

أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة

دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية . زليتن

د. أسامة حسين شكشك

مكان العمل : عضو هيئة تدريس - كلية الاقتصاد والتجارة . زليتن

OASSAMMAA@YAHOO.COM



جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية

Alandalus University For Science & Technology

(AUST)

أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة

دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية . زليتن

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على اثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة من خلال إجراء دراسة استكشافية على عينة عشوائية من العاملين في المصرف وعددهم ٦٠ مضرده. وتتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي:

س/ ما هو أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة؟

وتم جمع البيانات بواسطة توزيع استمارة استبيان مكونة من محورين: المحور الأول من (١٢) سؤال عن إدارة الوقت أما المحور الثاني فيتكون من (٧) أسئلة عن إنتاجية المنظمة، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لها. ومن ثم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- ١- اتضح أن اغلب أفراد العينة يحافظون على مواعيد العمل.
- ٢- تبين من خلال البحث انه يتم استخدام إدارة الوقت بالشكل المطلوب داخل نطاق المصرف.
- ٣- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية المنظمة.
- ٤- اتضح أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه العاملين بإدارة الوقت داخل المصرف.

المقدمة :

يعتبر الوقت من الموضوعات العامة والأساسية وهو سلعة نادرة لا يمكننا تعويضها فكلما استطعنا التحكم في وقتنا كلما كنا قادرين على الاستفادة منه بشكل كبير. فالتنمية في أي مجتمع تركز على أساس معين وهو الإدارة. فالقادة الإداريون هم في حاجة ماسة إلى الوقت الذي من خلاله يقوم بتوزيع جميع أنشطته لكي يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها. وفي الوقت الحالي نلاحظ أن هناك تزايد الشكاوي من قبل المديرين في قلة الوقت الذين يريدون أن ينجزوا أعمالهم من خلاله وعلى عكس العصر الذي يشهد تطورات هائلة وتسهيلات لهؤلاء. فدراسة إدارة الوقت كانت منذ قديم الزمان وإلى الوقت الحالي، وما زال هناك شكاوى من ضيق الوقت المحدد لهم.

فقد تم إعداد هذه الدراسة من أجل معرفة أثر استخدام الوقت المحدد للعمل على إنتاجية المنظمة والأسباب التي تؤدي إلى عدم إمكانية الاستفادة من الوقت بشكل جيد.

أولاً: مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل يتم استخدام إدارة الوقت في المنظمة بشكل تحقق المطلوب منها؟
- ٢- ما هو أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة؟
- ٣- ما هي أهم الصعوبات التي تواجه استخدام إدارة الوقت داخل المنظمة؟

ثانياً: أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- محاولة معرفة درجة تأثير إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة.
- ٢- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها في إدارة الوقت بشكل أفضل.

ثالثاً: أهمية الدراسة :

- ١- يعالج هذا البحث عنصراً هاماً وهو إدارة الوقت حيث يؤدي عدم الاهتمام به ومعالجته على آثار سلبية على مستوى المنظمة محل الدراسة.

٢- ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الوقت إذ تعتبر هذه الدراسة التي تتناول أثر الوقت على إنتاجية المنظمة الأولى في مصرف الجمهورية في حدود علم الباحث.

٣- تطبيق هذه الدراسة على أحد المراكز الحيوية التي يكون فيها استخدام إدارة الوقت بشكل كبير.

رابعاً: فروض الدراسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية المنظمة.

خامساً: مجتمع الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة العاملين في مصرف الجمهورية وتم اختياره لكونه يدرس بيئة العمل ولسهولة الحصول على المعلومات والبيانات.

سادساً: تم اختيار عينة عشوائية تمثل العاملين في مصرف الجمهورية وهي عينة بسيطة مكونة من (٦٠) موظف وكانت نسبته ٣٠٪ وتم توزيع ٦٠ استبيان استرجعت بالكامل.

سابعاً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ- الحدود المكانية: تنحصر الحدود المكانية للدراسة في مصرف الجمهورية بمنطقة مصراته . ليبيا.

ب- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة. وذلك من خلال قياس الوقت المستخدم وأثره على الإنتاجية.

ثامناً: أدوات الدراسة:

تتنوع أدوات البحث العلمي المستخدمة في الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق، والتي منها (الملاحظة، الاستبانة، المقابلة، الاختبارات بأنواعها، المقاييس بأنواعها، إلى غير ذلك من الأدوات). وتعتبر الاستبانة أحد أدوات البحث العلمي الأكثر استخداماً للحصول (على معلومات، وبيانات عن الأفراد)(١).

وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من المبحوثين المعنيين بموضوع الاستبانة^(٢).

وتبعاً لذلك قام الباحث بإعداد أداة للدراسة الحالية تتناسب وأهدافها وفروضها، وهي استبانة أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة وقد مرت عملية تصميم وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بعدة مراحل وخطوات كما يلي:

- ١- الإطلاع على أدبيات إدارة الوقت و الإنتاجية المنظمة ، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
- ٢- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- ٣- جمع وتحديد عبارات الاستبانة.
- ٤- صياغة العبارات التي تقع تحت كل محور.
- ٥- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، والتي احتوت قسمين من الأسئلة:-

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: عبارات الاستبانة وتنقسم إلى محورين رئيسين هما:

المحور الأول: العبارات المتعلقة بإدارة الوقت، وكان عدد عباراته (١٢).

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بإنتاجية المنظمة، وكان عدد عباراته (٧).

لقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي **Likert Scale** لتقدير درجة الإجابة لعبارات الاستبيان ، حيث منح الدرجات من (١ - ٥) ابتداءً بالبدائل (منخفض جداً، منخفض، متوسط، عالي، عالي جداً) وأعطى وزن لكل بديل، (عالي جداً = ٥ ، عالي = ٤ ، متوسط = ٣، منخفض = ٢، منخفض جداً = ١) والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقصى منهم، ثم تم توزيع الإجابات إلى خمس مستويات متساوية وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس

(١) رجاء أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الثالثة، مصر: دار النشر للجامعات، ٢٠٠١، ص٣٢.

(٢) ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٨٢، ص١٨.

(٥ - ١ = ٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤ ÷ ٥ = ٠.٨) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١).

جدول رقم (١):

يوضح التحكيم المعتمد في الدراسة (إجابات الأسئلة ودلالاتها)

الوزن النسبي (درجة الموافقة)	الوسط (درجة الموافقة)	طول الخلية	القيم (المقياس)	الإجابة على الأسئلة (البديل)
٢٠٪ - ٣٦٪	وسط معبر على منخفض جداً	١ - ١.٨	١	منخفض جداً
٣٦٪ - ٥٢٪	وسط معبر على منخفض	١.٨ - ٢.٦	٢	منخفض
٥٢٪ - ٦٨٪	وسط معبر على متوسط	٢.٦ - ٣.٤	٣	متوسط
٦٨٪ - ٨٤٪	وسط معبر على عالي	٣.٤ - ٤.٢	٤	عالي
٨٤٪ - ١٠٠٪	وسط معبر على عالي جداً	٤.٢ - ٥	٥	عالي جداً

تاسعاً: مصادر جمع المعلومات:

١- المصادر الثانوية:

استخدم الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة مصادر البيانات الثانوية

تمثلت في:

١. الكتب والمراجع العلمية.
٢. الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بموضوع البحث.
٣. الدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة.
٤. الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بالموضوع.
٥. شبكة الإنترنت.

٢- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، فقد صممت خصيصاً لهذا الغرض.

عاشراً: منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، وباعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كما وكيفاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها^(١).

الحادي عشر: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من

صدق الاستبيان بطريقتين:

١ - صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة أعضاء متخصصين في مجالي الإدارة والإحصاء في جامعة الفاتح، وقد استجاب الباحث

^(١) سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

٢- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

جدول رقم (٢):

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (إدارة الوقت) والدرجة الكلية للمحور

رقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال <i>P-Value</i>
١.	تحافظ على مواعيد العمل	٠.٧٠٧	٠.٠٠٠
٢.	تقوم بالتخطيط المسبق للعمل	٠.٧١١	٠.٠٠٠
٣.	تسهيل إجراءات العمل	٠.٦١٤	٠.٠٠٠
٤.	تميل إلى اللامركزية وتفويض الصلاحيات	٠.٧٥٥	٠.٠٠٣
٥.	تستفيد من الموظفين في أثناء العمل الاستفادة القصوى	٠.٦٤٠	٠.٠٠٠
٦.	تقليل الاجتماعات	٠.٨٩٥	٠.٠٠٠
٧.	تستخدم نظام اتصالات فعال	٠.٧٠٣	٠.٠٠٠
٨.	تقبل شكاوى المراجعين عن طريق أماكن مخصصة	٠.٧٢٠	٠.٠٠٠
٩.	التقليل من القيام بالأعمال الخاصة أثناء وقت العمل	٠.٧٥١	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠	٠.٧٥٨	تحسين مستوى الموظفين وزيادة مهاراتهم في العمل	٠.١٠
٠.٠٠٣	٠.٨٧٨	تقلل من المجالات في العمل والعلاقات الاجتماعية	٠.١١
٠.٠٠٠	٠.٧٦٣	تستخدم أساليب حديثة في عمليات ضبط وقت دخول وخروج الموظفين	٠.١٢

يوضح جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (إدارة الوقت) والدرجة الكلية، والذي يبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣):

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (إنتاجية المنظمة) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال P-Value
٠.١	استغلال الموارد والإمكانات المتاحة	٠.٧٩٢	٠.٠٠٠
٠.٢	استخدام التكنولوجيا الحديثة	٠.٨٤٣	٠.٠٠٠
٠.٣	ملائمة مهارات الموظفين لطبيعة أعمالهم	٠.٧٦٧	٠.٠٠٠
٠.٤	التزام الموظفين بمواعيد العمل	٠.٦٩٨	٠.٠٠٠
٠.٥	زيادة أجور الموظفين	٠.٧١٨	٠.٠٠٠
٠.٦	زيادة وقت الدوام للموظفين	٠.٨٠٥	٠.٠٠٠
٠.٧	زيادة عدد الموظفين داخل المنظمة	٠.٦٩٣	٠.٠٠٠

يوضح جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (إنتاجية المنظمة) والدرجة الكلية، والذي يبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً: ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha Coefficient*:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٤)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

ت	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١.	إدارة الوقت	٠.٨٠٤
٢.	إنتاجية المنظمة	٠.٧١٧
٣.	جميع عبارات الاستبانة	٠.٨٥٥

واضح من النتائج المبينة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان كانت من (٠.٨٥٥) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفعة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة، ومعالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Process For Social Science)

والذي عبر عنه اختصاراً (SPSS) حيث سيستخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

١. حساب المتوسط الحسابي:
وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة، إزاء محاور الدراسة المختلفة، لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.
٢. الانحراف المعياري:
لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين إزاء كل عبارة من عبارات صحيفة الملاحظة.
٣. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
٤. معامل ارتباط سبيرمان لفروق الرتب
لمعرفة نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات المراد قياس العلاقة بينها.
٥. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):
لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

الثالث عشر: الدراسات السابقة:

- ١- دراسة الصوري، كمال عبد الحميد (٢٠٠٨):
واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة:
أهم أهدافها:

- ١) إبراز أهمية الوقت كمورد ثمين وعنصر أساسي من عناصر الإدارة.
 - ٢) تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت بفاعلية والتقليل من إرباب ضياعه للمساهمة في سرعة إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية.
- أهم ما توصلت إليه:

- ١) أن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة.
- ٢) أهدرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت.

أهم التوصيات:

- ١) إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثير.

- (٢) الوعي بمفهوم إدارة الوقت يصبح جزءاً من الثقافة الإدارية التنظيمية.
 (٣) دراسة علي، أنور جميل (٢٠٠٩):

الضغوط النفسية وعلاقتها بإنتاجية العمل:

أهم أهدافها:

تهدف هذه الدراسة على تسليط الضوء على الضغوط النفسية في بيئة العمل متضمنة بشكل قاس ضغوط العمل، والكشف عن طبيعة العلاقة النفسية وقيمة الإنتاج لعينة الدراسة ومدى انتشار الضغوط النفسية لدى عينة البحث.

أهم ما توصلت إليه:

- (١) أنه كلما ازداد الضغط النفسي على العامل كلما قلت الإنتاجية.
 (٢) أنه كلما زاد المستوى التعليمي ازداد الضغط النفسي بين حجم المسؤوليات وطبيعة العمل المرمى على عاتقه.

أهم التوصيات:

- (١) ضرورة وجود متخصص من قسم علم النفس الصناعي والتنظيمي في المنشأة الصناعية.
 (٢) تحسين الوضع المادي للعامل من خلال رفع أجره.
 ٢- دراسة الخرفان، نجم المحميد (١٩٩٨):

التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام في سورية:

أهم أهدافها:

- (١) تحديد مدى انعكاس التنمية الإدارية وتأثيرها على الإنتاجية في القطاع العام السوري.
 (٢) الكشف عن تأثير التنمية الإدارية على معدل دوران العمل للعاملين في القطاع العام السوري.

أهم ما توصلت إليه:

- (١) هناك علاقة طردية بين التدريب وإنتاجية العمل.
 (٢) هناك علاقة عكسية بين التدريب ومعدل دوران العمل.

أهم التوصيات:

- ١) إعادة النظر بتنظيم الحوافز وتعديلها لأنها ترتبط بالروح المعنوية والإنتاجية للعاملين.
- ٢) تصميم دورات لتنمية الميول الإيجابية لدى العاملين وإعدادها وتنفيذها.
- ٣- دراسة: العبد الله، حسن (١٩٩٣):
التدريب المهني وأثره في إنتاجية العمل في وحدات القطاع العام الصناعي في القطر العربي السوري:

أهم أهدافها:

- ١) تحديد أثر التدريب المهني في إنتاجية العمل كمياً.
- ٢) قياس عائد التدريب والمردود المالي.

أهم ما توصلت إليه:

- ١- هناك فروق بين إنتاجية العامل المدرب وإنتاجية العامل غير المدرب.
- ٢- عدم استثمار أوقات الفراغ لدى المتدربين لما هو مفيد.

أهم التوصيات:

- ١) أن يتم تدريب العمال على خطوط الإنتاج ضمن برامج تدريبية مخطط لها بشكل دقيق. وبإشراف متخصصين ومتفرعين لذلك.
- ٢) التناسب بين محتوى البرامج التدريبية ومؤهلات وكفاءات المدربين القائمين بتنفيذ تلك البرامج.
- ٤- دراسة: غريب، معاذ نجيب:
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بالإنتاجية:

أهم أهدافها:

- ١) بيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والإنتاجية.
- ٢) التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارتنا المحلية.

أهم ما توصلت إليه:

- ١) لا توجد إدارة مشكلة متخصصة للموارد البشرية.
- ٢) هناك العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

أهم التوصيات:

- ١) التأكيد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات.
- ٢) تصميم نظام معلومات متطور بين إدارات المنظمة المختلفة..
- ٦- دراسة د. الكردي، خالد محمد (٢٠٠٧):
إدارة الإنتاجية في منظمات الأعمال السورية واللبنانية:

أهم أهدافها:

- ١) البحث والتحليل للعوامل البيئية والمحددات التي تؤثر على الإنتاجية.
- ٢) قياس الإنتاجية وتحليل وتقييم نتائج القياس وتطوير مجموعة من المؤشرات وأساليب التحليل الكمي.
- ٣) دراسة الأساليب الحديثة لتحسين الإنتاجية ووضع برامج تقديرها.

أهم ما توصلت إليه:

- ١) إن الإنتاجية تؤدي على الاستغناء عن اليد العاملة فجاءت الدراسة لتؤكد أن تنامي الإنتاجية يصحبه تنام في الاستخدام وتوفير فرص عمل على المدى الطويل.

أهم التوصيات:

- ١) تقوية دور كافة النقابات الفرعية وكل قطاع فرعي كأصحاب العمل الصناعيين مثل جمعية الصناعة اللبنانية.
- ٢) الإصلاح والمتابعة لتطورات موضوعات الإنتاجية وطرق تصنيعها وإتباع أساليب التنمية الإدارية.

الإطار النظري للدراسة

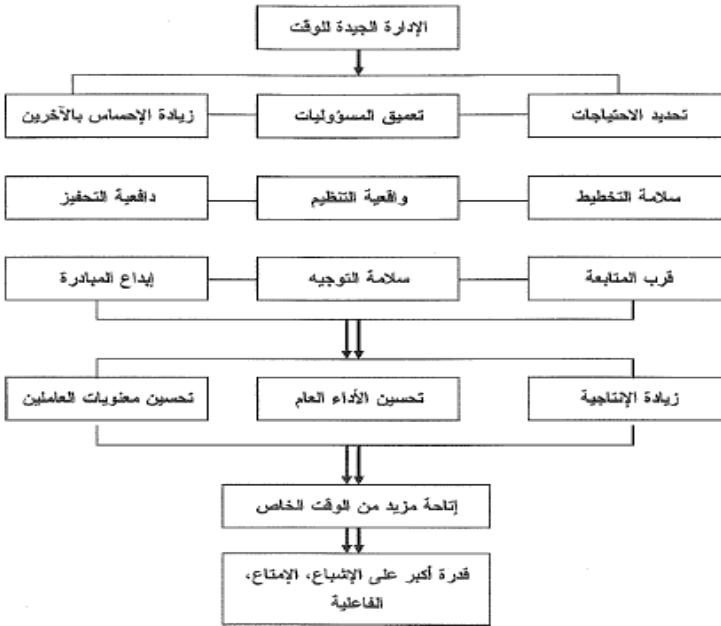
أولاً: مفهوم إدارة الوقت:

- هناك مجموعة من المفاهيم لإدارة الوقت يمكن أن نحدد منها ما يلي:
- (١) هي عملية تخطيط وتنظيم وتربية ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير^(٣).
 - (٢) هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت وعلم استثمار الزمن بشكل فعال^(٤).

ثانياً: أهمية إدارة الوقت:

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية وتعطي بعداً ارتقائياً لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته ويمكن أن نوضح أهمية إدارة الوقت في الشكل التالي الذي يبين أهمية إدارة الوقت.

شكل رقم (١): أهمية إدارة الوقت^(٥)



(٣) محمد الصيرفي، إدارة الوقت، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩، ص ١٣.

(٤) ربحي عليان، إدارة الوقت "النظرية والتطبيق"، عمان، دار جرير، ٢٠٠٥، ص ٢٨.

(٥) ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص ٣١، ٣٣.

ثالثاً: أنواع الوقت:

ويمكن تقسيم الوقت على أربعة أنواع رئيسية هي:

- ١- الوقت الإبداعي.
- ٢- الوقت التحضيري.
- ٣- الوقت الإنتاجي.
- ٤- الوقت غير المباشر أو العام^(٦).

رابعاً: متطلبات إدارة الوقت:

هناك مجموعة من المتطلبات التي تحتاجها إدارة الوقت نذكر منها على سبيل

المثال ما يلي:

- ١) إحساس عميق بالولاء وشعور كامل بالالتزام والتفوق.
- ٢) رصد الظواهر والمستجدات والمتغيرات.
- ٣) إدارة للتطوير وللتحسين والارتقاء.
- ٤) التزام دقيق ومحدد.
- ٥) تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز وتنسيق ومتابعة.
- ٦) تنفيذ قياسي.
- ٧) تقييم تجويدي.
- ٨) فهم عميق واسع وإدراك البيئة المحيطة وتحليل ذكي وتعامل تنفيذي^(٧).

خامساً: أهم العقبات المعوقة لإدارة الوقت:

هناك مجموعة من العقبات المعوقة لإدارة الوقت يمكن أن نوضح منها ما يلي:

- ١) بيئة عمل فوضوية كثيرة الضجيج وكثيرة المطالب.
- ٢) مساحة العمل رديئة التنظيم.
- ٣) وجود نزوع للمماطلة وتأجيل عمل ينبغي إنجازَه فوراً.

(٦) سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، أريد، عمان، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٧، ص ١٥.

(٧) سليم بطرس جلده، سامي محمد، محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، عمان، دار دجلة، ط١، ٢٠٠٧، ص ٣٢.

٤) عقد اجتماعات قليلة الفاعلية والقيام بأسفار لا لزوم لها^(٨).

سادساً: مفهوم الإنتاجية:

١) هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية والزيادة في الإنتاجية هي الزيادة الحاصلة في كمية الإنتاج في وحدة زمنية محددة من العمل وهذه هي إنتاجية العمل أي نسبة المخرجات على عنصر العمل فقط^(٩).

٢) هي كمية الإنتاج التي تتحقق من خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل أو النسبة بين الإنتاج المحقق وكمية الأعمال التي بذلت خلال مدة زمنية معينة^(١٠).

سابعاً: أهمية العملية الإنتاجية:

تحتل الإنتاجية حيزاً هاماً في حياة الإنسان على أساس أنها عبارة عن حصيلته جهده نحو تحقيق هدف محدد في فترة معينة.

وللإنتاجية أهمية خاصة في اقتصاديات الدول كافة، وذلك نظراً للدور الذي تلعبه في سرعة نمو المجتمعات وتحسين مستوى معيشة السكان، كما تعد مؤشراً يعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية، إضافة على أنها تعد دليلاً على ما يطرأ على القطاعات الاقتصادية من تطور علمي وتقني ويمكن أن نحدد أهمية الإنتاجية لكل من الفرد والمنظمة والاقتصاد والمجتمع.

١- بالنسبة للفرد العامل: فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته على جانب تواضعه النفسي مع عمله، وذلك في القيمة المضافة على المنتج النهائي.

(٨) وليد شحادة، إدارة الوقت حلول من الخبراء لتحديات يومية، السعودية، العبيكان للنشر، ٢٠٠٧، ص ٨٥.

(٩) خالد محمد الكزبري، إدارة الإنتاجية في منظمات الأعمال السورية واللبنانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٧، ص ٤٢.

(١٠) أنور جميل علي، الضغوط النفسية علاقتها بإنتاجية العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠٠٩، ص ٦٨.

٢- بالنسبة للمنظمة: فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج وملائمة مهارات العمال للعمل أي استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن.

٣- بالنسبة للاقتصاد والمجتمع: فهي تعبر عن كفاءة الدولة في مجموعها بإدارة سلع جيدة وإنتاجها وتقديمها للمجتمع، حيث ترفع رفاهيته وتعكس مدى كفاءة إدارة العمل في إنتاج هذه السلع^(١١).

ثامناً: وحدات قياس الإنتاجية:

١- الكمية: بنسب تبعاً لهذا المقياس عدد الوحدات المنتجة والمخرجات على عدد الوحدات المستخدمة في الإنتاج ل ساعات العمل البشرية، ساعات العمل الآلية، وحدات الموارد الخام، وحدات الطاقة.

٢- القيمة: تستخدم فيها حاصل ضرب الكمية بالسعر، حيث تنسب قيمة المخرجات على قيمة المدخلات، ويتميز هذا المقياس عن سابقته بالدقة والنسبة.

٣- القيمة المضافة: تستخدم القيمة المضافة للتعبير عن كافة تكاليف الجهود المبذولة في الإنتاج وكافة العوائد من هذه الجهود وبالتالي تعني الفرق بين المبيعات الإجمالية وتكاليف الخامات والخدمات.

تاسعاً: طرق قياس إنتاجية العامل:

١- طريقة مباشرة: يتم بموجبها قياس إنتاجية العامل بقسمة حجم الإنتاج على عدد العمال أو على وقت العمل.

٢- طريقة غير مباشرة: بموجبها نقوم بحساب الوقت اللازم لإنتاج وحدة واحدة وذلك بقسمة وقت العمل على حجم الإنتاج ومن ثم نحدد إنتاجية العامل.

فقياس مستوى إنتاجية العامل يرتبط بمقياس حجم الإنتاج ويوحده الزمن المستخدم^(١٢).

(١١) أنور جميل علي، مرجع سبق ذكره، ص ص٦٨، ٦٩.

(١٢) أنور جميل علي، مرجع سبق ذكره، ص ص٧٣، ٧٤.

الإطار العملي للدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة، وتشمل منهجية الدراسة، ووصف لمجتمع وعينة الدراسة، وخصائص هذه العينة، والأدوات الرئيسية للدراسة (الاستبانة)، وفحص مصداقيتها وثباتها، إضافة إلى بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

تفسير نتائج الدراسة:

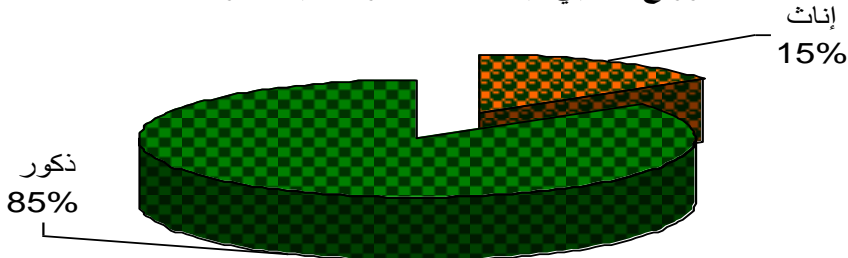
وكذلك من ضمن النتائج المتحصل عليها أيضاً التوزيع التكراري والنسبي لجنس العينة قيد الدراسة بالمصرف كما هو مبين بالجدول (٥) التالي:

الجدول (٥): التوزيع التكراري والنسبي لجنس عينة الدراسة بالمصرف

الجنس	العدد	النسبة المئوية
إناث	٩	١٥.٠
ذكور	٥١	٨٥.٠
المجموع	٦٠	١٠٠.٠

فلقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (٥) أن الغالبية من أفراد العينة (٨٥.٠%) كانوا من الذكور والنسبة الباقية كانت للإناث بنسبة (١٥.٠%)، والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٥):

التوزيع النسبي لجنس عينة الدراسة بالمصرف

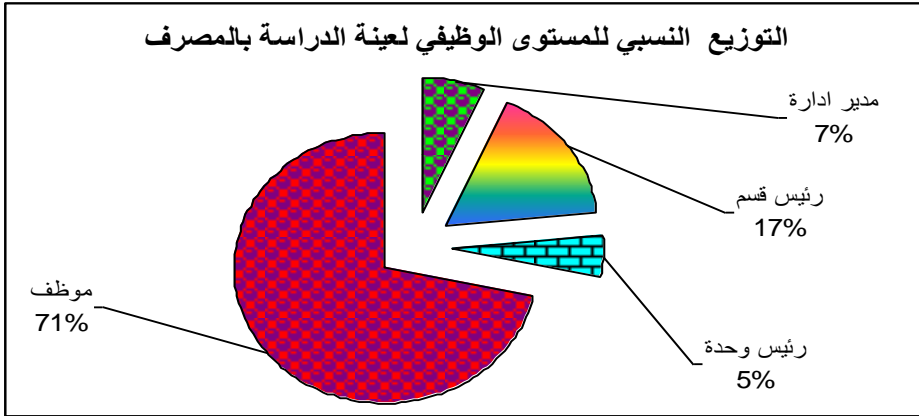


أما عن الجدول (٦) التالي فإنه يبين التوزيع التكراري والنسبي للتخصص الدقيق للعيينة قيد الدراسة:

الجدول (٦): التوزيع التكراري والنسبي للمستوى الوظيفي لعيينة الدراسة بالمصرف

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
٦.٧	٤	مدير ادارة
١٦.٧	١٠	رئيس قسم
٥.٠	٣	رئيس وحدة
٧١.٧	٤٣	موظف
١٠٠.٠	٦٠	المجموع

لقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (٦) أن الغالبية من أفراد العينة (٧١.٧%) كان مستواهم الوظيفي (موظف)، بينما (١٦.٧%) كان مستواهم الوظيفي (رئيس قسم). و(٦.٧%) مستواهم الوظيفي (مدير إدارة). و(٥.٠%) مستواهم الوظيفي (رئيس وحدة). والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٦):



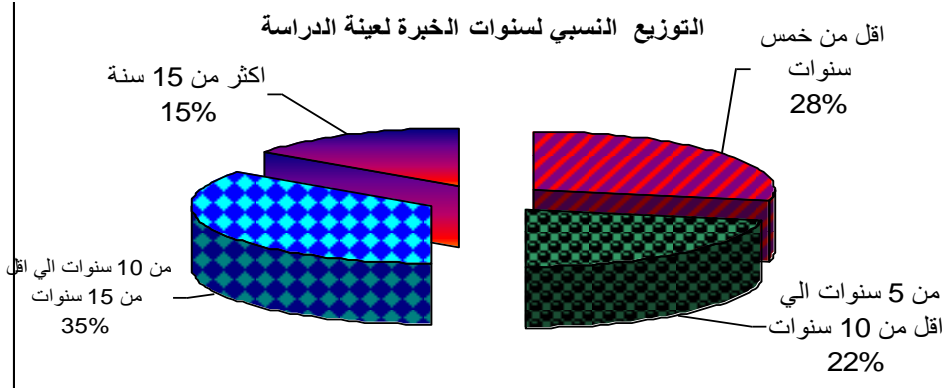
الشكل (٣) : التوزيع النسبي للمستوى الوظيفي لعيينة الدراسة بالمصرف

أما عن الجدول (٧) التالي فإنه يبين التوزيع التكراري والنسبي لسنوات الخبرة للعيينة قيد الدراسة:

الجدول (٧): التوزيع التكراري والنسبي لسنوات الخبرة لعيينة الدراسة بالمصرف

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخبرة
٢٨.٣	١٧	اقل من خمس سنوات
٢١.٧	١٣	من ٥ سنوات الي اقل من ١٠ سنوات
٣٥.٠	٢١	من ١٠ سنوات الي اقل من ١٥ سنوات
١٥.٠	٩	اكثر من ١٥ سنة
١٠٠.٠	٦٠	المجموع

لقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (٧) أن الغالبية من أفراد العينة (٣٥.٠%) كانت خبرتهم في مجال عملهم الحالي (موظفي مصرف) كانت من ١٠ سنوات الي اقل من ١٥ سنوات ، (٢٨.٣%) كانت اقل من خمس سنوات ، (٢١.٧%) منهم خبرتهم من ٥ سنوات الي اقل من ١٠ سنوات ، (١٥.٠%) خبرتهم اكثر من ١٥ سنة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٧):



الشكل (٤) : التوزيع النسبي لسنوات الخبرة لعيينة الدراسة

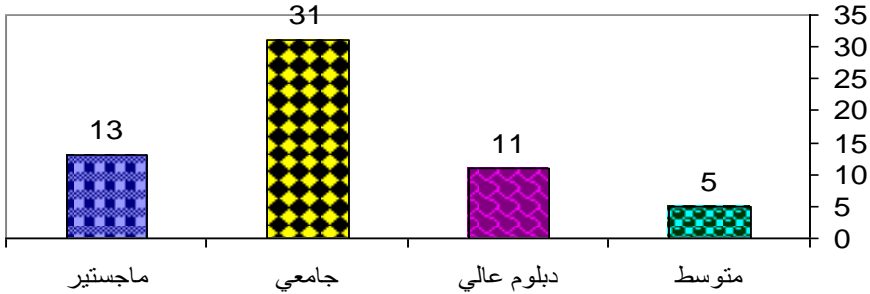
الجدول رقم (٨) يبين التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة العاملة بالمصرف:

الجدول (٨): التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٨.٣	٥	متوسط
١٨.٣	١١	دبلوم عالي
٥١.٧	٣١	جامعي
٢١.٧	١٣	ماجستير
١٠٠.٠	٦٠	المجموع

من الجدول رقم (٨) أظهرت البيانات الواردة بالدراسة أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل جامعي (51.7%)، يليها مؤهل ماجستير بنسبة (21.7%). أما أقل نسبة فكانت للحاصلين على المؤهل العلمي متوسط بنسبة (٨.٣%). والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٨):

التوزيع التكراري للمؤهل العلمي لعينة الدراسة



الشكل (٥): التوزيع التكراري للمؤهل العلمي لعينة الدراسة

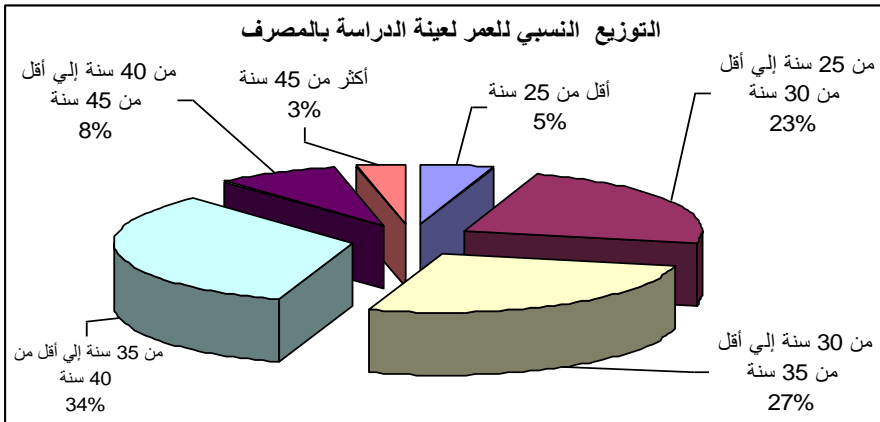
أما عن الجدول (٩) التالي فإنه يبين التوزيع التكراري والنسبي للعمر للعينة

قييد الدراسة:

الجدول (٩): التوزيع التكراري والنسبي للعمر لعينة الدراسة بالمصرف

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٥.٠	٣	أقل من ٢٥ سنة
٢٣.٣	١٤	من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة
٢٦.٧	١٦	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة
٣٣.٣	٢٠	من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة
٨.٣	٥	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة
٣.٣	٢	أكثر من ٤٥ سنة
١٠٠.٠	٦٠	المجموع

لقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (٩) أن الغالبية من أفراد العينة كان عمرهم من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، بينما (٢٦.٧%) كان عمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة و(٢٣.٣%) من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة و(٨.٣%) من ٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة و(٥.٠%) أقل من ٢٥ سنة و(٣.٣%) أكثر من ٤٥ سنة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٩):



الشكل (٦): التوزيع النسبي للعمر لعينة الدراسة بالمصرف

تساؤلات الدراسة:

• السؤال الأول:

هل يتم استخدام إدارة الوقت في المنظمة بشكل تحقق المطلوب منها .

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب الوسط الحسابي، والانحراف

المعياري والوزن النسبي واختبار (t) حول المتوسط الافتراضي ($\mu = 3$) لتحليل

العبارات المتعلقة بإدارة الوقت فكانت النتائج وفق ما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٠): حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي

اختبار (t) لتحليل العبارات المتعلقة بإدارة الوقت

المحور	العبرة	μ	σ	الوزن النسبي	الفرضية	قيمة (ت) المحسوبة t - calculate d	مستوى المعنوية المشاهد P - Value	الترتيب	الإجابة
إدارة الوقت	تحافظ على مواعيد العمل	4.32	0.770	86.4	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	13.245	0.000	1	عالي جداً
	تقوم بالتخطيط المسبق للعمل	3.78	0.940	75.6	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	6.452	0.000	5	عالي
	تسهيل إجراءات العمل	3.98	0.892	79.6	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	8.536	0.000	2	عالي
	تميل إلى اللامركزية وتفويض الصلاحيات	3.83	1.011	76.6	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	6.383	0.000	4	عالي

عالي	3	0.000	8.882	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	79.4	0.843	3.97	تستفيد من الموظفين فإثناء العمل الاستفادة القصوى
عالي	٩	0.038	2.124	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	6٨	1.093	3.٤0	تقليل الاجتماعات
عالي	٧	0.000	4.305	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	70.4	0.929	3.52	تستخدم نظام اتصالات فعال
متوسط	١١	0.419	.814	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	62	0.951	3.10	تقبل شكاوى المراجعين عن طريق أماكن مخصصة
عالي	٨	0.001	3.390	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	70	1.142	3.50	التقليل من القيام بالأعمال الخاصة أثناء وقت العمل
عالي	٦	0.000	4.399	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	71.4	0.997	3.57	تحسين مستوى الموظفين وزيادة مهاراتهم في العمل

متوسط	١٠	0.116	1.596	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	64	0.970	3.20	تقلل من المجالات في العمل والعلاقات الاجتماعية
متوسط	١٢	0.219	-1.242-	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	57	0.935	2.85	تستخدم أساليب حديثة في عمليات ضبط وقت دخول وخروج الموظفين
عالي		0.001	4.735	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٧١.٦	0.421	3.58	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول رقم (١٠) أن مستوى المعنوية المشاهد (*P-Value*) لجميع العبارات ما عدى (١٢،١١،٨) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين أعطوا إجابة لهذه العبارات تختلف عن متوسط ، ولمعرفة نوع الاختلاف ما إذا كان بالارتفاع أو بالانخفاض تم المقارنة بين الوزن النسبي لهذه العبارات ودرجة الموافقة وفق المحك المعد من قبل الباحث فكانت نتائج العبارات وترتيبها كما يلي :

العبارة " تحافظ على مواعيد العمل " حصلت على المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لمحوراً دائرة الوقت وذلك لأنها حصلت على متوسط حسابي (٤.٣٢) ووزن نسبي (٨٦.٤) وهو ينحصر بين (٨٤٪ - ١٠٠٪) المعبر على درجة عالي جداً ، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة " تسهيل إجراءات العمل " حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٩٨) ووزن نسبي (٧٩.٦) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي ، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة " تستفيد من الموظفين فأثناء العمل الاستفادة القصوى " حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٩٧) ووزن نسبي (٧٩.٤) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪)

المعبر على درجة عالي، ثم جاءت العبارة " تميل إلى اللامركزية وتفويض الصلاحيات " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٣) ووزن نسبي (٧٦.٦) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة " تقوم بالتخطيط المسبق للعمل " بمتوسط حسابي (٣.٧٨) ووزن نسبي (٧٥.٦) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت في المرتبة السادسة العبارة " تحسين مستوى الموظفين وزيادة مهاراتهم في العمل " بمتوسط حسابي (٣.٥٧) ووزن نسبي (٧١.٤) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت في المرتبة السابعة الفقرة " تستخدم نظام اتصالات فعال " بمتوسط حسابي (٣.٥٢) ووزن نسبي (٧٠.٤) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة " التقليل من القيام بالأعمال الخاصة أثناء وقت العمل " بمتوسط حسابي (٣.٥٠) ووزن نسبي (٧٠) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت في المرتبة التاسعة الفقرة " تقليل الاجتماعات " بمتوسط حسابي (٣.٤٠) ووزن نسبي (٦٨) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي.

أما بالنسبة للعبارات " تقلل من المجالات في العمل والعلاقات الاجتماعية " و " تقبل شكاوى المراجعين عن طريق أماكن مخصصة " و " تستخدم أساليب حديثة في عمليات ضبط وقت دخول وخروج الموظفين " الباقية فقد كان مستوى المعنوية المشاهد (P-Value) أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن أفراد العينة الباحثين أعطوا إجابة متوسطة لهذه العبارات .

مما سبق يتبين لنا أن الأفراد الباحثين أجابوا بدرجة مرتفعة على أغلب عبارات محور إدارة الوقت، وهذا دليل على إعطاء درجة عالي على استخدام إدارة الوقت في المنظمة بشكل يحقق المطلوب منه، وبالمقارنة بين قيمة مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) للدرجة الكلية للعبارات ومستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$) نجد أن (P-Value=0.001) كانت أصغر من ($\alpha = 0.05$) مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أي بمعنى أنه يتم استخدام إدارة الوقت في المنظمة بشكل تحقق المطلوب منها.

• السؤال الثاني:

ما هو أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة.

الإجابة على هذا السؤال هي نفسها الإجابة على الفرضية { أي زيادة في إدارة الوقت سيتبعها زيادة في إنتاجية المنظمة والعكس صحيح }

• السؤال الثالث:

ما هي أهم الصعوبات التي تواجه استخدام الوقت داخل المنظمة.

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار (t) حول المتوسط الافتراضي ($\mu=3$) لتحليل العبارات المتعلقة بإنتاجية المنظمة فكانت النتائج وفق ما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١١): حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي اختبار (t) لتحليل العبارات المتعلقة بإنتاجية المنظمة

المحور	العبرة	μ	σ	الوزن النسبي	الفرضية	قيمة (ت) المحسوبة t -calculated	مستوى المعنوية المشاهد P -Value	الرتبة	الدرجة
إنتاجية المنظمة	استغلال الموارد والإمكانات المتاحة	3.85	0.798	77	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	8.242	0.000	٢	عالي
	استخدام التكنولوجيا الحديثة	4.20	0.879	84	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	10.573	0.000	١	عالي جدا
	ملائمة مهارات الموظفين لطبيعة أعمالهم	3.52	0.892	70.4	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	4.485	0.000	٤	عالي
	التزام الموظفين بمواعيد العمل	3.65	0.879	73	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	5.724	0.000	٣	عالي
	زيادة اجور الموظفين	2.92	1.029	58.4	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	-0.627	0.533	٧	متوسط
	زيادة وقت الدوام للموظفين	3.02	1.049	60.4	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	0.123	0.903	٦	متوسط

متوسط	°	0.799	0.256	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	60.6	1.007	3.03	زيادة عدد الموظفين داخل المنظمة
عالي		0.047	2.488□	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	69.2	0.484	3.46	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول رقم (١١) أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value) لجميع العبارات ما عدى (٥,٦,٧) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين أعطوا درجة الصعوبة لهذه العبارات تختلف عن متوسط ، ولمعرفة نوع الاختلاف ما إذا كان بالارتفاع أو بالانخفاض تم المقارنة بين الوزن النسبي لهذه العبارات و درجة الصعوبة وفق المحك المعد من قبل الباحث فكانت نتائج العبارات وترتيبها كما يلي :

العبارة " استخدام التكنولوجيا الحديثة " حصلت على المرتبة الأولى من حيث درجة الصعوبة لمحور إنتاجية المنظمة وذلك لأنها حصلت على متوسط حسابي (٤.٢٠) ووزن نسبي (٨٤) وهو ينحصر بين (٨٤٪ - ١٠٠٪) المعبر على درجة عالي جداً، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة " استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة " حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٨٥) ووزن نسبي (٧٧) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي ، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة " التزام الموظفين بمواعيد العمل " حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٦٥) ووزن نسبي (٧٣) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت العبارة " ملائمة مهارات الموظفين لطبيعة أعمالهم " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٥٢) ووزن نسبي (٧٠.٤) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي .

أما بالنسبة للعبارات " زيادة عدد الموظفين داخل المنظمة " و " زيادة وقت الدوام للموظفين " و " زيادة أجور الموظفين " الباقية فقد كان مستوى المعنوية المشاهد (P-Value) أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين أعطوا إجابة توسط هذه العبارات من حيث الصعوبة .

مما سبق يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين أجابوا بدرجة مرتفعة على أغلب عبارات محور إنتاجية المنظمة، وهذا دليل على إعطاء درجة عالي على الصعوبات التي تواجه استخدام الوقت داخل المنظمة، وبالمقارنة بين قيمة مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) للدرجة الكلية للعبارات ومستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$) نجد أن (P-Value=0.047) كانت أصغر من ($\alpha = 0.05$) مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أي بمعنى أن هذه العبارات تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت داخل المنظمة .

❖ الفرضية الرئيسية :

الفرض العدم (H_0): ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية المنظمة بالمصرف محل البحث.

الفرض البديل (H_1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية المنظمة بالمصرف محل البحث.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار سبيرمان لفروق الرتب فكانت النتائج وفق ما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

حساب اختبار سبيرمان لفروق الرتب

	العوامل	إدارة الوقت	إنتاجية المنظمة
إدارة الوقت	قيمة معامل الارتباط	١.٠٠٠	٠.٦٥٨
	مستوى المعنوية المشاهد	-	٠.٠٠٠
إنتاجية المنظمة	قيمة معامل الارتباط	٠.٦٥٨	-
	مستوى المعنوية المشاهد	٠.٠٠٠	١.٠٠٠

من الجدول (١٢) نلاحظ أنه أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$) مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أي إنه هناك علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية المنظمة بالمصرف محل البحث.

النتائج:

- خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- ١) تبين من خلال البحث أن العاملين في مصرف الجمهورية يلتزمون بمواعيد العمل بنسبة عالية جداً ويتضح ذلك من الجدول رقم (١٥).
 - ٢) تبين من خلال البحث أنه يتم استخدام إدارة الوقت في مصرف الجمهورية بالشكل الذي يحقق المطلوب منها.
 - ٣) هناك قصور في تقبل شكاوي المراجعين عن طريق أماكن مخصصة لذلك.
 - ٤) تبين من خلال البحث أن هناك نسبة كبيرة من العلاقات الاجتماعية داخل نطاق العمل.
 - ٥) هناك قصور في استخدام أساليب حديثة في عمليات ضبط وقت دخول وخروج العاملين.
 - ٦) من خلال البحث تبين أن هناك صعوبة في زيادة عدد العاملين وأجورهم.
 - ٧) أظهر البحث وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية المنظمة بالمصرف محل البحث.
 - ٨) أظهر البحث أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه العاملين بإدارة الوقت داخل المصرف.

المقترحات:

- ١) العمل على وضع أماكن مخصصة لتقبل شكاوي المراجعين والعاملين داخل المصرف.
- ٢) العمل على التقليل من العلاقات الاجتماعية داخل نطاق العمل.
- ٣) استخدام الأساليب الحديثة في ضبط وقت دخول وخروج العاملين كاستخدام نظام "البصمة".
- ٤) زيادة أجور الموظفين بما يتناسب مع الجهد المبذول منهم.
- ٥) العمل على مواجهة الصعوبات التي تواجه استخدام إدارة الوقت داخل المصرف.

المراجع

١. أنور جميل علي، الضغوط النفسية علاقتها بإنتاجية العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠٠٩، ص ٦٨.
٢. خالد محمد الكزبري، إدارة الإنتاجية في منظمات الأعمال السورية واللبنانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٧، ص ٤٢.
٣. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٨٢، ص ١٨.
٤. ربحي عليان، إدارة الوقت "النظرية والتطبيق، عمان، دار جريس، ٢٠٠٥، ص ٢٨.
٥. رجاء أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الثالثة، مصر: دار النشر للجامعات، ٢٠٠١، ص ٣٢.
٦. سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٢٥.
٧. سليم بطرس جلده، سامي محمد، محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، عمان، دار دجلة، ط ١، ٢٠٠٧، ص ٣٢.
٨. سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، أريد، عمان، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٧، ص ١٥.
٩. محمد الصيرفي، إدارة الوقت، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩، ص ١٣.
١٠. وليد شحادة، إدارة الوقت حلول من الخبراء لتحديات يومية، السعودية، العبيكان للنشر، ٢٠٠٧، ص ٨٥.

