21	%3.6	5	%7	1	0.8259	16
14	تحديد نسبة انجاز الاعمال الغير جيدة	%31.7	44	%44.6	62	%17.3	24	%5.0	7	%1.4	2	0.9089	18

12	0.8836	4.1942	%7	1	%5.0	7	%11.5	16	%39.6	55	%43.2	60	15	تحديد اسباب وجود اعمال غير سليمة
7	0.7459	4.3309	-	-	%2.9	4	%7.9	11	%42.4	59	%46.8	65	16	تعديل الخطط بناء على النتائج
6	1.0015	4.3237	%2.9	4	%4.3	6	%8.6	12	%25.9	36	%58.3	81	17	تشكيل لجان من ذوى الخبرة والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة
8	0.8665	4.2734	%2.2	3	%7	1	%12.2	17	%37.4	52	%47.5	66	18	الاهتمام بوجود علاقات حسنة بين الموظفين
14	1.0229	4.1367	%4.3	6	%3.6	5	%9.4	13	%39.6	55	%43.2	60	19	اشراك المرؤوسين فى عملية اتخاذ القرار وذلك لاشعارهم بتحمل المسؤولية
20	1.1245	3.7122	%4.3	6	%13.7	19	%14.4	20	%41.7	58	%25.9	36	20	تفويض الاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين
11	0.7819	4.2014	-	-	%3.6	5	%11.5	16	%46.0	64	%38.8	54	21	التأكد من قدرة المفوضين على القيام بالمهام التى يتم تفويضهم بها
9	0.9950	4.2302	%3.6	5	%3.6	5	%7.9	11	%36.0	50	%48.9	68	22	استغلال الساعات الاولى من العمل اليومى احسن استغلال ممكن
10	1.0528	4.2086	%3.6	5	%5.8	8	%7.9	11	%31.7	44	%51.1	71	23	تخصيص وقت راحة اثناء الدوام الرسمى
		4.1720												الوسط الحسابى المرجح العام
	0.5090													الانحراف المعيارى العام

من خلال قراءة المؤشرات الظاهرة في جدول (4-12) تبين أن الوسط الحسابي

المرجح العام (4.1720) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3)

وبانحراف معياري العام (0,5090)، مما يدل على أن أفراد العينة يتصفون بمهارات عالية

لإدارة وقتهم.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن نسبة 95% موافقين على العبارة التي

تقول أن يكون الهدف المراد تحقيقه واقعياً وممكناً مما يدل على استخدامهم للوقت بشكل منظم

أي بمتوسط (4.4388) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي للدراسة، ونسبة 3.6% محايدون،

كذلك نسبة 1.4% خلاف ذلك.

أيضاً أخذت العبارة التحديد للأهداف المراد إنجازها نسبة موافقة 91.3% أي بمتوسط

(4.4245) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي حيث كلما قام المدير بتحديد الأهداف قبل

إنجازها فإن الوقت الضائع لديه سيكون أقل من المتوقع، ونسبة المحايدين 7.2% أما غير

موافقين 1.4%.

حيث أخذت العبارة القائلة وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف نسبة موافقة 92.1%

أي بمتوسط (4.3669) مما يدل أن كلما وضع المدير خطة زمنية لإنجاز كل هدف من

أهدافه يساعد في تحقيق الأهداف في الوقت المناسب دون هدر للوقت، أما بنسبة 3.6%

محايدون، ونسبة 4.3% غير موافقين.

أيضاً أخذت العبارة القائلة معرفة الأخطاء في العمل لتداركها في المستقبل نسبة

موافقة 91% أي بمتوسط نفس متوسط العبارة السابقة (4.3669). وهذا ينعكس بشكل إيجابي

على الوقت حيث أن معرفة الأخطاء في الوقت المناسب لتداركها في المستقبل يساعد على

تصحيح الأخطاء وأيضاً عدم الوقوع فيها من جديد وكسب الوقت، ونسبة المحايدة كانت 4.3%، وعدم الموافقة نسبتها 4.2%.

حيث حصلت العبارة القائلة تحديد المهام المراد إنجازها على نسبة موافقة 90% أي بمتوسط (4.3597) حيث أن إذا لم يحدد المهام المراد إنجازها فإنها ستأخذ وقت أطول مما تحتاج إليه والذي بدوره يسبب ضياع وقت أكبر، حيث أن نسبة المحايدون كانت 5.8%، وغير موافقين 4.3%.

أيضاً العبارة القائلة وضوح المعلومات حول المهام المراد إنجازها حصلت على نسبة موافقة 88.4% والمتوسط المرجح (4.338) حيث أن وضوح المعلومات يساعد على فعالية العملية الإنتاجية والحفاظ على الوقت بشكل جيد وعدم هدر الوقت، ونسبة 7.2% محايدون، 4.3% لهم خلاف ذلك.

كذلك العبارة القائلة بتعديل الخطط بناءً على النتائج كانت نسبة الموافقة عليها (89%)، والمتوسط المرجح (4.3309)، حيث هذا أمراً ضرورياً أي أنه لا يمكن إنجاز هذا العمل إلا إذا كان هناك خطة أو معيار ليتم المقارنة مع النتائج المتوقعة، بينما كانت نسبة المحايدة (7.9%)، ونسبة (2.9%) لهم خلاف ذلك.

والعبارة القائلة بتشكيل لجان ذوي الخبرة والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة حصلت على نسبة موافقة (84.2%) والمتوسط (4.3237)، حيث تشكيل لجان لحل مشكلة معينة يوفر الوقت على باقي المدراء وهذا لا يجعلهم ينشغلوا عن عملهم الأصلي، وكانت نسبة المحايدة (8.6%)، لهم خلاف ذلك. وعبارة الاهتمام بوجود علاقات حسنة بين الموظفين نسبة الموافقين 84.9% ولمتوسط المرجح بـ (4.2734) ومما يدل على سعي المديرين للحفاظ بقدر الإمكان على الوقت من خلال إيجاد علاقات اجتماعية طيبة وعلى

توفير جو مريح لتأدية العمل بكفاءة وفعالية، وجاءت نسبة المحايدون 12.2%، بينما 9% لهم عكس ذلك.

وجاءت العبارة الفائزة استغلال الساعات الأولى من العمل اليومي أحسن لاستغلال بنسبة موافقة (84%)، والمتوسط المرجح (4.2302)، وهذا يعكس حرصهم على الاستفادة من الوقت المخصص لهم أثناء الدوام الرسمي واستغلاله بطريقة صحيحة، ونسبة 7.9% محايدون، 7.2% لهم خلاف ذلك.

أيضاً نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة الفائزة بتخصيص وقت راحة أثناء الدوام الرسمي حيث حصلت على نسبة موافقة 82.8% والمتوسط المرجح (4.2086)، وهذا يدل أن لديهم ضغط في العمل وتخصيص وقت راحة يساعد على العمل بكفاءة وفاعلية، و(7.9%) كانوا محايدون، 9.4% لهم عكس ذلك.

أيضاً جاءت العبارة الفائزة من التأكد من قدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضهم بها بنسبة (84%) والمتوسط المرجح (4.2014)، وهذه نسبة جيدة حيث يجعل باقي الموظفين يشعرون بالثقة ويعكس تأثير جيد على أدائهم وكذلك يقلل من الوقت الضائع، وجاءت نسبة المحايدون (79%)، ونسبة الغير موافقين (9.2%).

حيث أخذت العبارة الفائزة تقييم ما تم إنجازه من الأهداف الموضوعية مسبقاً على نسبة موافقة 84.1% والمتوسط (4.1942)، حيث تقييم الأهداف الموضوعية يساعد على العمل بكفاءة وفاعلية وعدم الوقوع في الأخطاء وبالتالي عدم هدر للوقت، ونسبة 12.2% كانوا محايدون، 3.6% لهم عكس ذلك.

حيث جاءت العبارة الفائزة تحديد أسباب وجود أعمال غير سليمة بنسبة موافقة 82.8% والمتوسط مرجح (4.1942) حيث تحديد أسباب وجود أعمال غير سليمة يوفر الوقت

والجهد على المدراء في الخوض في مثل هذه الأعمال، وكانت نسبة المحايدون 11.5%، أما الغير موافقين فكانت نسبتهم 12%.

كذلك عبارة وجود دورات التدريب المدراء على أهمية الوقت وسبل إدارته جاءت بنسبة موافقة 78.4% والمتوسط المرجح (4.1727) أي أن الأغلبية لديهم رغبة في التعرف أكثر على أهمية الوقت وسبل إدارته، وكانت نسبة 15% محايدون، 6.5% لهم عكس ذلك. وكذلك أن العبارة القائلة اشترك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وذلك لإشعارهم يتحمل المسؤولية حصلت على نسبة موافقة عالية نسبياً بنسبة (82.8%) والمتوسط المرجح (4.1367) أي أن نسبة عالية لديهم رغبة في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وذلك بما فيه من مردود جيد على المرؤوسين وإشعارهم بالثقة وتحمل المسؤولية والعمل بكفاءة وفاعلية وتوفير بعض الوقت على المدير، ونسبة 9.4% محايدون، ونسبة 7.9% لهم خلاف ذلك.

أيضاً أخذت العبارة القائلة بتخطيط الأعمال اليومية على نسبة موافقة 80.5% والمتوسط المرجح (4.1151) حيث تخطيط الأعمال اليومية تساعد المدير على تذكر تلك الأنشطة وما تم إنجازها فيتم التركيز على ما يريد أن يحققه، ونسبة المحايدة كانت 12.2%، ونسبة الغير موافقين 7.2%.

والعبارة القائلة تحديد نسبة الأعمال الجيدة كانت نسبة الموافقة عليها (72%) والمتوسط (4.079) حيث تحديد نسبة الأعمال الجديدة تساعد المدير على أداء عمله بصورة منظمة وبالتالي تحقيق إنجازات أكبر ضمن وقت أقل، ونسبة المحايدة كانت 15%، والغير موافقين 10.6%.

ويليها العبارة القائلة تحديد مدة إنجاز كل مهمة حيث حصلت على نسبة موافقة 80.5% والمتوسط المرجح لها (4.0432) حيث تحديد مدة كل مهمة يقوم بها يوفر عليه الكثير من الوقت والجهد ويقلل الوقت الضائع إلى أقل ما يمكن، ونسبة المحايدة 10.80% بينما نسبة عدم الموافقة كانت 8.7%.

أيضاً بعد ذلك تأتي العبارة القائلة تحديد نسبة إنجاز الأعمال الغير الجيدة حيث حصلت على نسبة موافقة 76% والمتوسطة المرجح لها (4,0000) حيث عندما يحدد المدير نسبة إنجاز الأعمال الغير جيدة هذا يجعله يقظ في المستقبل لعدم الوقوع في أعمال غير جيدة وتداركها في المستقبل، بينما كانت نسبة المحايدة 17.3% ونسبة عدم الموافقة 6.4%. والعبارة القائلة عدم الإنجاز الكثير في آن واحد حصلت على نسبة موافقة 67.6% والمتوسط المرجح (3.7914)، لأن المدير كلما قام بترتيب الأنشطة اليومية حسب أولوياتها كلما كان لديه الوقت أكثر ولا يكون لديه وقت ضائع بدون أي إنجاز، بينما كانت نسبة المحايدة 18% أما الغير موافقين على ذلك كانت نسبتهم 14.4%.

أيضاً جاءت العبارة القائلة تفويض الأعمال الأقل أهمية إلى المرؤوسين بنسبة موافقة 67% والمتوسط المرجح لها (3.7122)، حيث تفويض الأعمال الأقل إلى المرؤوسين يساعد على توزيع الوقت والعمل بينهم في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى، حيث كانت نسبة المحايدة 14.4%، ونسبة عدم الموافقة كانت 18%.

وأخيراً العبارة القائلة عدم الاستغراق في الأولويات جاءت بنسبة موافقة 61% وهي ضعيفة نوعاً ما على باقي العبارات، وبالتالي على المدير أن يستغرق وقت قصير للوصول إلى الهدف المراد إنجازه لكي لا يهدر الوقت المخصص لكل عمل يقوم به، وكانت نسبة المحايدة 25%، ونسبة الغير موافقة 13.7%.

يتضح من الجدول (4-13) لمحور كمية الأداء أن الوسط الحسابي المرجح العام
(3.7806) وه و أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة (3) وبانحراف معياري
(0.6611).

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لحوار كمية الأداء

الإجابات														
ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
4	1.2474	3.4892	%4.3	6	%23.7	33	%18.7	26	%25.2	35	%28.1	39	الاعمال المنفذة اقل من المخططة	1
3	1.0647	3.6763	%2.2	3	%14.4	20	%21.6	30	%37.4	52	%24.5	34	الاعمال الغير منجزة من بين الاولويات	2
2	1.0249	3.7914	%2.9	4	%10.1	14	%17.3	24	%44.6	62	%25.5	35	الاستعانة بالآخرين فى استكمال الاعمال المخططة	3.
1	0.8129	4.1655	%.7	1	%3.6	5	%10.8	15	%48.2	67	%36.7	51	تحديد حجم الاعمال اليومية	4
		3.7806											الوسط الحسابى المرجح العام	
	0.6611											الأنحراف المعياري العام		

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لحدود المواظبة على

الإجابات

ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	0.7813	4.4388	%7	1	%3.6	5	%2.9	4	%36.7	51	%56.1	78	عدم الوصول الى العمل متاخرا	1
4	0.9934	4.2518	%2.2	3	%7.2	10	%5.0	7	%34.5	48	%51.1	71	عدم الانصراف من العمل مبكرا	2
3	0.6886	4.4029	-	-	%1.4	2	%7.2	10	%41.0	57	%50.4	70	التقييد والالتزام بانظمة العمل	3
2	0.7596	4.4101	%7	1	%1.4	2	%7.9	11	%36.0	50	%54.0	75	تحقيق الاهداف العامة	4
		4.3759											الوسط الحسابي المرجح العام	
	0.6279											الانحراف المعياري العام		

ويتضح من الجدول (4-13) أن نسبة الموافقة على تحديد حجم الأعمال اليومية 84.9% والمتوسط المرجح (4.1655) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما كانت نسبة المحايدة 10%، ونسبة 10.6% غير موافقين على تحديد حجم الأعمال اليومية.

ويتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقين على الاستعانة بالآخرين في استكمال الأعمال المخططة 70% والمتوسط المرجح (3.7914)، حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، كانت نسبة المحايدة (17.3%) أما الغير موافقين على الاستعانة بالآخرين في استكمال الأعمال المخططة فكانت النسبة (10.6%).

ومن خلال الجدول (4-13) يتضح أيضاً أن نسبة الموافقة على أن تكون الأعمال الغير منجزة من بين الأولويات 61.9% والمتوسط المرجح (3.6763)، ونسبة المحايدة كانت 21% أما الغير موافقين فكانت نسبتهم (16.6%) وجاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية.

ويتضح من خلال الجدول (4-13) أن نسبة الموافقين أن تكون الأعمال المنفذة أقل من المخططة (53%) والمتوسط المرجح (3.4892)، ونسبة المحايدة (18.7%)، ونسبة عدم الموافقة (28%) حيث جاءت هذه العبارة في ترتيب الأخير من حيث الأهمية.

من خلال الجدول (4-14) لمحور المواظبة على الأداء تبين أن الوسط الحسابي المرجح العام (4.3759) وأعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) وبانحراف معياري (0,6279).

ويتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقين على العبارة القائلة عدم الوصول إلى

العمل متأخراً (92%)، أما المحايدون نسبتهم كانت (2.9%)، أما الغير موافقين نسبتهم

10.6% والمتوسط المرجح (4.4388) وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

ويتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقين على تحقيق الأهداف العامة 81%، أما

نسبة المحايدة (7.9%)، ونسبة عدم الموافقة (8.4%) والمتوسط المرجح 4.4101 وجاءت

في المرتبة الثانية من حيث الأهمية.

ويتضح أيضاً أن نسبة الموافقة للتقييد والالتزام بأنظمة العمل 91%، ونسبة المحايدة

7.2%، ونسبة الغير موافقين 1.4% والمتوسط المرجح (4.4029) وجاءت في المرتبة الثالثة

من حيث الأهمية.

ويتضح من خلال الجدول أيضاً أن نسبة الموافقين على عدم الانصراف من العمل

مبكراً 85%، ونسبة المحايدة 5.0%، ونسبة عدم الموافقة 9.4%، والمتوسط المرجح

4.2518 وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لحوار جودة الاداء

الإجابات														
ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	0.8601	4.4317	%2.2	3	%2.2	3	%5.0	7	%31.7	44	%59.0	82	تادية العمل بدقة متناهية	1
4	0.8540	4.0504	%7	1	%5.0	7	%14.4	20	%48.2	67	%31.7	44	تحديد نسبة معينة من الايخطاء	2
3	0.7425	4.3165	-	-	%2.2	3	%10.1	14	%41.7	58	%46.0	64	انجاز الاعمال المحددة فى الوقت المحدد	3
2	0.6864	4.3885	-	-	%7	1	%9.4	13	%40.3	56	%49.6	69	المبادرة بأفكار جديدة	4
		4.2968											الوسط الحسابى المرجح العام	
	0.5363											الانحراف المعيارى العام		

جدول (4 - 16)

النسب والتكرارات والوسط الحسابى المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمحور التعاون فى الأداء

الإجابات														
ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	0.6281	4.4532	-	-	-	-	%7.2	10	%40.3	56	%52.5	73	احتفاظ الفرد بعلاقات طيبة مع الآخرين	1
3	0.8256	4.2806	%1.4	2	%2.9	4	%6.5	9	%44.6	62	%44.6	62	مشاركة الآخرين بالأراء رغم عدم الاتفاق معهم	2
4	0.9771	4.1942	%2.2	3	%6.5	9	%7.2	10	%38.1	53	%46.0	64	مشاركة الآخرين فى اتخاذ القرارات الهامة	3
2	0.7435	4.3669	%7	1	%2.2	3	%5.0	7	%43.9	61	%48.2	67	التنسيق مع الآخرين فى اداء العمل	4
		4.3237											الوسط الحسابى المرجح العام	
	0.5977											الانحراف المعياري العام		

ويتضح من خلال الجدول (4-15) لمحور جودة الأداء أن الوسط الحسابي المرجح العام (4.2968) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة (3) وبانحراف معياري (0.5363).

ويتضح من خلال الجدول (4-15) أن نسبة الموافقة على تأدية العمل بدقة متناهية (90.7%)، والمتوسط المرجح لها (4.4317)، أما نسبة المحايدة (5.0%)، ونسبة عدم الموافقة (4.4%)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية.

ويتضح أيضاً من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على المبادرة بأفكار جديدة كانت (89.9%) وبمتوسط مرجح (4.3885)، ونسبة المحايدة كانت 9.4%، ونسبة عدم الموافقة 7%، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث ترتيب الأهمية.

ونلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن نسبة الموافقة على إنجاز الأعمال المحددة في الوقت المحدد (87.7%) والمتوسط المرجح (4.3165)، ونسبة المحايدة (10.1%)، ونسبة الغير موافقين (2.2%) وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

وأيضاً نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على التحديد نسبة معينة من الأخطاء (79.9%) والمتوسط المرجح لها (4.0504)، ونسبة المحايدة (14.4%)، ونسبة عدم الموافقة (12%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

وأخيراً المحور الرابع وهو محور التعاون على الأداء من خلال الجدول (4-16) يتبين لنا أن الوسط الحسابي المرجح العام (4.3237) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة (3) وبانحراف معياري (0.5977).

ويتضح من الجدول (4-16) أن نسبة الموافقة على احتفاظ الفرد بعلاقات طيبة مع الآخرين كانت (92.8) والمتوسط المرجح (4.4532)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث

الأهمية، وكانت نسبة المحايدة (7.2%)، ولا يوجد أحد غير موافق على احتفاظ الفرد بعلاقات طيبة مع الآخرين وهي نسبة جيدة.

ويتضح لنا أيضاً أن نسبة الموافقة على التنسيق مع الآخرين في أداء العمل (92.1%)، والمتوسط المرجح (4.3669)، ونسبة المحايدة كانت 5.0%، أما نسبة عدم الموافقة (9.2%)، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية.

ويتضح من الجدول أيضاً أن نسبة الموافقة على مشاركة الآخرين بالآراء رغم عدم الاتفاق معهم كانت (89.2%)، والمتوسط المرجح (4.2806)، ونسبة المحايدة (6.5%)، ونسبة عدم الموافقة (4.3%)، وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

ونلاحظ من الجدول أن نسبة الموافقة على مشاركة الآخرين في إنجاز القرارات الهامة كانت (84%)، والمتوسط المرجح (4.1942)، ونسبة المحايدة (7.2%)، ونسبة (8.7%) لهم خلاف ذلك، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

4-9 اختبار فرضيات الدراسة :

للتحقق من إمكانية تعميم النتائج التي حصلنا عليها من خلال العينة على مجتمع

الدراسة قامت الباحثة باختبار الفرضية الإحصائية الآتية :

$$H_0 : M_i \leq 3$$

ضد الفرضية

$$H_1 : M \neq 3$$

حيث : M_i يمثل متوسط المحور رقم (i)

والقيمة (3) تمثل المتوسط الفرضي للمقياس (3) كما سبق إيضاحه

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار t لعينة واحدة وذلك بعد التحقق من تبعية

البيانات للتوزيع الطبيعي ملحق (1) جدول (4-17) : نتائج اختبار (t) لعينة واحدة لإدارة

الوقت والأداء الوظيفي.

جدول (4-17)

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة إحصائية (t)	القيمة الإجمالية	القرار
إدارة الوقت	4.1720	0.5090	27.147	0,00	دال
الأداء الوظيفي	4.1942	0.4522	31.134	0,00	دال

يتضح من خلال نتائج الجدول (4-17) أن متوسط إدارة الوقت وكذلك الأداء الوظيفي أكبر وبشكل معنوي من المتوسط الفرضي للمقياس (3) وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة إحصائية (t) أقل من مستوى المعنوية المفترض (5%).

وعليه فإننا نستطيع تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة ويمكن القول أن هناك مستوي مرتفعاً للإدارة الوقت وكذلك مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً من قبل مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة محل الدراسة.

10.4 العلاقة بين محاور الدراسة :

للتحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام معاملات الارتباط لبيرسون للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين محاور الدراسة واختبار (t) للتعرف على المعنوية لكل علاقة.

جدول (4-18)

نتائج معاملات الارتباط بين إدارة الوقت وأبعاد الأداء الوظيفي

القرار	القيمة الإجمالية	معامل الارتباط	البعد
دال	0.006	0.233	كمية الأداء
دال	0.00	0.377	المواظبة على الأداء
دال	0.00	0.473	جودة الأداء
دال	0.001	0.288	التعاون في الأداء
دال	0.00	0.451	الأداء الوظيفي بشكل عام

من خلال النتائج الواردة بالجدول (4-18) يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت وجودة الأداء حيث كان معامل الارتباط = 0.473 والقيمة الاحتمالية 0.00 وأقل من مستوى المعنوية المفترض 5%، وعليه نستطيع رفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى وقبول الفرضية الفرعية البديلة الأولى التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وجودة الأداء.

أيضاً يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت والمواظبة على الأداء حيث كان معامل الارتباط = 0.377 والقيمة الاحتمالية 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض 5%، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود علاقة بين إدارة الوقت والمواظبة على الأداء.

أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت وكمية الأداء حيث كان معامل الارتباط = 0.233 والقيمة الاحتمالية (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (5%) وعليه نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت وكمية الأداء.

يتضح أيضاً بوجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت والتعاون في الأداء حيث كان معامل الارتباط 0.2880 والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض 5%.

وعليه نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص بوجود علاقة بين إدارة الوقت والتعاون في الأداء.

جدول (4 - 19)

نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين

المحور	نوع المنظمة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية
إدارة الوقت	عامة	4.1797	.53486	.315	.753
	خاصة	4.1476	.42167		
كمية الأداء	عامة	3.8066	.69803	.831	.407
	خاصة	3.6970	.52573		
المواظبة على الأداء	عامة	4.3750	.67281	-.030	.976
	خاصة	4.3788	.46402		
جودة الأداء	عامة	4.3113	.54205	.572	.568
	خاصة	4.2500	.52291		
التعاون في الأداء	عامة	4.3255	.61448	.061	.951
	خاصة	4.3182	.54941		
الأداء الوظيفي	عامة	4.2046	.48493	.482	.630
	خاصة	4.1610	.32999		

ومن خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن أكثر أبعاد الأداء الوظيفي ارتباطاً بإدارة الوقت كان جودة الأداء، يليه المواظبة على الأداء فالتعاون في الأداء وأخيراً كمية الأداء. وعموماً تبين نتائج معامل الارتباط أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الأداء الوظيفي بشكل عام وإدارة الوقت فقد كان معامل الارتباط يساوي (0.451) والقيمة الاحتمالية (0.00)

وبناءً على النتائج السابقة نستطيع رفض الفرضية الصفرية الرئيسية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي وقبول الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

للتعرف فيما إذا كان هناك اختلافاً في إدارة الوقت والأداء الوظيفي بين المستشفيات العامة والخاصة تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين وتحصلنا على النتائج الآتية :

تبين من النتائج الجدول (4-19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتوسطات مجال الدراسة (إدارة الوقت ، الأداء الوظيفي) تعزي لمتغير نوع المنظمة

11.4 نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- (1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي (جودة الأداء، المواظبة على الأداء، كمية الأداء، والتعاون على الأداء) وذلك كما هو مبين فيما يلي :
- (وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت وجودة الأداء). وذلك من خلال تحديد الأهداف وكتابتها وبالإضافة إلى تحديد أولويات العمل، أيضاً معرفة

الأخطاء في المستقبل وتحديد نسبة الأعمال الجيدة والغير جيدة ينعكس على تحسين دقة أدائه وجودة مخرجاته.

• (وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت والمواظبة على الأداء)، الإدارة الفعالة للوقت تساعد على وضع خطة زمنية لتحديد الأهداف، وكذلك الأهداف تكون محددة، تحديد مدة إنجاز كل مهمة، تفويض بعض الأعمال إلى المرؤوسين، وهذا يجعلهم أكثر مواظبة على العمل.

• (وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت وكمية الأداء)، حيث أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى تحسين كمية الأداء من خلال جدولة الوقت وتسجيله وأيضاً معرفة الأخطاء والعمل على تقويمها، وتعديل الخطط بناءً على النتائج، وتحديد نسبة الأعمال الغير جيدة، وهذا يعمل على تحسين جودة وكمية الأداء وزيادتها.

• (وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت والتعاون على الأداء)، حيث أن الإدارة الفعالة للوقت تؤدي إلى زيادة التعاون فيما بينهم وذلك من خلال وضوح المعلومات حول المهام المراد إنجازها، وهذا يساعدهم على التعامل مع هذه المعلومات وتبادلها فيما بينهم.

(2) كذلك توصلت نتائج الدراسة أن هناك مستوي مرتفعاً لإدارة الوقت وكذلك مستوي الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً

(3) لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة (إدارة الوقت ، الأداء الوظيفي) تعزي لمتغير نوع المنظمة .

التوصيات

توصلت هذه الدراسة إلى التوصيات التالية :

- 1- العمل علي إبراز أهمية الوقت كمورد نادر و ثمين ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة , وبضرورة إعداد العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات للعمل القيادي بكافة أبعاده وتضمين البرامج التدريبية الخاصة بالإدارة العليا والوسطى في المستشفيات قيد الدراسة بدورات تتعلق بمهارات إدارة الوقت , بالإضافة إلى إصدار أدلة توجيهية إرشادية خاصة بأهمية الوقت كمدخل من المدخلات المؤثرة في المحصلة النهائية للمستشفى .
- 2- التأكيد من قبل العاملين في الإدارة العليا والوسطى علي المرؤوسين بإنجاز نشاطاتهم بشكل جيد وبسرعة لتقليل الوقت الضائع واستغلال الوقت لصالحهم .
- 3- جعل الرغبة لتوفير الوقت من أهم الأولويات في المستشفيات قيد الدراسة .
- 4- ضرورة إلتزام مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات قيد الدراسة قدر الإمكان بعدم القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد.
- 5- التركيز علي استخدام أفضل الأساليب العلية لقياس الأداء الجيد.
- 6- أن يتخلى المديرون عن مركزية السلطة من خلال تفويض السلطة لتنفيذ الأعمال الروتينية , وأن يكون تركيزهم علي الأعمال والنشاطات و الاستراتيجية المهمة .
- 7- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الوقت وأهميته وكيفية إدارته والسيطرة عليه.
- 8- تفتح هذه الدراسة أفقاً جديدة للدراسات مستقبلية :

- اقتصرت هذه الدراسة على مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي , يمكن إجراء نفس الدراسة علي العاملين ككل في هذه المستشفيات من أطعم طبية وممرضين ومساعدين وغيرهم , أو إجراء نفس الدراسة علي قطاعات أخرى , لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها الدراسة
- (دراسة مقارنة).

- إجراء المزيد من الدراسات التي تعزز مفهوم الوقت لدى مدراء المدارس في المؤسسات التعليمية العامة والخاصة .

قائمة المراجع

أولا / الكتب

- 1- البخاري ، محمد المدني ، (1987) أفكار رئيسية في إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، جميع الحقوق محفوظة .
- 2- البرادعي ، بسيوني محمد ، (2004) ، مهارات إدارة تنظيم الوقت ، الطبعة الاولى ، إيتراك للنشر والتوزيع .
- 3- الخضيرى ، محسن احمد ، (2000) الإدارة التنافسية للوقت " المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية في عصر العولمة .
- 4- الصيرفي ، محمد (2003) ، إدارة الوقت ، مؤسسة حورس الدولية .
- 5- الصيرفي ، محمد (2007) إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي .
- 6- العديلي ، ناصر محمد (1994) ، إدارة الوقت / " دليلك الي النجاح والفاعلية في إدارة الوقت " السعودية : مكتب الملك فهد الوطني .
- 7- القرضاوي ، يوسف ، (1997) ، الوقت في حياة المسلم ، بيروت : مؤسسة الرسالة .
- 8- القعيد ، إبراهيم محمد ، (2001) ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية الرياض : السعودية .
- 9- المبيضين ، عقيلة ، جرادات ، أسامة محمد ، (2001) ، التدريب الموجهة بالأداء ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 10- الهندي ، وحيد بن حمد ، (2001) ، إدارة الوقت ، الرياض ، : جامعة الملك سعود .

- 11- أبوشيخة ، نادر أحمد ، (2009) ، مدخل إلي : إدارة الوقت ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 12- بدوي ، أحمد زكي ، محمد كمال مصطفى ، معجم المصطلحات : القوي العاملة ، الإسكندرية مؤسسة بيت الشباب .
- 13- برنوطي ، سعاد نائف ، (2001) ، إدارة الموارد البشرية " إدارة موارد الافراد ، الطبعة الاولى .
- 14- حجازي ، محمد حافظ ، (2005) إدارة الموارد البشرية إسكندرية : دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر .
- 15- حمود ، خضير كاظم ، (2004) ، إدارة القوي البشرية ، دار المسيرة .
- 16- درة ، عبد الباري ، الصباغ ، زهير (1986) ، إدارة القوي البشرية ، الطبعة الاولى ، عمان : دار الندوة للنشر والتوزيع .
- 17- درة ، عبد الباري إبراهيم ، (1998) ، تكنولوجيا الأداء البشري : مهارة أساسية من مهارات القيادات العليا ، الطائف ، معهد التدريب ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 18- دويدار ، عبد الفتاح ، (1995) ، أسس علم النفس التجريبي ، بيروت : دار النهضة العربية .
- 19- رشيد ، مازن فارس ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية " الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية : مكتبة العبيكان .
- 20- سلامة ، سهيل فهد ، (1988) ، " إدارة الوقت منهج تطور للنجاح ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

- 21- سيزلاقي ، أندرودي ومارك جي والاس ، (1991) ، السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد) ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 22- شاويش ، مصطفى نجيب ، (2000) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، عمان : دار الشروق .
- 23- صالح ، محمد فالح ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل) ، الطبعة الاولى : دار الحامد ز .
- 24- عاشور ، أحمد صقر ، (1986) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- 25- عوض محمد عباس (1999) القياس بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- 26- عبد الباقي ، صلاح الدين وآخرون ، (2007) ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث : إسكندرية .
- 27- عليان ، ربحي مصطفى ، (2005) ، إدارة الوقت " النظرية والتطبيق " الطبعة الاولى ، دار الحرية للنشر والتوزيع .
- 28- كيلاي ، هشام ، (2005) ، إدارة وقت العمل " الطبعة الاولى ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .
- 29- مخيمر ، عبد العزيز ، (2003) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 30- مصطفى ، أحمد صيدة ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري ، كلية التجارة : جامعة الزقازيق .

31- ماكنزي إبيك ، ج . ريتشارد ، (1991)، " عند لا يكون لديك وقت " إدارة الوقت ،

تحرير : دايل تيمب " ترجمة : وليد هوانه ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

32- ماهر ، احمد (2006) ، إدارة المواد البشرية ، الدار الجامعية .

33- هلال ، محمد عبد الغني حسن ، (1996) ، مهارات إدارة الأداء ، القاهرة : مركز

تطوير الأداء .

ثانيا / الدوريات :

1- الشقاوي ، عبد الرحمن (1991) " نحو أداء أفضل في القطع الحكومي في المملكة

العربية السعودية " رسالة معهد الإدارة ، العدد (501) .

2- القريوتي ، محمد قاسم ، (1985) ، إدارة الوقت ، مجلة جامعة دمشق ، المجلة (1) ،

العدد (2) .

3- المعشر ، زياد (2001) ، " المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية

" مجلة جامعة دمشق ، المجلد (17) ، العدد (4) .

4- المير ، عبد الرحمن علي ، (1995) ، " العلاقة بين ضغوط العمل بين الولاء التنظيمي

والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية " مجلة الإدارة العامة ، المجلد (53) العدد (2)

الرياض : معهد الإدارة العامة .

6- عصفورة ، محمد شاكر (1991) ، " كيفية إشغال المدير للوقت الرسمي " ندوة إنتاجية

في قطاع الحكومي ومعلوماتها ، إدارة البرامج العليا ، معهد الإدارة العامة ، الرياض :

السعودية .

7- ملكاوي ، عماد ، (2003) " إدارة ما في الوقت الإداري ، القاهرة الشركة العربية للإعلام العالمي (شعاع) ، العدد (18) .

ثالثا / رسائل الماجستير :

1- الشرائي ، جمال ، (1998) ، " إدارة الوقت لدي المرشد الطلابي بمدارس التعليم العام في عاصمة المقدسة " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة أم القري ، مكة المكرمة .

2- الطيان ، سوسن صباحي (2000) ، "البيئة والأداء" دراسة ميدانية حول أثر البيئة علي أداء الشرطة النسائية في جهاز الامن الأردني " رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية .

3- الكاديكي ، أماني عبد الحفيظ (2003) ، " المدير الليبي وإدارة الوقت " دراسة ميدانية إستكشافية عند المديرين في مستوي الإدارة الوسطي في الشركات العاملة في قطاع النفط في مدينة بنغازي رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة قاريونس .

4- الملا ، عبد الرحمن (1991) ، "إدارة الوقت" وعلاقتها بانماط القيادة الإدارية - دراسة ميدانية علي النشأة الصناعية في العراق " رسالة دكتوراة غير منشور - كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

5- جبريل ، وائل محمد (2006) " مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض التغيرات الشخصية - دراسة ميدانية علي مديري الإدارات الوسطي بالشركات النفطية الليبية العاملة

بمدينة بنغازي " رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة بنغازي .

6- خوجة ، هناء طاهر (2002) ، ((بعض العوامل الخاص بالمدير وعمله وعلاقتها باستخدام الوقت الأمثل لعمل الرسمي)) دراسة ميدانية علي منشأة الصناعية العامة بمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة - أكاديمية الدراسات العليا - قسم التنظيم والإدارة بنغازي .

7- خضر ، يوسف (1990) ، " إدارة الوقت وعلاقتها برفع كفاءة أداء المدير في الإدارة الوسطي " ، المركز القومي للتخطيط والتطوير والإداري - بغداد .

8- ملحم ، محمود إبراهيم (2010) ، " دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين " بالتطبيق علي المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقلية - دولة فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة : كلية التجارة .

رابعاً : الدراسات الأجنبية :

- 1- Alc Mackenzie ،1972, Time Trap (n.y : mograw _ Hill bool co , 1972) , p . 68
- 2- Alexander Hamilton ،1984، institute , Getting control of your time , 1984 p : 57 .
- 3- Daniel W.M chana and mohan . M. Kumaraswamy , 1996 " An evaluation of construction time performance in the building industry "
- 4- ferner , jack ،1980، success full time management , netyonk : john wily and sons inc . newyork .
- 5- Gouging , Y , and yonzin , Z , 2000 , Gender Differences of china's mangers in time management " Woman in management Review , vol , 15 , NO .1,P (33,43)

نتائج البحث
اولا المتغيرات الشخصية

FREQUENCY TABLE

النوع

<u>CUMULATIVE PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>FREQUENCY</u>		
<u>63.3</u>	<u>63.3</u>	<u>63.3</u>	<u>88</u>	<u>ذكر</u>	<u>VALID</u>
<u>100.0</u>	<u>36.7</u>	<u>36.7</u>	<u>51</u>	<u>انثي</u>	
	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>139</u>	<u>TOTAL</u>	

العمر

<u>CUMULATIVE PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>FREQUENCY</u>		
<u>25.2</u>	<u>25.2</u>	<u>25.2</u>	<u>35</u>	<u>اقل من 35 سنة</u>	<u>VALID</u>
<u>56.8</u>	<u>31.7</u>	<u>31.7</u>	<u>44</u>	<u>من 35 الي اقل من 41 سنة</u>	
<u>80.6</u>	<u>23.7</u>	<u>23.7</u>	<u>33</u>	<u>من 41 الي اقل من 46 سنة</u>	
<u>92.8</u>	<u>12.2</u>	<u>12.2</u>	<u>17</u>	<u>من 46 الي اقل من 51 سنة</u>	
<u>100.0</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>	<u>10</u>	<u>من 51 سنة فاكثر</u>	
	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>139</u>	<u>TOTAL</u>	

المستوى العلمي

<u>CUMULATIVE PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>FREQUENCY</u>		
<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>1</u>	<u>أقل من الثانوية</u>	<u>VALID</u>
<u>5.8</u>	<u>5.0</u>	<u>5.0</u>	<u>7</u>	<u>ثانوية او ما يعادلها</u>	
<u>16.5</u>	<u>10.8</u>	<u>10.8</u>	<u>15</u>	<u>دبلوم عالي</u>	
<u>57.6</u>	<u>41.0</u>	<u>41.0</u>	<u>57</u>	<u>بكالوريوس</u>	
<u>65.5</u>	<u>7.9</u>	<u>7.9</u>	<u>11</u>	<u>ليسانس</u>	
<u>89.2</u>	<u>23.7</u>	<u>23.7</u>	<u>33</u>	<u>ماجستير</u>	
<u>100.0</u>	<u>10.8</u>	<u>10.8</u>	<u>15</u>	<u>دكتوراة</u>	
	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>139</u>	<u>TOTAL</u>	

عدد سنوات الخدمة

<u>CUMULATIVE PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>FREQUENCY</u>		
<u>17.3</u>	<u>17.3</u>	<u>17.3</u>	<u>24</u>	<u>من سنة الي اقل من 6 سنوات</u>	<u>VALID</u>
<u>40.3</u>	<u>23.0</u>	<u>23.0</u>	<u>32</u>	<u>من 6 الي اقل من 11 سنة</u>	
<u>64.7</u>	<u>24.5</u>	<u>24.5</u>	<u>34</u>	<u>من 11 الي اقل من 16</u>	
<u>83.5</u>	<u>18.7</u>	<u>18.7</u>	<u>26</u>	<u>من 16 الي اقل من 21 سنة</u>	

<u>92.1</u>	<u>8.6</u>	<u>8.6</u>	<u>12</u>	من 21 الي اقل من 26 سنة	
<u>100.0</u>	<u>7.9</u>	<u>7.9</u>	<u>11</u>	من 26 سنة فاكثر	
	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>139</u>	TOTAL	

التخصص

<u>CUMULATIVE PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>FREQUENCY</u>		
<u>11.5</u>	<u>11.5</u>	<u>11.5</u>	<u>16</u>	هندسة	VALID
<u>22.3</u>	<u>10.8</u>	<u>10.8</u>	<u>15</u>	اقتصاد	
<u>43.9</u>	<u>21.6</u>	<u>21.6</u>	<u>30</u>	محاسبة	
<u>100.0</u>	<u>56.1</u>	<u>56.1</u>	<u>78</u>	اخرى	
	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>139</u>	TOTAL	

نوع المنظمة

<u>CUMULATIVE PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>FREQUENCY</u>		
<u>76.3</u>	<u>76.3</u>	<u>76.3</u>	<u>106</u>	عامة	VALID
<u>100.0</u>	<u>23.7</u>	<u>23.7</u>	<u>33</u>	خاصة	
	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>139</u>	TOTAL	

تخصص المنظمة

<u>CUMULATIVE PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>FREQUENCY</u>		
<u>54.7</u>	<u>54.7</u>	<u>54.7</u>	<u>76</u>	<u>كل التخصصات</u>	<u>VALID</u>
<u>73.4</u>	<u>18.7</u>	<u>18.7</u>	<u>26</u>	<u>تخصص واحد</u>	
<u>100.0</u>	<u>26.6</u>	<u>26.6</u>	<u>37</u>	<u>اكثر من تخصص</u>	
	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>139</u>	<u>TOTAL</u>	

ثانيا محاور الدراسة

تقييم ادارة الوقت

التحديد الدقيق للاهداف المراد انجازها

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>2</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>
	<u>محايد</u>	<u>10</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>	<u>8.6</u>
	<u>موافق</u>	<u>54</u>	<u>38.8</u>	<u>38.8</u>	<u>47.5</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>73</u>	<u>52.5</u>	<u>52.5</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

ان يكون الهدف المراد تحقيقه واقعياً وممكناً

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>2</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>
	<u>محايد</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>5.0</u>
	<u>موافق</u>	<u>62</u>	<u>44.6</u>	<u>44.6</u>	<u>49.6</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>70</u>	<u>50.4</u>	<u>50.4</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

وضع خطة زمنية لانجاز الاهداف

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>6</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>
	<u>محايد</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>7.9</u>
	<u>موافق</u>	<u>60</u>	<u>43.2</u>	<u>43.2</u>	<u>51.1</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>68</u>	<u>48.9</u>	<u>48.9</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تقييم ما تم انجازة من الاهداف الموضوعه مسبقا

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>
	<u>محايد</u>	<u>17</u>	<u>12.2</u>	<u>12.2</u>	<u>15.8</u>
	<u>موافق</u>	<u>63</u>	<u>45.3</u>	<u>45.3</u>	<u>61.2</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>54</u>	<u>38.8</u>	<u>38.8</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تخطيط الاعمال اليومية

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>10</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>
	<u>محايد</u>	<u>17</u>	<u>12.2</u>	<u>12.2</u>	<u>19.4</u>
	<u>موافق</u>	<u>59</u>	<u>42.4</u>	<u>42.4</u>	<u>61.9</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>53</u>	<u>38.1</u>	<u>38.1</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تحديد المهام المراد انجازها

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>

<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>6</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>
	<u>محايد</u>	<u>8</u>	<u>5.8</u>	<u>5.8</u>	<u>10.1</u>
	<u>موافق</u>	<u>55</u>	<u>39.6</u>	<u>39.6</u>	<u>49.6</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>70</u>	<u>50.4</u>	<u>50.4</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

وجود دورات لتدريب المدراء علي اهمية الوقت وسبل ادارته

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>4</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>	<u>6.5</u>
	<u>محايد</u>	<u>21</u>	<u>15.1</u>	<u>15.1</u>	<u>21.6</u>
	<u>موافق</u>	<u>41</u>	<u>29.5</u>	<u>29.5</u>	<u>51.1</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>68</u>	<u>48.9</u>	<u>48.9</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

عدم الاستغراق في الاولويات

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>8</u>	<u>5.8</u>	<u>5.8</u>	<u>5.8</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>11</u>	<u>7.9</u>	<u>7.9</u>	<u>13.7</u>
	<u>محايد</u>	<u>35</u>	<u>25.2</u>	<u>25.2</u>	<u>38.8</u>
	<u>موافق</u>	<u>52</u>	<u>37.4</u>	<u>37.4</u>	<u>76.3</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>33</u>	<u>23.7</u>	<u>23.7</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

معرفة الاخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها في المستقبل

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>4</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>2</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>	<u>4.3</u>
	<u>محايد</u>	<u>6</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>	<u>8.6</u>
	<u>موافق</u>	<u>54</u>	<u>38.8</u>	<u>38.8</u>	<u>47.5</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>73</u>	<u>52.5</u>	<u>52.5</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

وضوح المعلومات حول المهام المراد انجازها

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>6</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>
	<u>محايد</u>	<u>10</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>	<u>11.5</u>
	<u>موافق</u>	<u>54</u>	<u>38.8</u>	<u>38.8</u>	<u>50.4</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>69</u>	<u>49.6</u>	<u>49.6</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تحديد مهلة مدة انجاز كل مهمة

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>9</u>	<u>6.5</u>	<u>6.5</u>	<u>8.6</u>
	<u>محايد</u>	<u>15</u>	<u>10.8</u>	<u>10.8</u>	<u>19.4</u>
	<u>موافق</u>	<u>64</u>	<u>46.0</u>	<u>46.0</u>	<u>65.5</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>48</u>	<u>34.5</u>	<u>34.5</u>	<u>100.0</u>

تحديد مهلة مدة انجاز كل مهمة

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>9</u>	<u>6.5</u>	<u>6.5</u>	<u>8.6</u>
	<u>محايد</u>	<u>15</u>	<u>10.8</u>	<u>10.8</u>	<u>19.4</u>
	<u>موافق</u>	<u>64</u>	<u>46.0</u>	<u>46.0</u>	<u>65.5</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>48</u>	<u>34.5</u>	<u>34.5</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

عدم انجاز الكثير في ان واحد

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>4</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>16</u>	<u>11.5</u>	<u>11.5</u>	<u>14.4</u>
	<u>محايد</u>	<u>25</u>	<u>18.0</u>	<u>18.0</u>	<u>32.4</u>
	<u>موافق</u>	<u>54</u>	<u>38.8</u>	<u>38.8</u>	<u>71.2</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>40</u>	<u>28.8</u>	<u>28.8</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تحديد نسبة انجاز الاعمال الحيدة

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>4.3</u>
	<u>محايد</u>	<u>21</u>	<u>15.1</u>	<u>15.1</u>	<u>19.4</u>
	<u>موافق</u>	<u>67</u>	<u>48.2</u>	<u>48.2</u>	<u>67.6</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>45</u>	<u>32.4</u>	<u>32.4</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تحديد نسبة انجاز الاعمال الغير حيدة

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>2</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>7</u>	<u>5.0</u>	<u>5.0</u>	<u>6.5</u>
	<u>محايد</u>	<u>24</u>	<u>17.3</u>	<u>17.3</u>	<u>23.7</u>
	<u>موافق</u>	<u>62</u>	<u>44.6</u>	<u>44.6</u>	<u>68.3</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>44</u>	<u>31.7</u>	<u>31.7</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تحديد اسباب وجود اعمال غير سليمة

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>7</u>	<u>5.0</u>	<u>5.0</u>	<u>5.8</u>
	<u>محايد</u>	<u>16</u>	<u>11.5</u>	<u>11.5</u>	<u>17.3</u>
	<u>موافق</u>	<u>55</u>	<u>39.6</u>	<u>39.6</u>	<u>56.8</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>60</u>	<u>43.2</u>	<u>43.2</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تعديل الخطط بناءً على النتائج

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>4</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>
	<u>محايد</u>	<u>11</u>	<u>7.9</u>	<u>7.9</u>	<u>10.8</u>
	<u>موافق</u>	<u>59</u>	<u>42.4</u>	<u>42.4</u>	<u>53.2</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>65</u>	<u>46.8</u>	<u>46.8</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تشكيل لجان من ذوي الخبرة والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>4</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>6</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>	<u>7.2</u>
	<u>محايد</u>	<u>12</u>	<u>8.6</u>	<u>8.6</u>	<u>15.8</u>
	<u>موافق</u>	<u>36</u>	<u>25.9</u>	<u>25.9</u>	<u>41.7</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>81</u>	<u>58.3</u>	<u>58.3</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

الاهتمام بوجود علاقات حسنة بين الموظفين

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>2.9</u>
	<u>محايد</u>	<u>17</u>	<u>12.2</u>	<u>12.2</u>	<u>15.1</u>
	<u>موافق</u>	<u>52</u>	<u>37.4</u>	<u>37.4</u>	<u>52.5</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>66</u>	<u>47.5</u>	<u>47.5</u>	<u>100.0</u>

الاهتمام بوجود علاقات حسنة بين الموظفين

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>2.9</u>
	<u>محايد</u>	<u>17</u>	<u>12.2</u>	<u>12.2</u>	<u>15.1</u>
	<u>موافق</u>	<u>52</u>	<u>37.4</u>	<u>37.4</u>	<u>52.5</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>66</u>	<u>47.5</u>	<u>47.5</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

اشراك الرؤوسيين في عملية اتخاذ القرار وذلك لاشعارهم بتحمل المسؤولية

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>6</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>7.9</u>
	<u>محايد</u>	<u>13</u>	<u>9.4</u>	<u>9.4</u>	<u>17.3</u>
	<u>موافق</u>	<u>55</u>	<u>39.6</u>	<u>39.6</u>	<u>56.8</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>60</u>	<u>43.2</u>	<u>43.2</u>	<u>100.0</u>

اشراك الرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وذلك لاشعارهم بتحمل
المسؤولية

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>6</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>7.9</u>
	<u>محايد</u>	<u>13</u>	<u>9.4</u>	<u>9.4</u>	<u>17.3</u>
	<u>موافق</u>	<u>55</u>	<u>39.6</u>	<u>39.6</u>	<u>56.8</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>60</u>	<u>43.2</u>	<u>43.2</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تفويض الاعمال الاقل اهمية للمرؤوسين

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>6</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>19</u>	<u>13.7</u>	<u>13.7</u>	<u>18.0</u>
	<u>محايد</u>	<u>20</u>	<u>14.4</u>	<u>14.4</u>	<u>32.4</u>
	<u>موافق</u>	<u>58</u>	<u>41.7</u>	<u>41.7</u>	<u>74.1</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>36</u>	<u>25.9</u>	<u>25.9</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

التأكد من قدرة المفوضين علي القيام بالمهام التي يتم تفويضهم بها

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>
	<u>محايد</u>	<u>16</u>	<u>11.5</u>	<u>11.5</u>	<u>15.1</u>
	<u>موافق</u>	<u>64</u>	<u>46.0</u>	<u>46.0</u>	<u>61.2</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>54</u>	<u>38.8</u>	<u>38.8</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

استغلال الساعات الاولى من العمل اليومي احسن استغلال ممكن

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>7.2</u>
	<u>محايد</u>	<u>11</u>	<u>7.9</u>	<u>7.9</u>	<u>15.1</u>
	<u>موافق</u>	<u>50</u>	<u>36.0</u>	<u>36.0</u>	<u>51.1</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>68</u>	<u>48.9</u>	<u>48.9</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تخصيص وقت راحة اثناء الدوام الرسمي

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>8</u>	<u>5.8</u>	<u>5.8</u>	<u>9.4</u>
	<u>محايد</u>	<u>11</u>	<u>7.9</u>	<u>7.9</u>	<u>17.3</u>
	<u>موافق</u>	<u>44</u>	<u>31.7</u>	<u>31.7</u>	<u>48.9</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>71</u>	<u>51.1</u>	<u>51.1</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

DESCRIPTIVE STATISTICS

	<u>N</u>	<u>MINIMUM</u>	<u>MAXIMUM</u>	<u>MEAN</u>	<u>STD. DEVIATION</u>
<u>التحديد الدقيق للاهداف المراد انجازها</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.4245</u>	<u>.69134</u>
<u>ان يكون الهدف المراد تحقيقه واقعياً وممكناً</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.4388</u>	<u>.63833</u>
<u>وضع خطة زمنية لانجاز الاهداف</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.3669</u>	<u>.75319</u>
<u>تقييم ما تم انجازه من الاهداف الموضوعة مسبقاً</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.1942</u>	<u>.78830</u>
<u>تخطيط الاعمال اليومية</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.1151</u>	<u>.88530</u>
<u>تحديد المهام المراد انجازها</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.3597</u>	<u>.78026</u>
<u>وجود دورات لتدريب المدراء علي اهمية الوقت وسبل ادارته</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.1727</u>	<u>1.02807</u>
<u>عدم الاستغراق في الاولويات</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>3.6547</u>	<u>1.10146</u>
<u>معرفة الاخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها في المستقبل</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.3669</u>	<u>.86931</u>
<u>وضوح المعلومات حول المهام المراد انجازها</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.3381</u>	<u>.79449</u>
<u>تحديد مهلة مدة انجاز كل مهمة</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.0432</u>	<u>.95455</u>
<u>عدم انجاز الكثير في ان واحد</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>3.7914</u>	<u>1.07322</u>
<u>تحديد نسبة انجاز الاعمال الحيدة</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.0791</u>	<u>.82589</u>
<u>تحديد نسبة انجاز الاعمال الغير حيدة</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.0000</u>	<u>.90889</u>

<u>تحديد اسباب وجود اعمال غير سليمة</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.1942</u>	<u>.88365</u>
<u>تعديل الخطط بناءً علي النتائج</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.3309</u>	<u>.74589</u>
<u>تشكيل لجان من ذوي الخبرة والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.3237</u>	<u>1.00156</u>
<u>الاهتمام بوجود علاقات حسنة بين الموظفين</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.2734</u>	<u>.86649</u>
<u>اشراك الرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وذلك لاشعارهم بتحمل المسؤولية</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.1367</u>	<u>1.02294</u>
<u>تفويض الاعمال الاقل اهمية للمرؤوسين</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>3.7122</u>	<u>1.12446</u>
<u>التأكد من قدرة المفوضين علي القيام بالمهام التي يتم تفويضهم بها</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.2014</u>	<u>.78186</u>
<u>استغلال الساعات الاولى من العمل اليومي احسن استغلال ممكن</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.2302</u>	<u>.99504</u>
<u>تخصيص وقت راحة اثناء الدوام الرسمي</u>	<u>139</u>	<u>1.00</u>	<u>5.00</u>	<u>4.2086</u>	<u>1.05277</u>
<u>VALID N (LISTWISE)</u>	<u>139</u>				

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVE STATISTICS

	<u>N</u>	<u>MINIMUM</u>	<u>MAXIMUM</u>	<u>MEAN</u>	<u>STD. DEVIATION</u>
--	----------	----------------	----------------	-------------	-----------------------

<u>إدارة الوقت</u>	<u>139</u>	<u>1.78</u>	<u>5.00</u>	<u>4.1720</u>	<u>.50900</u>
<u>VALID N</u> <u>(LISTWISE)</u>	<u>139</u>				

ثانيا الاداء الوظيفي

كمية الاداء

الاعمال المنفذة اقل من الخطة

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>6</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>	<u>4.3</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>33</u>	<u>23.7</u>	<u>23.7</u>	<u>28.1</u>
	<u>محايد</u>	<u>26</u>	<u>18.7</u>	<u>18.7</u>	<u>46.8</u>
	<u>موافق</u>	<u>35</u>	<u>25.2</u>	<u>25.2</u>	<u>71.9</u>
	<u>موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>39</u>	<u>28.1</u>	<u>28.1</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

الاعمال الغير منجزة من بين الاوليات

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>20</u>	<u>14.4</u>	<u>14.4</u>	<u>16.5</u>
	<u>محايد</u>	<u>30</u>	<u>21.6</u>	<u>21.6</u>	<u>38.1</u>
	<u>موافق</u>	<u>52</u>	<u>37.4</u>	<u>37.4</u>	<u>75.5</u>
	<u>موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>34</u>	<u>24.5</u>	<u>24.5</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

الاستعانة بالآخرين في استكمال الاعمال المخططة

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>4</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>14</u>	<u>10.1</u>	<u>10.1</u>	<u>12.9</u>
	<u>محايد</u>	<u>24</u>	<u>17.3</u>	<u>17.3</u>	<u>30.2</u>
	<u>موافق</u>	<u>62</u>	<u>44.6</u>	<u>44.6</u>	<u>74.8</u>
	<u>موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>35</u>	<u>25.2</u>	<u>25.2</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تحديد حجم الاعمال اليومية

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>4.3</u>
	<u>محايد</u>	<u>15</u>	<u>10.8</u>	<u>10.8</u>	<u>15.1</u>
	<u>موافق</u>	<u>67</u>	<u>48.2</u>	<u>48.2</u>	<u>63.3</u>
	<u>موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>51</u>	<u>36.7</u>	<u>36.7</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

STATISTICS

		<u>الاعمال</u> <u>المنفذة اقل</u> <u>من الخطة</u>	<u>الاعمال الغير</u> <u>منحزة من</u> <u>بين الاوليات</u>	<u>الاستعانة</u> <u>بالاخرين في</u> <u>استكمال</u> <u>الاعمال</u> <u>المخططة</u>	<u>تحديد حجم</u> <u>الاعمال</u> <u>اليومية</u>
<u>N</u>	<u>VALID</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>
	<u>MISSING</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<u>MEAN</u>		<u>3.4892</u>	<u>3.6763</u>	<u>3.7914</u>	<u>4.1655</u>
<u>STD. DEVIATION</u>		<u>1.24741</u>	<u>1.06469</u>	<u>1.02487</u>	<u>.81291</u>
<u>MINIMUM</u>		<u>1.00</u>	<u>1.00</u>	<u>1.00</u>	<u>1.00</u>

<u>MAXIMUM</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------

DESCRIPTIVE STATISTICS

	<u>N</u>	<u>MINIMUM</u>	<u>MAXIMUM</u>	<u>MEAN</u>	<u>STD. DEVIATION</u>
<u>كمية الاداء</u>	<u>139</u>	<u>2.00</u>	<u>5.00</u>	<u>3.7806</u>	<u>.66107</u>
<u>VALID N (LISTWISE)</u>	<u>139</u>				

المواظبة

عمل الاداء

STATISTICS

	<u>عدم الوصول الي العمل متاخراً</u>	<u>عدم الانصراف من العمل مبكراً</u>	<u>التقيد والالتزام بانظمة العمل</u>	<u>تحقيق الاهداف العامة</u>
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------

<u>N</u>	<u>VALID</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>
	<u>MISSING</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<u>MEAN</u>		<u>4.4388</u>	<u>4.2518</u>	<u>4.4029</u>	<u>4.4101</u>
<u>STD. DEVIATION</u>		<u>.78126</u>	<u>.99341</u>	<u>.68862</u>	<u>.75960</u>
<u>MINIMUM</u>		<u>1.00</u>	<u>1.00</u>	<u>2.00</u>	<u>1.00</u>
<u>MAXIMUM</u>		<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>

عدم الوصول الي العمل متاخراً

		<u>FREQUENC</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>		<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>5</u>	<u>3.6</u>	<u>3.6</u>	<u>4.3</u>
	<u>محايد</u>	<u>4</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>	<u>7.2</u>
	<u>موافق</u>	<u>51</u>	<u>36.7</u>	<u>36.7</u>	<u>43.9</u>
	<u>موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>78</u>	<u>56.1</u>	<u>56.1</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

عدم الانصراف من العمل مبكراً

		<u>FREQUENC</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>		<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>

VALID	غير موافق بشدة	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>
	غير موافق	<u>10</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>	<u>9.4</u>
	محايد	<u>7</u>	<u>5.0</u>	<u>5.0</u>	<u>14.4</u>
	موافق	<u>48</u>	<u>34.5</u>	<u>34.5</u>	<u>48.9</u>
	موافق بشدة	<u>71</u>	<u>51.1</u>	<u>51.1</u>	<u>100.0</u>
	TOTAL	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

التقيد والالتزام بانظمة العمل

		<u>FREQUENC</u> <u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID</u> <u>PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE</u> <u>PERCENT</u>
VALID	غير موافق	<u>2</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>
	محايد	<u>10</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>	<u>8.6</u>
	موافق	<u>57</u>	<u>41.0</u>	<u>41.0</u>	<u>49.6</u>
	موافق بشدة	<u>70</u>	<u>50.4</u>	<u>50.4</u>	<u>100.0</u>
	TOTAL	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تحقيق الاهداف العامة

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>2</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>	<u>2.2</u>
	<u>محايد</u>	<u>11</u>	<u>7.9</u>	<u>7.9</u>	<u>10.1</u>
	<u>موافق</u>	<u>50</u>	<u>36.0</u>	<u>36.0</u>	<u>46.0</u>
	<u>موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>75</u>	<u>54.0</u>	<u>54.0</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

DESCRIPTIVE STATISTICS

	<u>N</u>	<u>MINIMUM</u>	<u>MAXIMUM</u>	<u>MEAN</u>	<u>STD.</u> <u>DEVIATION</u>
<u>المواضبة علي</u> <u>الاداء</u>	<u>139</u>	<u>2.25</u>	<u>5.00</u>	<u>4.3759</u>	<u>.62798</u>
<u>VALID N</u> <u>(LISTWISE)</u>	<u>139</u>				

جودة الاداء

STATISTICS

		<u>تأدية العمل بدقة متناهية</u>	<u>تحديد نسبة معينة من الاطاء</u>	<u>انجاز الاعمال المحددة في الوقت المحدد</u>	<u>المبادرة بافكار جديدة</u>
<u>N</u>	<u>VALID</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>
	<u>MISSING</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<u>MEAN</u>		<u>4.4317</u>	<u>4.0504</u>	<u>4.3165</u>	<u>4.3885</u>

<u>STD. DEVIATION</u>	<u>.86015</u>	<u>.85401</u>	<u>.74246</u>	<u>.68642</u>
<u>MINIMUM</u>	<u>1.00</u>	<u>1.00</u>	<u>2.00</u>	<u>2.00</u>
<u>MAXIMUM</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>

FREQUENCY TABLE

تأدية العمل بدقة متناهية

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>4.3</u>
	<u>محايد</u>	<u>7</u>	<u>5.0</u>	<u>5.0</u>	<u>9.4</u>
	<u>موافق</u>	<u>44</u>	<u>31.7</u>	<u>31.7</u>	<u>41.0</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>82</u>	<u>59.0</u>	<u>59.0</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

تحديد نسبة معينة من الاخطاء

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>7</u>	<u>5.0</u>	<u>5.0</u>	<u>5.8</u>

	<u>محايد</u>	<u>20</u>	<u>14.4</u>	<u>14.4</u>	<u>20.1</u>
	<u>موافق</u>	<u>67</u>	<u>48.2</u>	<u>48.2</u>	<u>68.3</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>44</u>	<u>31.7</u>	<u>31.7</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

إنجاز الاعمال المجددة في الوقت المحدد

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>
	<u>محايد</u>	<u>14</u>	<u>10.1</u>	<u>10.1</u>	<u>12.2</u>
	<u>موافق</u>	<u>58</u>	<u>41.7</u>	<u>41.7</u>	<u>54.0</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>64</u>	<u>46.0</u>	<u>46.0</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

المبادرة بافكار جديدة

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>

<u>محايد</u>	<u>13</u>	<u>9.4</u>	<u>9.4</u>	<u>10.1</u>
<u>موافق</u>	<u>56</u>	<u>40.3</u>	<u>40.3</u>	<u>50.4</u>
<u>موافق بشدة</u>	<u>69</u>	<u>49.6</u>	<u>49.6</u>	<u>100.0</u>
<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

DESCRIPTIVE STATISTICS

	<u>N</u>	<u>MINIMUM</u>	<u>MAXIMUM</u>	<u>MEAN</u>	<u>STD. DEVIATION</u>
<u>جودة الاداء</u>	<u>139</u>	<u>2.75</u>	<u>5.00</u>	<u>4.2968</u>	<u>.53633</u>
<u>VALID N (LISTWISE)</u>	<u>139</u>				

التعاون في الاداء

STATISTICS

		<u>احتفاظ الفرد بعلاقات طيبة مع الآخرين</u>	<u>مشاركة الآخرين بالاراء رغم عدم الاتفاق معهم</u>	<u>مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات الهامة</u>	<u>التنسيق مع الآخرين في اداء العمل</u>
<u>N</u>	<u>VALID</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>
	<u>MISSING</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<u>MEAN</u>		<u>4.4532</u>	<u>4.2806</u>	<u>4.1942</u>	<u>4.3669</u>
<u>STD. DEVIATION</u>		<u>.62812</u>	<u>.82558</u>	<u>.97711</u>	<u>.74351</u>
<u>MINIMUM</u>		<u>3.00</u>	<u>1.00</u>	<u>1.00</u>	<u>1.00</u>
<u>MAXIMUM</u>		<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>

FREQUENCY TABLE

احتفاظ الفرد بعلاقات طيبة مع الآخرين

		<u>FREQUENCY</u>	<u>PERCENT</u>	<u>VALID PERCENT</u>	<u>CUMULATIVE PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>محايد</u>	<u>10</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>
	<u>موافق</u>	<u>56</u>	<u>40.3</u>	<u>40.3</u>	<u>47.5</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>73</u>	<u>52.5</u>	<u>52.5</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

مشاركة الاخرين بالاراء رغم عدم الاتفاق معهم

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>2</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>4</u>	<u>2.9</u>	<u>2.9</u>	<u>4.3</u>
	<u>محايد</u>	<u>9</u>	<u>6.5</u>	<u>6.5</u>	<u>10.8</u>
	<u>موافق</u>	<u>62</u>	<u>44.6</u>	<u>44.6</u>	<u>55.4</u>
	<u>موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>62</u>	<u>44.6</u>	<u>44.6</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

مشاركة الاخرين في اتخاذ القرارات الهامة

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>9</u>	<u>6.5</u>	<u>6.5</u>	<u>8.6</u>
	<u>محايد</u>	<u>10</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>	<u>15.8</u>
	<u>موافق</u>	<u>53</u>	<u>38.1</u>	<u>38.1</u>	<u>54.0</u>
	<u>موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>64</u>	<u>46.0</u>	<u>46.0</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

التنسيق مع الاخرين في اداء العمل

		<u>FREQUENC</u>		<u>VALID</u>	<u>CUMULATIVE</u>
		<u>Y</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>	<u>PERCENT</u>
<u>VALID</u>	<u>غير موافق بشدة</u>	<u>1</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>	<u>.7</u>
	<u>غير موافق</u>	<u>3</u>	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>2.9</u>
	<u>محايد</u>	<u>7</u>	<u>5.0</u>	<u>5.0</u>	<u>7.9</u>
	<u>موافق</u>	<u>61</u>	<u>43.9</u>	<u>43.9</u>	<u>51.8</u>
	<u>موافق بشدة</u>	<u>67</u>	<u>48.2</u>	<u>48.2</u>	<u>100.0</u>
	<u>TOTAL</u>	<u>139</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

DESCRIPTIVE STATISTICS

	<u>N</u>	<u>MINIMUM</u>	<u>MAXIMUM</u>	<u>MEAN</u>	<u>STD. DEVIATION</u>
<u>التعاون في الاداء</u>	<u>139</u>	<u>2.50</u>	<u>5.00</u>	<u>4.3237</u>	<u>.59774</u>
<u>VALID N (LISTWISE)</u>	<u>139</u>				

الاداء الوظيفي بصورة عامة

DESCRIPTIVE STATISTICS

	<u>N</u>	<u>MINIMUM</u>	<u>MAXIMUM</u>	<u>MEAN</u>	<u>STD. DEVIATION</u>
<u>الاداء الوظيفي</u>	<u>139</u>	<u>2.81</u>	<u>4.94</u>	<u>4.1942</u>	<u>.45224</u>
<u>VALID N (LISTWISE)</u>	<u>139</u>				

من اجل تطبيق الاساليب المعلميه للاستدلال حول معلمة المجتمع يجب اختيار تنبئة مجاور الدراسة لتوزيع الطبيعي ونتائج هذا الاختبار موضحة بالجدول التالي:

<u>KOLMOGOROV-SMIRNOVA</u>			
	<u>STATISTI</u>		
	<u>C</u>	<u>DF</u>	<u>SIG.</u>
<u>FF</u>	<u>.055</u>	<u>139</u>	<u>.200*</u>

ONE-SAMPLE STATISTICS

	<u>N</u>	<u>MEAN</u>	<u>STD. DEVIATION</u>	<u>STD. ERROR MEAN</u>
<u>إدارة الوقت</u>	<u>139</u>	<u>4.1720</u>	<u>.50900</u>	<u>.04317</u>

ONE-SAMPLE TEST

	<u>TEST VALUE = 3</u>					
	<u>I</u>	<u>DF</u>	<u>SIG. (2-TAILED)</u>	<u>MEAN DIFFERENCE</u>	<u>95% CONFIDENCE INTERVAL OF THE DIFFERENCE</u>	
					<u>LOWER</u>	<u>UPPER</u>
<u>إدارة الوقت</u>	<u>27.147</u>	<u>138</u>	<u>.000</u>	<u>1.17204</u>	<u>1.0867</u>	<u>1.2574</u>

المحور الاول:

لاختبار الفرضية الأولى والتي تنص على ان اداء ادارة الوقت والتي يمكن صياغتها إحصائيا كالتالي:

$3 > 1$: وبالتالي تصح الفرضية الصفرية كالتالي $3 \leq$:

حيث تمثل متوسط المجتمع و القيمة 3 تمثل المتوسط الفرضي للمقياس وإجراء هذا الاختبار استخدمنا اختبار T لعينة واحدة والتي دونت نتائجها بالجدول الآتي:

جدول () : نتائج اختبار T لعينة واحدة ل-----

<u>المحور</u>	<u>المتوسط</u>	<u>الانحراف المعياري</u>	<u>قيمة إحصائية I</u>	<u>القيمة الاحتمالية P-VALUE</u>
<u>التدريب</u>	<u>4.1720</u>	<u>.50900</u>	<u>27.147</u>	<u>.000</u>

يتضح من خلال نتائج اختبار T لعينة واحدة أن متوسط محور توفر دور المراجع الخارجي في الكشف والتقرير عن غسل الأموال في المصارف التجارية قد

اختلف بشكل معنوي عن الوسط الفرضي للمقياس ، فقد كانت القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة إحصائية T اقل من مستوى المعنوية المفترض 5% . ووفقا لهذه النتيجة نستطيع القول أن هناك دور ايجابي للمراجع الخارجي في الكشف والتقرير عن غسيل الأموال في المصارف التجارية اللبسة.

الاداء الوظيفي

T-TEST

ONE-SAMPLE STATISTICS

	<u>N</u>	<u>MEAN</u>	<u>STD. DEVIATION</u>	<u>STD. ERROR MEAN</u>
<u>كمية الاداء</u>	<u>139</u>	<u>3.7806</u>	<u>.66107</u>	<u>.05607</u>
<u>المواضبة علي الاداء</u>	<u>139</u>	<u>4.3759</u>	<u>.62798</u>	<u>.05326</u>
<u>جودة الاداء</u>	<u>139</u>	<u>4.2968</u>	<u>.53633</u>	<u>.04549</u>
<u>التعاون في الاداء</u>	<u>139</u>	<u>4.3237</u>	<u>.59774</u>	<u>.05070</u>
<u>الاداء الوظيفي</u>	<u>139</u>	<u>4.1942</u>	<u>.45224</u>	<u>.03836</u>

ONE-SAMPLE TEST

	<u>TEST VALUE = 3</u>
--	-----------------------

	<i>I</i>	<i>DF</i>	<i>SIG. (2-TAILED)</i>	<i>MEAN DIFFERENCE</i>	<i>95% CONFIDENCE INTERVAL OF THE DIFFERENCE</i>	
					<i>LOWER</i>	<i>UPPER</i>
<u>كمية الاداء</u>	<u>13.921</u>	<u>138</u>	<u>.000</u>	<u>.78058</u>	<u>.6697</u>	<u>.8914</u>
<u>المواظبة علي الاداء</u>	<u>25.831</u>	<u>138</u>	<u>.000</u>	<u>1.37590</u>	<u>1.2706</u>	<u>1.4812</u>
<u>جودة الاداء</u>	<u>28.506</u>	<u>138</u>	<u>.000</u>	<u>1.29676</u>	<u>1.2068</u>	<u>1.3867</u>
<u>التعاون في الاداء</u>	<u>26.109</u>	<u>138</u>	<u>.000</u>	<u>1.32374</u>	<u>1.2235</u>	<u>1.4240</u>
<u>الاداء الوظيفي</u>	<u>31.134</u>	<u>138</u>	<u>.000</u>	<u>1.19424</u>	<u>1.1184</u>	<u>1.2701</u>

		<u>كمية الاداء</u>	<u>المواظبة علي الاداء</u>	<u>جودة الاداء</u>	<u>التعاون في الاداء</u>	<u>الاداء الوظيفي</u>
<u>ادارة الوقت</u>	<i>PEARSON CORRELATION</i>	<u>.233**</u>	<u>.377**</u>	<u>.473**</u>	<u>.288**</u>	<u>.451**</u>
	<i>SIG. (2-TAILED)</i>	<u>.006</u>	<u>.000</u>	<u>.000</u>	<u>.001</u>	<u>.000</u>
	<i>N</i>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>	<u>139</u>

المراجع

قائمة المراجع

أولا / الكتب

- 1- البخاري ، محمد المدني ، (1987) أفكار رئيسية في إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، جميع الحقوق محفوظة .
- 2- البرادعي ، بسيوني محمد ، (2004) ، مهارات إدارة تنظيم الوقت ، الطبعة الاولى ، إيتراك للنشر والتوزيع .
- 3- الخضيرى ، محسن احمد ، (2000) الإدارة التنافسية للوقت " المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية في عصر العولمة .
- 4- الصيرفي ، محمد (2003) ، إدارة الوقت ، مؤسسة حورس الدولية .
- 5- الصيرفي ، محمد (2007) إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي .
- 6- العديلي ، ناصر محمد (1994) ، إدارة الوقت / " دليلك الي النجاح والفاعلية في إدارة الوقت " السعودية : مكتب الملك فهد الوطني .
- 7- القرضاوي ، يوسف ، (1997) ، الوقت في حياة المسلم ، بيروت : مؤسسة الرسالة .
- 8- القعيد ، إبراهيم محمد ، (2001) ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية الرياض : السعودية .
- 9- المبيضين ، عقيلة ، جرادات ، أسامة محمد ، (2001) ، التدريب الموجهة بالأداء ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 10- الهندي ، وحيد بن حمد ، (2001) ، إدارة الوقت ، الرياض ، : جامعة الملك سعود .
- 11- أبوشيخة ، نادر أحمد ، (2009) ، مدخل إلي : إدارة الوقت ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

- 12- بدوي ، أحمد زكي ، محمد كمال مصطفى ، معجم المصطلحات : القوي العاملة ، الإسكندرية مؤسسة بيت الشباب .
- 13- برنوطي ، سعاد نائف ، (2001) ، إدارة الموارد البشرية " إدارة موارد الافراد ، الطبعة الاولى .
- 14- حجازي ، محمد حافظ ، (2005) إدارة الموارد البشرية إسكندرية : دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر .
- 15- حمود ، خضيرى كاظم ، (2004) ، إدارة القوي البشرية ، دار المسيرة .
- 16- درة ، عبد البارى ، الصباغ ، زهير (1986) ، إدارة القوي البشرية ، الطبعة الاولى ، عمان : دار الندوة للنشر والتوزيع .
- 17- درة ، عبد البارى إبراهيم ، (1998) ، تكنولوجيا الأداء البشري : مهارة أساسية من مهارات القيادات العليا ، الطائف ، معهد التدريب ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 18- دويدار ، عبد الفتاح ، (1995) ، أسس علم النفس التجريبي ، بيروت : دار النهضة العربية .
- 19- رشيد ، مازن فارس ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية " الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية : مكتبة العبيكان .
- 20- سلامة ، سهيل فهد ، (1988) ، " إدارة الوقت منهج تطور للنجاح ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- 21- سيزلاقي ، أندرودى ومارك جي والاس ، (1991) ، السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد) ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

- 22- شوايش ، مصطفى نجيب ، (2000) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، عمان : دار الشروق .
- 23- صالح ، محمد فالح ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل) ، الطبعة الاولى : دار الحامد ز
- 24- عاشور ، أحمد صقر ، (1986) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- 25- عوض محمد عباس (1999) القياس بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- 26- عبد الباقي ، صلاح الدين وأخرون ، (2007) ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث : إسكندرية .
- 27- عليان ، ربحي مصطفى ، (2005) ، إدارة الوقت " النظرية والتطبيق " الطبعة الاولى ، دار الحرية للنشر والتوزيع .
- 28- كيلاني ، هشام ، (2005) ، إدارة وقت العمل " الطبعة الاولى ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .
- 29- مخيمر ، عبد العزيز ، (2003) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- 30- مصطفى ، أحمد صيدة ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، كلية التجارة : جامعة الزقازيق .
- 31- ماكنزي إليك ، ج . ريتشارد ، (1991) ، " عند لا يكون لديك وقت " إدارة الوقت ، تحرير : دايل تيمب " ترجمة : وليد هوانه ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- 32- ماهر ، احمد (2006) ، إدارة المواد البشرية ، الدار الجامعية .

33- هلال ، محمد عبد الغني حسن ، (1996) ، مهارات إدارة الأداء ، القاهرة : مركز تطوير الأداء .

ثانيا / الدوريات :

- 1- الشقاوي ، عبد الرحمن (1991) " نحو أداء أفضل في القطع الحكومي في المملكة العربية السعودية " رسالة معهد الإدارة ، العدد (501)
- 2- القريوتي ، محمد قاسم ، (1985) ، إدارة الوقت ، مجلة جامعة دمشق ، المجلة (1) ، العدد (2)
- 3-المعشر ، زياد (2001) ، " المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية " مجلة جامعة دمشق ، المجلد (17) ، العدد (4) .
- 4- المير ، عبد الرحمن علي ، (1995) ، " العلاقة بين ضغوط العمل بين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية " مجلة الإدارة العامة ، المجلد (53) العدد (2) الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 6- عصفورة ، محمد شاكر (1991) ، " كيفية إشغال المدير للوقت الرسمي " ندوة إنتاجية في قطاع الحكومي ومعلوماتها ، إدارة البرامج العليا ، معهد الإدارة العامة ، الرياض : السعودية .
- 7- ملكاوي ، عماد ، (2003) " إدارة ما في الوقت الإداري ، القاهرة الشركة العربية للإعلام العالمي (شعاع) ، العدد (18) .

ثالثا / رسائل الماجستير :

- 1- الشرائي ، جمال ، (1998) ، " إدارة الوقت لدي المرشد الطلابي بمدارس التعليم العام في عاصمة المقدسة " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعية أم القري ، مكة المكرمة .
- 2- الطيان ، سوسن صباحي (2000) ، " البيئة والأداء " دراسة ميدانية حول أثر البيئة علي أداء الشرطة النسائية في جهاز الامن الأردني " رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية .
- 3- الكاديكي ، أماني عبد الحفيظ (2003) ، " المدير الليبي وإدارة الوقت " دراسة ميدانية إستكشافية عند المديرين في مستوي الإدارة الوسطي في الشركات العاملة في قطاع النفط في مدينة بنغازي رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة قاريونس .
- 4- الملا ، عبد الرحمن (1991) ، "إدارة الوقت" وعلاقتها بانماط القيادة الإدارية – دراسة ميدانية علي النشأة الصناعية في العراق " رسالة دكتوراة غير منشور – كلية الإدارة الاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 5- جبريل ، وائل محمد (2006) " مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض التغيرات الشخصية – دراسة ميدانية علي مديري الإدارات الوسطي بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي " رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة بنغازي .
- 6- خواجه ، هناء طاهر (2002) ، ((بعض العوامل الخاص بالمدير وعمله وعلاقتها بإستخدام الوقت الأمثل لعمل الرسمي)) دراسة ميدانية علي منشأة الصناعية العامة بمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة – أكاديمية الدراسات العليا – قسم التنظيم والادارة بنغازي .

7- خضر ، يوسف (1990) ، " إدارة الوقت وعلاقتها برفع كفاءة أداء المدير في الإدارة الوسطي " ، المركز القومي للتخطيط والتطوير والإداري – بغداد

8- ملحم ، محمود إبراهيم (2010) ، " دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين " بالتطبيق علي المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقلية – دولة فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة : كلية التجارة .

رابعاً : الدراسات الأجنبية :

- 1- Alc Mackenzie 1972, Time Trap (n.y : mograw _ Hill bool co , 1972) , p . 68
- 2- Alexander Hamilton 1984 institute , Getting control of your time , 1984 p : 57 .
- 3- Daniel W.M chana and mohan . M. Kumaraswamy , 1996 " An evaluation of construction time performance in the building industry "
- 4- ferner , jack 1980 success full time management , netyonk : john wily and sons inc . newyork .
- 5- Gouging , Y , and yonzin , Z , 2000 , Gender Differences of china's mangers in time management " Woman in management Review , vol , 15 , NO .1,P (33,43)



جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

الدراسات العليا

قسم الإدارة

إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

" دراسة ميدانية علي مديري الإدارات العليا والوسطي
للمستشفيات العامة والخاصة في نطاق مدينة بنغازي "

إعداد

نهى محمد ميلاد العمامي

بكالوريوس إدارة – كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي – ربيع 2007

إشراف

أ. د الصديق منصور بوسنينة

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير بقسم
الإدارة بكلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

ربيع 2016 ف

ملخص الدراسة :

تعد إدارة الوقت من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة ، ونظرا لأهمية هذا الموضوع ، فإن مشكلة الدراسة تكمن في إستقصاء طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدي مديري الإدارات العليا والوسطي بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي .

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطي بالمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (225) مديراً ويتم اخذ عينة بالطريقة العشوائية التطبيقية بلغ عددها (145) مديراً وبعد توزيع عدد (145) إستبانة علي عينة الدراسة يتم أسترجاع (139) إستمارة صالحة للتحليل الاحصائي

ولتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة ، يتم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، حيث تم إستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين إدارة الوقت وأبعاد الأداء الوظيفي للمديرين قيد الدراسة وقد خلصت هذه الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- 1- إن مديري الإدارات العليا والوسطي بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي لديهم مستوى مرتفع في إدارة الوقت كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً .
- 2- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للمتوسطات متغيري الدراسة (إدارة الوقت ، الأداء الوظيفي) تعزي لمتغير لنوع المنظمة .

أما توصيات الدراسة ما يلي :-

- 1- العمل علي إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وقيم ومكلف بإعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة .
- 2- جعل الرغبة لتوفير الوقت من أهم الأوليات في المستشفيات قيد الدراسة.
- 3- التركيز علي استخدام أفضل الاساليب العلمية لقياس الأداء .
- 4- أن يتخلي المديرون علي مركزية السلطة من خلال تفويض السلطة الي مرؤوسيههم
- 5- إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الوقت وأهميته وكيفية إدارته والسيطرة عليه .

الملاحق

المراجع

قائمة المراجع

أولاً / الكتب :

- 1- البخاري , محمد المدني , (1987) , افكار رئيسيه في إدارة الوقت , الطبعة الثانية , جميع الحقوق محفوظة .
- 2- البرادعي , بسيوني محمد , (2004) , مهارات إدارة تنظيم الوقت , الطبعة الأولى , إيتراك للنشر والتوزيع .
- 3- الخضيرى , محسن احمد , (2000) الإدارة التنافسية للوقت " المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية في عصر العولمة .
- 4- الصيرفي , محمد (2003), إدارة الوقت , مؤسسة حورس الدوليہ .
- 5- الصيرفي , محمد (2007) , إدارة الموارد البشرية , دار الفكر الجامعي .
- 6- العديلي , ناصر محمد (1994), إدارة الوقت / " دليلك الي النجاح والفاعلية في ادارة الوقت " السعوديه : مكتبة الملك فهد الوطنيه .
- 7- القرضاوى , يوسف , (1997) الوقت في حياة المسلم , بيروت : مؤسسة الرسالة .
- 8- القعيد , ابراهيم محمد , (2001), العادات العشر للشخصية الناجحة , دار المعرفة للتنمية البشرية الرياض : السعودية .
- 9- المبيضين , عقيلة , جرادات , أسامة محمد , (2001) , التدريب الموجهة بالأداء , القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 10- الهندي , وحيد بن حمد , (2001) , إدارة الوقت , الرياض : جامعة الملك سعود .

- 11- أبوشيخة , نادر أحمد , (2009) , مدخل إلي : إدارة الوقت , الطبعة الأولى , عمان , دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة .
- 12- بدوي , احمد زكي , محمد كمال مصطفى , (1984) , معجم المصطلحات : القوى العاملة , الإسكندرية مؤسسة بيت الشباب .
- 13- برنوطي , سعاد نائف , (2001) , إدارة الموارد البشرية " إدارة موارد الأفراد , الطبعة الأولى .
- 14- حجازي , محمد حافظ , (2005) , إدارة الموارد البشرية إسكندرية : دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر .
- 15- حمود , خضيرى كاظم , (2004) , إدارة القوى البشرية , دار المسيرة .
- 16- درة , عبد البارى , الصباغ , زهير (1986) , إدارة القوى البشرية , الطبعة الأولى , عمان : دار الندوة للنشر والتوزيع .
- 17- درة , عبد البارى إبراهيم , (1998) , تكنولوجيا الأداء البشري : مهارة أساسية من مهارات القيادات العليا , الطائف , معهد التدريب , أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 18- دويدار , عبد الفتاح (1995) , أسس علم النفس التجريبي , بيروت : دار النهضة لعربييه .
- 19- رشيد , مازن فارس , (2004) , إدارة الموارد البشرية "الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية : مكتبة العبيكان .
- 20- سلامة , سهيل فهد , (1988) , " إدارة الوقت منهج متطور للنجاح , عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- 21- سيزلاقي , أندرودي ومارك جي والاس , (1991) , السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد) , الرياض : معهد الإدارة العامة .

- 22- شاويش , مصطفى نجيب , (2000) , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى , عمان : دار الشروق .
- 23- صالح , محمد فالح . (2004) , إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل) , الطبعة الأولى : دار الحامد ز
- 24- عاشور , أحمد صقر , (1986) , السلوك الإنساني في المنظمات , الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- 25- عوض محمد عباس (1999) , القياس بين النظريه والتطبيق , الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- 26- عبد الباقي , صلاح الدين وآخرون , (2007) , إدارة المورد البشرية , المكتب الجامعي الحديث : إسكندرية .
- 27- عليان , ربحي مصطفى , (2005) , إدارة الوقت " النظرية والتطبيق " , الطبعة الأولى , دار الحرير للنشر والتوزيع .
- 28- كيلاي , هشام , (2005) , إدارة وقت العمل " , الطبعة الاولى , المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .
- 29- مخيمر , عبد العزيز , (2003) , الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات , القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 30- مصطفى , احمد صيدة , (2004) , إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري , كلية التجارة : جامعة الزقازيق.
- 31- ماكنزي إليك , ج. ريتشاد , (1991) , " عند لا يكون لديك وقت " إدارة الوقت , تحرير : دايل تيمب " ترجمة : وليد هوانه, الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 32- ماهر , احمد (2006) , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية .

33- هلال , محمد عبد الغني حسن , (1996) , مهارات إدارة الأداء , القاهرة: مركز تطوير الأداء.

ثانياً / الدوريات :

- 1- الشقاوي , عبد الرحمن (1991) . " نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية " . رسالة معهد الإدارة , العدد (501)
- 2- القريوتي , محمد قاسم , (1985) , إدارة الوقت , مجلة جامعة دمشق , المجلة (1) , العدد (2) .
- 3- المعشر , زياد (2001) , المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية , مجلة جامعة دمشق , المجلد (17) , العدد (4).
- 4- المير , عبد الرحمن علي , (1995) , (العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي ولأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية , مجلة الإدارة العامة , المجلد (53) , العدد (2) . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 5- عبد الله صلاح , (1979) , فعالية التقييم الأداء , بحث مقدم الندوة المدير الفعال . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 6- عصفورة , محمد شاكر (1991) , كيفية إشغال المدير للوقت الرسمي , ندوة إنتاجية في قطاع الحكومي ومعلوماتها , إدارة البرامج العليا , معهد الإدارة العامة , الرياض : السعوديه.
- 7- ملكاوي , عماد , (2003) إدارة ما في الوقت " الإداري , القاهرة الشركة العربية للإعلام العالمي (شعاع) , العدد (18) .

ثالثاً / رسائل الماجستير :

- 1- الشرايبي , جمال , (1998) , إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العام في عاصمة المقدسة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , الجامعة أم القرى , مكة المكرمة .
- 2- الطيان , سوسن صباحي (2000) , البيئة والأداء : دراسة ميدانية حول أثر البيئة علي أداء الشرطة النسائية في جهاز الأمن الأردني , رسالة ماجستير غير منشورة , عمان : الجامعة الأردنية .
- 3- الكاديكي , أماني عبد الحفيظ (2003) , المدير الليبي وإدارة الوقت - دراسة ميدانية إستكشافية عند المديرين في مستوى الإدارة الوسطى في الشركات العاملة في قطاع النفط في مدينة بنغازي رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الإقتصاد والعلوم السياسية , جامعة قاريونس .
- 4- الملا , عبد الرحمن (1991) , " إدارة الوقت وعلاقتها بانماط القيادة الإدارية - دراسة ميدانية علي النشأة الصناعية في العراق " رسالة دكتوراة غير منشور - كلية الإدارة الإقتصاد , جامعة بغداد .
- 5- جبريل , وائل محمد (2006) مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض التغيرات الشخصية - دراسة ميدانية علي مديري الإدارات الوسطي بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي " رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الإقتصاد والعلوم السياسية - جامعة بنغازي .
- 6- خواجه , هناء طاهر (2002) , " بعض العوامل الخاص بالمدير وعمله وعلاقتها بلاستخدام الوقت الأمثل لعمل الرسمي " دراسة ميدانية علي منشأة الصناعية العامة بمدينة بنغازي , رسالة الماجستير غير منشورة - أكاديمية الدراسات العليا - قسم التنظيم والإدارة بنغازي .

- 7- خضر , يوسف (1990) , " إدارة الوقت وعلاقتها برفع كفاءة أداء المدير في الإدارة الوسطى " , المركز القومي للتخطيط والتطوير وإداري -بغداد.
- 8- ملحم " محمود ابراهيم (2010), "دراسة تحليلية للعلاقة بين ادراة الوقت واداء العاملين " بالتطبيق علي المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقلية _ دولة فلسطين , رسالة ماجستير غير منشورة , القاهرة : كلية التجارة .

المحور	نوع المنظمة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية
إدارة الوقت	عامة	4.1797	.53486	.315	.753
	خاصة	4.1476	.42167		
كمية الأداء	عامة	3.8066	.69803	.831	.407
	خاصة	3.6970	.52573		
المواظبة على الأداء	عامة	4.3750	.67281	-.030	.976
	خاصة	4.3788	.46402		
جودة الأداء	عامة	4.3113	.54205	.572	.568
	خاصة	4.2500	.52291		
التعاون في الأداء	عامة	4.3255	.61448	.061	.951
	خاصة	4.3182	.54941		
الأداء الوظيفي	عامة	4.2046	.48493	.482	.630
	خاصة	4.1610	.32999		

ثانياً: تقييم مستوى إدارة الوقت من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة يرجى وضع وجهة نظرك عن كل عبارة من العبارات المذكورة أدناه :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	التحديد الدقيق للأهداف المراد إنجازها.					
2.	أن يكون الهدف المراد تحقيقه واقعياً وممكناً.					
3.	وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف.					
4.	تقييم ما تم إنجازه من الأهداف الموضوعه مسبقاً.					
5.	تخطيط الأعمال اليومية					
6.	تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها .					
7.	وجود دورات لتدريب المدراء على أهمية الوقت وسبل إدارته.					
8.	عدم الاستغراق في الأولويات .					
9.	معرفة الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها في المستقبل.					
10.	وضوح المعلومات حول المهام المراد إنجازها .					
11.	تحديد مدة إنجاز كل مهمة.					
12.	عدم الإجاز الكثير في آن واحد.					
13.	تحديد نسبة إنجاز الأعمال الجيدة					
14.	تحديد نسبة إنجاز الأعمال الغير جيدة					
15.	تحديد أسباب وجود أعمال غير سليمة					
16.	تعديل الخطط بناء على النتائج.					
17.	تشكيل لجان من ذوي الخبرة والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.					
18.	الاهتمام بوجود علاقات حسنة بين الموظفين.					
19.	إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وذلك لإشعارهم بتحمل المسؤولية.					
20.	تفويض الأعمال الأقل أهمية إلى المرؤوسين.					
21.	التأكد من قدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضهم بها.					
22.	استغلال الساعات الأولى من العمل اليومي أحسن استغلال ممكن.					
23.	تخصيص "وقت راحة" أثناء الدوام الرسمي.					

ثالثاً: الأداء الوظيفي :

يرجى وضع وجهة نظرك عن كل عبارة من العبارات المذكورة أدناه :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	الأعمال المنفذة أقل من المخططة					
.2	الأعمال الغير المنجزة من بين الأولويات					
.3	الاستعانة بالآخرين في استكمال الأعمال المخططة					
.4	تحديد حجم الأعمال اليومية					
.5	عدم الوصول إلى العمل متأخراً					
.6	عدم الاتصاف من العمل مبكراً					
.7	التقيد والتزام بأنظمة العمل					
.8	تحقيق الأهداف العامة					
.9	مدى تأدية العمل بدقة متناهية					
.10	تحديد نسبة معينة من الأخطاء					
.11	إنجاز الأعمال المحددة في الوقت المحدد					
.12	مدى المبادرة بأفكار جديدة					
.13	مدى احتفاظ الفرد بعلاقات طيبة مع الآخرين					
.14	مشاركة الآخرين بالآراء رغم عدم الاتفاق معهم					
.15	مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات الهامة					
.16	التنسيق مع الآخرين في أداء العمل					

شاكرين حسن تعاونكم معنا

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لحوار ادارة الوقت

الإجابات														
ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
2	0.6913	4.4245	-	-	%1.4	2	%7.2	10	%38.8	54	%52.5	73	التحديد الدقيق للاهداف المراد انجازها	1
1	0.6383	4.4388	-	-	%1.4	2	3.6	5	%44.6	62	%50.4	70	ان يكون الهدف المراد تحقيقه واقعيًا وممكنًا	2
3	0.7532	4.3669	-	-	%4.3	6	%3.6	5	%43.2	60	%48.9	68	وضع خطة زمنية لانجاز الاهداف	3
12	0.7883	4.1942	-	-	%3.6	5	%12.2	17	%45.3	63	%38.8	54	تقييم ماتم انجازه من الاهداف الموضوعة مسبقا	4
15	0.8853	4.1151	-	-	%7.2	10	%12.2	17	%42.4	59	%38.1	53	تخطيط الاعمال اليومية	5
4	0.7803	4.3597	-	-	%4.3	6	%5.8	8	%39.6	55	%50.4	70	تحديد المهام المراد انجازها	6
13	1.0280	4.1727	%3.6	5	%2.9	4	%15.1	21	%29.5	41	%48.9	68	وجود دورات لتدريب المدراء على اهمية الوقت وسبل ادارته	7
21	1.1015	3.6547	%5.8	8	%7.9	11	%25.2	35	%37.4	52	%23.7	33	عدم الاستغراق في الاولويات	8
3	0.8693	4.3669	%2.9	4	%1.4	2	%4.3	6	%38.8	54	%52.5	73	معرفة الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها في المستقبل	9
5	0.7945	4.3381	-	-	%4.3	6	%7.2	10	%38.8	54	%49.6	69	وضوح المعلومات حول المهام المراد انجازها	10
17	0.9545	4.0432	%2.2	3	%6.5	9	%10.8	15	%46.0	64	%34.5	48	تحديد مدة انجاز كل مهمة	11
19	1.0732	3.7914	%2.9	4	%11.5	16	%18.0	25	%38.8	54	%28.8	40	عدم انجاز الكثير في ان واحد	12
16	0.8259	4.0791	%7.	1	%3.6	5	%15.1	21	%48.2	67	%32.4	45	تحديد نسبة الاعمال الجيدة	13
18	0.9089	4.0000	%1.4	2	%5.0	7	%17.3	24	%44.6	62	%31.7	44	تحديد نسبة انجاز الاعمال الغير جيدة	14

12	0.8836	4.1942	%7	1	%5.0	7	%11.5	16	%39.6	55	%43.2	60	تحديد اسباب وجود اعمال غير سليمة	15
7	0.7459	4.3309	-	-	%2.9	4	%7.9	11	%42.4	59	%46.8	65	تعديل الخطط بناء على النتائج	16
6	1.0015	4.3237	%2.9	4	%4.3	6	%8.6	12	%25.9	36	%58.3	81	تشكيل لجان من ذوى الخبرة والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة	17
8	0.8665	4.2734	%2.2	3	%7	1	%12.2	17	%37.4	52	%47.5	66	الاهتمام بوجود علاقات حسنة بين الموظفين	18
14	1.0229	4.1367	%4.3	6	%3.6	5	%9.4	13	%39.6	55	%43.2	60	اشراك المرؤوسين فى عملية اتخاذ القرار وذلك لاشعارهم بتحمل المسؤولية	19
20	1.1245	3.7122	%4.3	6	%13.7	19	%14.4	20	%41.7	58	%25.9	36	تفويض الاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين	20
11	0.7819	4.2014	-	-	%3.6	5	%11.5	16	%46.0	64	%38.8	54	التأكد من قدرة المفوضين على القيام بالمهام التى يتم تفويضهم بها	21
9	0.9950	4.2302	%3.6	5	%3.6	5	%7.9	11	%36.0	50	%48.9	68	استغلال الساعات الاولى من العمل اليومى احسن استغلال ممكن	22
10	1.0528	4.2086	%3.6	5	%5.8	8	%7.9	11	%31.7	44	%51.1	71	تخصيص وقت راحة اثناء الدوام الرسمى	23
		4.1720											الوسط الحسابى المرجح العام	
	0.5090											الانحراف المعيارى العام		

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لحوار كمية الأداء

الإجابات														
ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
4	1.2474	3.4892	%4.3	6	%23.7	33	%18.7	26	%25.2	35	%28.1	39	الاعمال المنفذة اقل من المخططة	1
3	1.0647	3.6763	%2.2	3	%14.4	20	%21.6	30	%37.4	52	%24.5	34	الاعمال الغير منجزة من بين الاولويات	2
2	1.0249	3.7914	%2.9	4	%10.1	14	%17.3	24	%44.6	62	%25.5	35	الاستعانة بالآخرين فى استكمال الاعمال المخططة	3.
1	0.8129	4.1655	%7	1	%3.6	5	%10.8	15	%48.2	67	%36.7	51	تحديد حجم الاعمال اليومية	4
		3.7806											الوسط الحسابى المرجح العام	
	0.6611											الأنحراف المعياري العام		

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لحوار المواظبة على الاداء

الإجابات														
ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	0.7813	4.4388	%7	1	%3.6	5	%2.9	4	%36.7	51	%56.1	78	عدم الوصول الى العمل متاخرا	1
4	0.9934	4.2518	%2.2	3	%7.2	10	%5.0	7	%34.5	48	%51.1	71	عدم الانصراف من العمل مبكرا	2
3	0.6886	4.4029	-	-	%1.4	2	%7.2	10	%41.0	57	%50.4	70	التقييد والالتزام بانظمة العمل	3
2	0.7596	4.4101	%7	1	%1.4	2	%7.9	11	%36.0	50	%54.0	75	تحقيق الاهداف العامة	4
		4.3759											الوسط الحسابى المرجح العام	
	0.6279											الانحراف المعياري العام		

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لحوار جودة الاداء

الإجابات														
ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	0.8601	4.4317	%2.2	3	%2.2	3	%5.0	7	%31.7	44	%59.0	82	تادية العمل بدقة متناهية	1
4	0.8540	4.0504	%7	1	%5.0	7	%14.4	20	%48.2	67	%31.7	44	تحديد نسبة معينة من الايخطاء	2
3	0.7425	4.3165	-	-	%2.2	3	%10.1	14	%41.7	58	%46.0	64	انجاز الاعمال المحددة فى الوقت المحدد	3
2	0.6864	4.3885	-	-	%7	1	%9.4	13	%40.3	56	%49.6	69	المبادرة بأفكار جديدة	4
		4.2968											الوسط الحسابى المرجح العام	
	0.5363											الانحراف المعياري العام		

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لحوار التعاون في الأداء

الإجابات														
ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	0.6281	4.4532	-	-	-	-	%7.2	10	%40.3	56	%52.5	73	احتفاظ الفرد بعلاقات طيبة مع الآخرين	1
3	0.8256	4.2806	%1.4	2	%2.9	4	%6.5	9	%44.6	62	%44.6	62	مشاركة الآخرين بالأراء رغم عدم الاتفاق معهم	2
4	0.9771	4.1942	%2.2	3	%6.5	9	%7.2	10	%38.1	53	%46.0	64	مشاركة الآخرين فى اتخاذ القرارات الهامة	3
2	0.7435	4.3669	%7	1	%2.2	3	%5.0	7	%43.9	61	%48.2	67	التنسيق مع الآخرين فى اداء العمل	4
		4.3237											الوسط الحسابى المرجح العام	
	0.5977											الانحراف المعياري العام		

Ministry of Education
University of Benghazi

Benghazi – Libya
Directorate Of Graduate
Studies



Faculty of Economics

Department of Business
Administration

A thesis entitled:

Time management and its relationship to job performance

Field study on the department managers and senior middle of public and private hospitals in the scope of the city of Benghazi

By : NOHa Mohamed maylad Elomami

Dr. AlsadigMansor Busnina	Supervisor	Sig.
Dr. Abdulgader A. Amer	Internal Examiner	Sig.
Dr. WaeL Mahmoud Gabriel	External Examiner	Sig.

A dissertation submitted to Faculty of Economics University of Benghazi for partial fulfillment of the requirements for the Master degree in Business Administration in 16.5.2016

.....
*Director of Graduate
Studies & Training*

Ministry of Education
University of Benghazi

Benghazi – Libya
Directorate Of Graduate
Studies



Faculty of Economics

Department of Business
Administration

A thesis entitled:

Time management and its relationship to job performance

Field study on the department managers and senior middle of public and private hospitals in the scope of the city of Benghazi

By : NOHa Mohamed maylad Elomami

Dr. AlsadigMansor Busnina	Supervisor	Sig.
Dr. Abdulgader A. Amer	Internal Examiner	Sig.
Dr. WaeL Mahmoud Gabriel	External Examiner	Sig.

A dissertation submitted to Faculty of Economics University of Benghazi for partial fulfillment of the requirements for the Master degree in Business Administration in 16.5.2016

.....
*Director of Graduate
Studies & Training*



Benghazi university
Economics faculty
Postgraduate studies
Management Department

Time management and its relationship to job performance

Field study on department managers and senior middle of public and private hospital in the scope of the city of Benghazi

Prepare by

NOHA MOHAMED MAYLAD ELOMAMI

Bachelor of management – faculty of Economic

Benghazi University – 2007

Supervision

Dr . ALSADIG MANSOR BUSNINA

This message Provided to supplement the requirements of a master's degree Department of management , Faculty of Economics

Benghazi university



Benghazi University
Economics Faculty
Postgraduate Studies
Management Department

Time management and its relationship to job performance

Field study on the department managers and senior middle of public
and private hospitals in the scope of the city of Benghazi

Prepare By

NOHA MOHAMED MAYLAD ELOMAMI

Bachelor of Management – Faculty of Economics

Benghazi University - 2007

Supervision

Dr. ALSADAIQ MANSOR BUSNINA

This message provided to supplement the requirement the requirements
of a master's degree Department of management, Faculty of Economics

Benghazi University

16\5\2016

Abstract

The time management of important topics in the field of management, given the importance of this issue, the problem of the study lies in the survey and the reality of the relationship between time management and job performance of management centrist Public and private hospitals in the city of Benghazi.

The study population consisted of all department managers upper and middle hospitals, public and private, located in the city of Benghazi and numbered (225) director samples were taken randomly relative class with (145) as director and as director and after the distribution of the number (145) form a valid statistical analysis.

To analyze the data collected from the same study and to achieve the objectives of the study was the use of computerized and use the program say for sure. Statistical Social Sciences (Spss) where he was to use percentages and averages and standard deviations were also using the correlation coefficient (Person) to measure the correlation between time management and keep the functionality of the managers under study has concluded that this the study group of the most important recommendation the following :

1. The directors of departments of the upper and middle public and private hospitals in the city of Benghazi matter of awareness of the importance of time management.
2. The focus of attendance performance is the most influential, followed by cooperation in the performance and quality of performance and finally the amount of performance department managers have the upper and middle public and hospitals in the city of Benghazi.

3. The presence of correlation between time management and job performance.
 - A. Existence of a positive relationship between the moral significance of time management and quality performance.
 - B. A positive relationship between the moral significance of time management and attendance performance.
 - C. A positive relationship between the moral significance of time management and quantitative performance.
 - D. A positive relationship between the moral significance of time management and cooperation performance.

The Recommendation of the Study

1. To highlight the importance of time as a resource rare and precious and costly as to challenge the basic facing any administration.
2. Make a wish to save time of the most important priorities in hospitals under study.
3. Focus on using the best scientific methods to measure good performance.
4. To step managers about the centralization of power by delegating authority to subordinates.
5. Further studies and research on the subject of time and its importance and how to control it.

**Ministry of Education
University of Benghazi**

**Benghazi – Libya
Directorate Of
Graduate Studies**



Faculty of Economics

**Department of
Business
Administration**

A thesis entitled:

Time management and its relationship to job performance

Field Study on the department managers and senior middle of public
and private hospitals in the scope of the city of Benghazi

By

NOHA MOHAMED MAYIAD ELOMAMI

Supervisor

Dr. ALSADIG MANSOTR BUSNINA

**A dissertation submitted to partial fulfillment of the requirements
for the Master degree in Business Administration in 16.5.2016**