

أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية

**The Impact of Time Management on The Performance of Jordan
Petroleum Refinery Company**

إعداد:

فارس عبد الهادي مكاحله

إشراف

الدكتورة رولا علي عبد الله الضامن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١٢

التفويض

أنا فارس عبد الهادي مكاحله أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو

المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها

الاسم: فارس عبد الهادي مكاحله

التوقيع



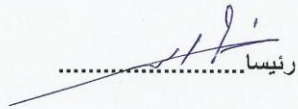

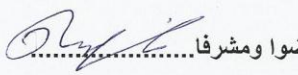
التاريخ: 2012/3/15

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب فارس عبد الهادي مكاحلة بتاريخ 2012/01/15
وعنوانها: " اثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية".

وقد أجازت الرسالة بتاريخ: 2012/01/29.....

أعضاء لجنة المناقشة

 رئيساً.....	نعمة عباس الخفاجي	الأستاذ الدكتور
 عضواً.....	مروان النسور	الدكتور
 عضواً ومشرفاً.....	رولا علي الضامن	الدكتورة

الشكر والتقدير

وبعد أن وفقني الله إلى إتمام هذه الدراسة والوصول بها إلى الغاية المنشودة، وما أضافته لي من معلومات ثرية قيمة ، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة عمان العربية، لما تقدمه من خدمة علمية متميزة.

والشكر والتقدير الخالص لأزجيهما إلى الأستاذة الدكتورة / رولا علي الضامن لتفضلها بالإشراف على هذه الرسالة والتي لم تبخل علي بالنصح والإرشاد والتوجيه والذي ساعد وبشكل كبير في بلورة الأفكار المتعلقة بالدراسة حتى خرجت هذه الرسالة إلى حيز النور.

كما أشكر كل من ساعدني من الأساتذة في الجامعة الذين قدموا لي الخبرة والمعرفة، وكذلك الشكر والتقدير إلى الزملاء والأصدقاء لما قدموه من عون مثمر سواء أكان ذلك بإبداء الرأي أم توفير المعلومات والمراجع.

وختاماً أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي.

الإهداء

إلى روح والدي العزيز

إلى والدي أمد الله في عمرها

إلى زوجتي العزيزة

إلى أطفالي الأحباء

إلى إخوتي وأخواتي الذين وقفوا إلى جانبي.

اهدي إليهم ثمرة جهدي المتواضع.

فهرس المحتويات

د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال والملاحق
م.....	الملخص باللغة العربية
ن.....	Abstract
١.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة:
٢.....	مشكلة الدراسة:
٣.....	أهمية الدراسة:
٣.....	أهداف الدراسة:
٤.....	فرضيات الدراسة:
٤.....	أهمودج الدراسة:
٦.....	التعريفات الإجرائية:
٧.....	حدود الدراسة:
٧.....	محددات الدراسة:
٨.....	الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة
٨.....	المبحث الأول: إدارة الوقت
٨.....	مقدمة:
٨.....	تعريف الوقت وخصائصه
٩.....	تصنيف الوقت :
١٠.....	قياس الوقت:
١١.....	العلاقة بين الوقت والإدارة:
١٢.....	مفهوم إدارة الوقت وأهميتها:

١٤	وظائف إدارة الوقت :
١٤	تخطيط الوقت :
٢٠	تنظيم الوقت:
٢٢	التوجيه لاستثمار الوقت:
٢٥	الرقابة على الوقت:
٢٧	مضيعات الوقت:
٢٨	المبحث الثاني : الأداء
٢٨	مقدمة:
٢٨	مفهوم الأداء:
٢٩	تعريفات الأداء
٢٩	مجالات الأداء:
٣٠	مقاييس الأداء:
٣٢	مؤشرات الأداء:
٣٢	رضا العاملين
٣٨	شركة مصفاة البترول الأردنية - نبذة تاريخية:
٣٩	مفهوم الاحتكار:
٤١	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
٤١	الدراسات باللغة العربية:
٤٥	الدراسات باللغة الأجنبية:
٤٩	الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالأداء:
٥١	الدراسات باللغة الأجنبية المتعلقة بالأداء:
٥٢	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
٥٢	التعليق على الدراسات السابقة:
٥٥	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٥٥	مقدمة:
٥٥	منهج الدراسة:
٥٥	مجتمع الدراسة و وحدة المعاينة:
٥٦	أساليب جمع البيانات :

٥٧	إجراءات توزيع الاستبانة:
٥٧	اختيار مقياس الاستبانة:
٥٩	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة):
٥٩	صدق الأداة (Instrument Validity)
٥٩	ثبات الأداة (Instrument Reliability)
٦٠	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٦٠	أساليب الإحصاء الوصفي :
٦٠	أساليب الإحصاء الاستدلالي:
٦١	الفصل الرابع : عرض النتائج
٦١	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة:
٦٤	عرض النتائج:
٦٤	الإجابة عن أسئلة الدراسة:
٧٤	اختبار فرضيات الدراسة :
٩٣	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والمقترحات
٩٣	المقدمة :
٩٣	مناقشة النتائج :
٩٣	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٩٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
٩٦	مناقشة النتائج المتعلقة باختبار بالفرضيات:
١٠٠	مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية :
١٠٢	مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة :
١٠٣	المقترحات:
١٠٥	المراجع
١١٤	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
(١-٣)	عينة الدراسة	٩٠
(٢-٣)	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة	٩٣
(٣-٣)	مقياس درجة الموافقة	٩٣
(٤-٣)	الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية	٩٣
(٥-٣)	قيم معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة	٩٥
(١-٤)	تبويب أفراد عينة الدراسة حسب متغير (العمر)	٩٨
(٢-٤)	تبويب أفراد عينة الدراسة حسب متغير (النوع الاجتماعي)	٩٩
(٣-٤)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (المؤهل التعليمي)	٩٩
(٤-٤)	تبويب أفراد عينة الدراسة حسب متغير (عدد سنوات الخبرة)	١٠٠
(٥-٤)	تبويب أفراد عينة الدراسة حسب متغير (المسمى الوظيفي)	١٠١
(٦-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً	١٠٢
(٧-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد تخطيط الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً	١٠٣
(٨-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد تنظيم الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً	١٠٥
(٩-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد التوجيه لاستثمار الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً	١٠٧
(١٠-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الرقابة على الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً	١٠٩

١١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً	(١١-٤)
١١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً	(١٢-٤)
١١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر كفاءة العمليات الداخلية لشركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً	(١٣-٤)
١١٥	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية	(١٤-٤)
الرقم	الجدول	الصفحة
١١٦	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالأداء من خلال أبعاد إدارة الوقت	(١٥-٤)
١١٨	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية	(١٦-٤)
١١٩	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ برضا العاملين من خلال أبعاد إدارة الوقت	(١٧-٤)
١٢٠	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على كفاءة العمليات الداخلية لشركة مصفاة البترول الأردنية	(١٨-٤)
١٢١	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بكفاءة العمليات الداخلية من خلال أبعاد إدارة الوقت	(١٩-٤)
١٢٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول يعزى لمتغير (العمر)	(٢٠-٤)
١٢٣	نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية في درجة تطبيق إدارة الوقت تعزى لمتغير (العمر)	(٢١-٤)
١٢٤	نتائج اختبار (t) للتعرف على الاختلافات في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)	(٢٢-٤)
١٢٥	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى لمتغير (المؤهل التعليمي)	(٢٣-٤)

١٢٦	نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية في درجة تطبيق إدارة الوقت تعزى لمتغير (المؤهل التعليمي)	(٢٤-٤)
١٢٧	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)	(٢٥-٤)
١٢٨	نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية في درجة تطبيق إدارة الوقت تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)	(٢٦-٤)
١٢٩	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)	(٢٧-٤)
١٣٠	نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية في درجة تطبيق إدارة الوقت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)	(٢٨-٤)
١٣١	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الأداء بشركة مصفاة البترول يعزى لمتغير (العمر)	(٢٩-٤)
١٣٢	نتائج اختبار (t) للتعرف على الاختلافات في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)	(٣٠-٤)
الرقم	الجدول	الصفحة
١٣٣	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول يعزى لمتغير (المؤهل التعليمي)	(٣١-٤)
١٣٤	اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في مستوى الأداء يعزى لمتغير (المؤهل التعليمي)	(٣٢-٤)
١٣٥	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول يعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)	(٣٣-٤)
١٣٦	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول يعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)	(٣٤-٤)

قائمة الأشكال والملحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
(٤-١)	أهمودج الدراسة	٨
ملحق رقم (١)	المحكمون	١٧٠
ملحق رقم (٢)	استبانة الدراسة	١٧٠

أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية.

إعداد : فارس عبد الهادي مكاحله

إشراف الدكتورة / رولا علي الضامن

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، من خلال معرفة أثر وظائف إدارة الوقت على أداء شركة مصفاة البترول الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (١١٦) موظفا وموظفة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع مجموعة أسئلة وصياغة مجموعة من الفرضيات، وبهدف جمع وتحليل البيانات تم توزيع أداة الدراسة "الاستبانة" المكونة من (٤٠) فقرة على مجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :

(١)- إن شركة مصفاة البترول الأردنية تطبق إدارة الوقت بدرجة مرتفعة.

(٢)- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على الأداء (رضا العاملين، كفاءة العمليات الداخلية) في شركة مصفاة البترول الأردنية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

(٣)- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى المتغيرات (العمر، النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي).

وتوصلت الدراسة إلى عدة مقترحات أهمها:

١- توصي الدراسة باستمرار شركة مصفاة البترول الأردنية بتطبيق عمليات إدارة الوقت، وذلك لما أثبتته هذه الدراسة من وجود أثر لهذا التطبيق على أدائها.

٢- زيادة الاهتمام بالوسائل التكنولوجية الحديثة المساعدة في عملية تنظيم الوقت لما لها من أثر في إنجاز المهام بشكل أسرع وبوقت أقل.

٣- استمرار اهتمام الإدارة العليا بالخبرات والكفاءات لدى العاملين والإفادة منها في جميع المجالات، خاصة في مجال التخطيط للوقت والرقابة على الوقت.

The Impact of Time Management of the Performance in the Jordanian Petrol Refinery Company

Prepared by

Faris Abdulhadi Al-Makahleh

Supervised by

Dr. Rolla Ali Al – Dhamin

Abstract

This study aimed at knowing the impact of time management on the performance in the Jordanian Petroleum refinery company, through knowing the impact of time management functions on the performance of the Jordanian Petroleum Refinery.

The study's, sample included (116) employee from the executive manager's, departments managers, heads of divisions who work in the Jordan Petroleum Refinery company. The study used the descriptive methodology.

In order to achieve the study's purposes, the researcher presented a number of questions and assumptions at the aim of collecting and analyzing the data. The study's instrument "the questionnaire" has been of (40) statements have been distributed among the sample individuals. The data were collected and analyzed using the statistical package SPSS.

The researcher arrived to many results, the most important of them are the following:

- 1)-The Jordanian Petroleum Refinery company applies time management in high level.
- 2)-There is an impact with statistical significance for the total time management (time-planning, time- organization, time - direction, and time- control) on the performance of Jordanian Petroleum Refinery company.
- 3)-There is an impact with statistical significance in the level of applying time management in the Jordanian Petroleum Refinery Company according to the variables (Age, Gender, number of years of experience, the educational qualification, the job position).

The researcher presented some recommendations, the most important of them are as follows:

1)-The researcher recommends that the Jordanian Petroleum Refinery company should continue in applying the functions of time management, in the light of this study proved in regard to the existence of an impact of this application on the general performance in it.

2)-Increasing the interest of the modern technological means that assist in the time organization because it has an impact on the tasks achievement more quickly and in less time.

3)-Continuing of the top management interest of the experiences and efficiencies of the workers, and to benefit of them in all the fields, especially in the area of time planning and time control.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعتبر الوقت ذا أهمية كبيرة في حياة الإنسان فهو يشكل عنصراً □ حيويًا □ في جميع مناحي حياته، فهو محتوى كل عمل ونشاط يؤديه ولا سبيل لحدوثه إلا بمقدار ما من الزمن، فالمسؤوليات والأعمال في حياته لا بد لها من وقت لتحدث، ولا بد لها أيضاً من وسيلة لتنظيمها حتى لا تتداخل توقيتاتها معاً.

مع تطور سمة الحياة وازدياد متطلباتها وتزايد التوجهات المادية للبشر، ازداد إدراكه بان الوقت يمر بسرعة وأنه يجب استثماره، وأن يبدي حرصاً أفضل على كيفية توزيعه واستغلاله بما يضمن تحقيق الأهداف التي يصبو إليها، مما حدا بالجميع نحو البحث عن طرق فاعلة لإدارته، وكما أن الوقت من الموارد المتاحة للأفراد، فهو يعتبر أيضاً من الموارد المتاحة للمنظمات، وبما أن لهذه المنظمات أهدافاً محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال تكريس كافة الموارد والإمكانات المتاحة لديها واستغلالها بما فيها الوقت، فوقت العمل للمنظمة محدود وثمين يجب تحديده بدقة واستثماره.

ومن هنا جاءت أهمية إيجاد وسائل وطرق لاستغلال هذا المورد الهام لديها عن طريق إدارته لتعظيم قيمته ومحاولة تقليل الضائع منه لأننا ننجز بالوقت، لذا فإدارة الوقت تهتم بكيفية استثمار الوقت المتاح من أجل إنجاز الأهداف المحددة في أقصر وقت ممكن وأنها تعني حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً، وإخضاع ذلك كله إلى عمليات متابعة وتقييم مستمر (البلوي، ٢٠٠٩: ٣٣).

ويلعب الوقت في المنظمات بشكل عام دوراً حيويًا في عملياتها المختلفة كونها أكثر تعقيداً وتضم مستويات متعددة فيها، ذلك يدفعها إلى محاولة الاستفادة من الوقت في جميع المناحي حتى تستطيع تحقيق أهدافها، ويرى الاقتصاديون أن الوقت أصبح احد مدخلات عمليات الإنتاج، نظراً لأن أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة، فاستغلال الوقت يؤدي إلى تحقيق الهدف المشترك وهو زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمنظمة أيضاً، يؤدي أيضاً إلى معالجة الإنتاج المعيب والفاقد من عمليات الإنتاج، ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يستشعرون أهميتهم بالنسبة للمنظمة وما يعود عليهم بالتالي من حوافز (الجماز، ٢٠١٠: ٦٥).

وبالرغم من أهمية الوقت كمورد، إلا أنه أقلها استثماراً في منظمات الأعمال، مما يسبب هدراً وضياعاً دون تحقيق فاعلية أو إنجاز اقتصادي أي دون عمل أو إنتاج. حيث أوضحت بعض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت في منظمات الأعمال، أن هنالك ضعف اهتمام بعامل الوقت من قبل تلك المنظمات التي أجريت عليها الدراسات في مختلف العمليات والأنشطة لديها، ودلت بعض الدراسات الميدانية الأردنية أيضاً حول إدارة الوقت أن ما يزيد على (٢٢ %) من وقت العمل الرسمي للموظف الأردني يصرف في أمور لا علاقة لها بالعمل الرسمي (الشريفة، ٢٠٠٥:).

وكون شركة مصفاة البترول الأردنية منظمة صناعية، يلعب عامل الوقت فيها أهمية كبرى في نشاطاتها المختلفة لإنتاج مخرجات ذات مواصفات عالية، فهي تحتوي على أنشطة عديدة مثل التكرير والتوزيع والتحميل والنقل، حيث تحتوي هذه الأنشطة على عمليات مختلفة تتضمن تخطيطاً وتحكماً بتتابع وتسلسل زمني لجميع تلك العمليات، وكذلك يعتبر من أهم نشاطاتها شراء النفط الخام، وهنا تعتبر عملية توقيت شراء المواد الخام من الموردين مهمة جداً، لما لذلك من تقليل لكلفة شراء المواد الخام إن تمت في الوقت المناسب، وهذا ما أشار إليه بشكل عام (Bakal & Joseph,2010:2395) بأن عملية توقيت شراء المواد الخام من الموردين هي عملية مهمة جداً.

وفي ضوء ما سبق، واستكمالاً لجهود الآخرين، ولأهمية قطاع الصناعات الكبرى وأهمية عامل الوقت فيها، جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية.

مشكلة الدراسة:

يعد عامل الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية ذا أهمية كبرى في العمليات والأنشطة فيها وبالذات لأنها تستخدم طرق معالجة معينة بتسلسل وتتابع زمني لضمان سير عجلة الإنتاج فيها، وكون عملها كقطاع خاص فإنها تعمل على استغلال مواردها وتعظيمها وتحاول تحسين مستويات الأداء فيها، وعليه فإن عملية تطبيق إدارة الوقت في المنظمة أثناء قيامها بوظائفها المختلفة، يتيح لها الحصول على أكبر قدر ممكن من المنتجات بجودة عالية بالإضافة إلى قدرة أكبر في إيصال المنتج النهائي إلى العملاء في التوقيت المناسب ودون إخلال بمواعيد التسليم، نظراً لأهمية منتجاتها الحيوية التي لا غنى عنها في جميع الأحوال والظروف، لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية؟.
- ٢- ما مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية لإدارة الوقت؟.
- ٣- هل يوجد أثر لإدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية؟.
- ٤- هل يوجد أثر لإدارة الوقت على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية؟ .
- ٥- هل يوجد أثر لإدارة الوقت على كفاءة العمليات الداخلية لشركة مصفاة البترول الأردنية؟ .
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر والنوع الاجتماعي والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)؟.
- ٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر والنوع الاجتماعي والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)؟.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة مما يلي :

من الناحية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في مورد مهم من موارد المنظمات وهو الوقت، والذي يلعب دوراً أساسياً في مختلف نشاطاتها.

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الوقت، حيث تعتبر إدارة الوقت عنصراً أساسياً في جميع نشاطات المنظمة.

كما تظهر أهمية الدراسة بالبحث في وظائف إدارة الوقت والتي تحقق أفضل استثمار لوقت العمل من أجل الوصول إلى الأداء المنشود.

من الناحية العملية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في إمكانية أن تسهم في توافر المعلومات التي يمكن أن تساعد المديرين والعاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية في مجال تنظيم واستثمار أوقاتهم.

بالإضافة إلى ذلك ممكن أن تسهم هذه الدراسة في بيان مدى أهمية إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية ومدى تأثير ذلك على أدائها، وصولاً إلى تحقيق مستوى أفضل من الأداء.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من أن دراسة أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية يتيح للقيادات الإدارية فيها فرصة التعرف على هذا الأثر، والوقوف على نتائج الدراسة ومن ثم الاستفادة منها في معالجة نقاط الضعف في إدارة الوقت.

أهداف الدراسة:

بناءً على ما تقدم ذكره فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- إعداد إطار نظري يتعلق بمفهوم إدارة الوقت والأداء.

٢- التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية.

٣- التوصل إلى مقترحات والتي يأمل أن تفيد صانعي القرار في شركة مصفاة البترول الأردنية.

معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الوقت ومستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت وتنظيم الوقت والتوجيه لاستثمار الوقت والرقابة على الوقت) على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01:1):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد إدارة الوقت على رضا العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية (H01:2):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد إدارة الوقت على كفاءة العمليات الداخلية.

الفرضية الرئيسة الثانية (Ho2):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر والنوع الاجتماعي والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة (Ho3):

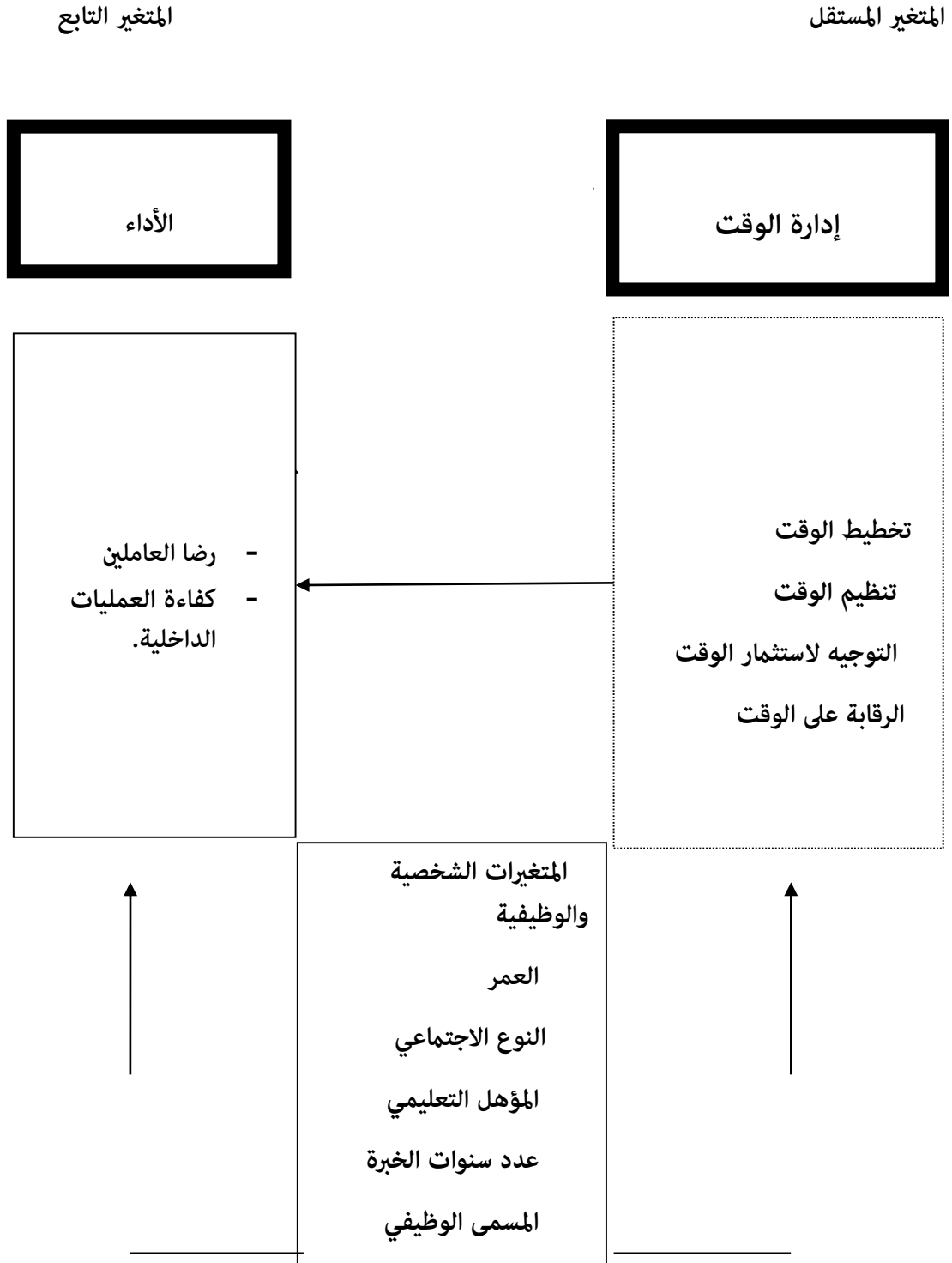
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى أداء شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر والنوع الاجتماعي والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

أهمودج الدراسة:

المصدر: (عبيدات، ٢٠٠٤). (المومني، ٢٠٠٨). (Claessens et al, 2004). (Claessens et al, 2007)

شكل رقم (١)

أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية.



التعريفات الإجرائية:

الوقت : (Time)

الفترة الزمنية ليوم العمل الرسمي الكامل في شركة مصفاة البترول الأردنية، حيث عدد أيام العمل السنوي فيها (٢٩٥) يوم عمل رسمي.

إدارة الوقت : (Time management)

عملية الاستفادة من وقت العمل الرسمي المتاح في العمل في شركة مصفاة البترول الأردنية من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب لذلك من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة على الوقت لتحسين الأداء.

تخطيط الوقت: (Time Planning)

إعداد قائمة بالأهداف المطلوب إنجازها وتحديد أولوياتها والأنشطة اللازمة لتنفيذها ومن ثم القيام بجدولة هذه الأنشطة لتحديد الوقت اللازم لأدائها، وسيتم قياسه خلال الفقرات من (٧-١).

تنظيم الوقت: (Time Organizing)

تنظيم الوقت المتاح في العمل عن طريق تحديد المهام الواجب القيام بها والأشخاص المناسبين لتلك المهام واستخدام الوسائل المساعدة الحديثة للاستفادة القصوى من الوقت، بهدف خلق البيئة المناسبة والظروف الملائمة لإنجاز الأنشطة في أقل وقت ممكن، وسيتم قياسه خلال الفقرات من (٨-١٤).

التوجيه لاستثمار الوقت: (Time Direction)

عملية توجيه سليم لطاقت وقدرات المرؤوسين نحو إنجاز الأعمال المطلوبة بفاعلية بواسطة اختيار الحافز المناسب وباستخدام مهارات الاتصال الفعال لتحقيق الهدف من إدارة الوقت، وسيتم قياسه خلال الفقرات من (١٥-٢١).

الرقابة على الوقت: (Time Controlling)

عملية التأكد من أن الخطة الموضوعية تسير وفق ما هو مخطط لها للتأكد من أن الوقت المتاح يتم استغلاله أثناء تنفيذ تلك الأعمال، ويتم ذلك عن طريق المتابعة المستمرة للخطة

الأداء: (Performance)

استخدام شركة مصفاة البترول الأردنية لمواردها المختلفة، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز. وتم قياسه من خلال مؤشرين هما رضا العاملين وكفاءة العمليات الداخلية.

رضا العاملين: (Employee Satisfaction)

هو شعور موظفي شركة مصفاة البترول الأردنية بالسعادة والارتياح أثناء أدائهم لعملهم نتيجة التوافق بين ما يقدمون وما يحصلون عليه فعلا من عملهم. وسيتم قياسه من خلال الفقرات من (٢٩-٣٤).

كفاءة العمليات الداخلية: (Internal Process Efficiency)

هي قيام شركة مصفاة البترول الأردنية بتحويل المدخلات إلى مخرجات في صورة منتجات وخدمات ذات قيمة أكبر من قيمة المدخلات من خلال المعالجة والتحويل. وسيتم قياسها من خلال الفقرات من (٣٥-٤٠).

حدود الدراسة:

١- الحدود المكانية:

اقتصار تطبيق الدراسة على شركة مصفاة البترول الأردنية المساهمة المحدودة.

٢- الحدود الزمانية:

حدود الدراسة الزمنية والتي تم تطبيقها عام ٢٠١١ م.

٣- الحدود البشرية:

اقتصار المجال البشري للدراسة على مديري الإدارات العليا والوسطى والأولى في شركة مصفاة البترول الأردنية المساهمة المحدودة.

محددات الدراسة:

الانتشار الجغرافي الواسع لمجتمع الدراسة وما أسفر عنه من صعوبة في توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة، وما نتج عن ذلك من جهد ووقت كبيرين في عملية جمع الاستبانات.

الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة الوقت

مقدمة:

تزداد أهمية الوقت بالنسبة للمديرين باعتبارهم أحد أهم الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المنظمة، مما يتطلب من القادة الإداريين العمل على إدارة هذا المصدر بالشكل الصحيح عن طريق فهم وإتقان عمليات إدارة الوقت ذاتها واستغلالها بشكل أفضل لإنجاز مهامهم، فالوقت في المنظمات أو لدى الأفراد لا يتكيف، ولكن الإنسان نفسه هو الذي يتكيف، وعليه فإن إدارة وقت العمل تكمن في تكوين عادات عمل إيجابية والتخلص مما هو غير إيجابي فيها وتوظيف عملياتها بما يخدم مصلحة العمل.

يأتي هذا الفصل محاولاً لتوضيح مفهوم تلك العمليات، إضافة إلى التعرف على بعض أنواع الوقت حسب آراء بعض الباحثين وخصائصه وأنواعه، وأخيراً توضيح كيفية إدارة الوقت حسب عمليات الإدارة ذاتها، وبالأخص حين تشتمل الإدارة على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي يمكن أن تسهم في مجال تنظيم المدير لوقته، واستغلاله في الأمور الهامة، وصولاً إلى الاستفادة من هذا المورد بأقصى درجة ممكنة.

تعريف الوقت وخصائصه

نظراً لاختلاف إدراك الأفراد والمجتمعات لمفهوم الوقت، فقد برزت اختلافات جوهرية في تقديم مفهوم محدد للوقت وأهميته وكيفية استثماره واستغلاله، هذه الاختلافات ناتجة عن المنظور الذي يراد النظر من خلاله إلى الوقت ومفهومه وأهميته.

ومن التعريفات الشائعة لمفهوم الوقت نذكر منها:

"جاء في لسان العرب للعلامة ابن منظور (١٩٥٣) أن الوقت مقدار من الزمن معلوم، والجمع (أوقات- ووقت- وموقوت)، ومؤقت أي محدد، أيضاً في تعريف الوقت قال ابن الأثير: التوقيت والتأقيت أن يجعل للشيء وقتاً يختص به، وهو بيان مقدار المدة" (شهادة، 2005:٣٥).

أشار (علوان و إحميد، ٢٠٠٩:٣٤) إلى انه من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت ولكن يمكن إدراك بعض خصائصه، فمنذ قديم الزمان رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة وانه يسير إلى الأمام بشكل متتابع وانه يتحرك بموجب نظام معين محكم لا يمكن إيقافه كأنه سهم متحرك إلى الأمام على خط مستقيم مبتدئ من ماض بعيد ومنتجه إلى مستقبل غير معلوم.

كما عرف (Ojo & Daivd,2008:127) الوقت بأنه " فترة من الزمن تعتبر كمصدر تحت تحكمك، وأيضاً:

حسب قاموس (Webster's Collins) هي الفترة التي فيها الحدث أو النشاط يحدث.

مصدر نادر والذي يجب أن يدار بشكل صحيح، وغير ذلك لا شيء ممكن إدارته".

و يستنتج مما سبق انه لا يوجد تعريف محدد للوقت وأن كل فئة لها تعريف خاص بها حسب المنظور الذي يتم النظر به إلى الوقت، لكن القاسم المشترك بينهم جميعاً انه يعتبر لديهم نفس الوقت المتاح ومورداً من الموارد النادرة والثمينة موزعاً بينهم بالتساوي، يجب علينا أن نسعى لاستغلاله بعقلانية.

يتميز الوقت بعدة خصائص بالرغم من اختلاف إدراك الأفراد لمفهومه، وهذه الخصائص قد لا نجدها في غيره من الموارد الأخرى، ومنها (أبو شيخة، ٢٠٠٩: ٢٦؛ البرادعي، ٢٠٠٤: ٢٣؛ الخضيرى، ٢٠٠٠: ٦):

إنه متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم والحجم وهو مشاع دون تخصيص لجميع الأفراد ويحق لهم استخدامه واستغلاله دون قيود أو شروط.

الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه وما يمضي منه لن يرجع أو يعوض بشيء فهو أنفس ما يملك الإنسان."

الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسة كالقوى العاملة، والأموال، والأجهزة والمعدات لأنه لا يمكن تخزينه ولا يمكن إحلاله.

تصنيف الوقت :

هناك عدة تصنيفات للوقت تختلف عن بعضها بعضاً اختلافاً جوهرياً، ويرى (علوان و إحميد، ٢٠٠٩: ٤٣) أن الوقت ينقسم إلى أربعة أنواع :

-الوقت الإبداعي Creparatory time

وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل، بالإضافة إلى تنظيم العمل وهو بحاجة إلى تفكير عميق وتوجيه وتقويم.

-الوقت التحضيري Preparatory time

ويشمل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في أداء العمل وتتضمن جمع المعلومات والبيانات و إعداد المستلزمات الضرورية لإنجاز العمل.

-الوقت الإنتاجي Productive time

وهو ما يستغرقه الفرد في التنفيذ لإنجاز العمل الذي حضر له يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي ينفذ فيها العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري.

-الوقت العام أو غير المباشر Overhead time

وهو ما يستغرقه الفرد في أنشطة وأعمال فرعية لها علاقة بالعمل.

قياس الوقت:

إن قياس الوقت من الأهمية بمكان لنمو وتقدم البشرية، ومفهوم القياس هنا يظهر لنا من التناوب الدوري لساعات الليل والنهار التي تمر على بلدان العالم أينما وجدت على سطح الأرض نتيجة لحركة الشمس مع الأرض فتتكرر الليالي والأيام مكونة الأسابيع والأشهر والأعوام والقرون، فالقياس يكون ممثلاً في وحدات قياس زمنية معروفة كالثانية، الدقيقة، الساعة، اليوم، الأسبوع، الشهر، السنة، العقد، القرن، الحقب (المشيح، ٢٠١١: 24).

- أجهزة قياس الوقت:

على مدى آلاف السنين، شكّلت أدوات قياس الوقت سمة خاصة بأهم العهود في التاريخ، فكانت حركة الأرض والقمر حول الشمس أساساً لقياس الوقت والتوقيت، ولقد اخترع الإنسان وسائل متزايدة الدقة لقياس الوقت، وطورت الحضارات القديمة التقاويم لاحتساب مرور الأجزاء الكبيرة من الزمن كالأيام والشهور والسنين، أما أجزاء الوقت الصغرى كالساعات والدقائق، فكانت تقاس بواسطة أدوات قياس أدق باستخدام الشمس مباشرة لتبين الوقت أو قياس مضي فترة من الزمن محددة بأدوات خاصة (الحريث، ٢٠٠٧: 93).

- أدوات قياس الزمن (المشيح، ٢٠١١: ٦٠؛ الحريث، ٢٠٠٧: 95):

اخترع الإنسان آلات كثيرة لقياس الزمن، ودراسة هذه الآلات علم يسمى (Horology) : ١- الساعة الشمسية (sundial):

من أقدم الآلات وقد عرفت هذه الساعات أيضاً باسم المزولة الشمسية، وسميت بساعات الظلال وتتكون ساعة الظل المصرية المعروفة من لوح خشبي صغير ينتهي احد طرفية بكتلة خشبية، ولاستعمال هذه الساعة يوضع اللوح الخشبي في اتجاه شرقي-غربي، أما تحديد الساعات ومعرفتها فيمكن إدراكه من سقوط ظل الكتلة الخشبية على تقسيمات اللوح الخشبي.

الساعات الرملية (Sand - glass):

وهي ساعة بسيطة مكونة من وعائين زجاجيين لهما شكل قريب من القمع ملتصقين ببعض ومتصلتين فيما بينهما عبر فتحة تسهل مرور الرمل من احد الوعائين إلى الأخر، وتتم آلية عملها بوضع كمية من الرمل في الوعاء العلوي معروفاً مسبقاً المدة التي تستغرقها كي تتسرب إلى الوعاء السفلي، بحيث تعطي قياساً لمدة محدودة من الزمن (أجزاء من الساعة، ساعة فأكثر...) لتنعكس الطريقة كلما تسرب الرمل بكاملة من الوعاء العلوي إلى السفلي.

الساعة المائية (water-clock):

الساعات المائية عبارة عن إناء يملأ بالماء ثم يتسرب منه الماء عن طريق ثقب صغير في قاعدته، والتدرجات على الإناء من الداخل تشير إلى الزمن الذي انقضى.

الساعة النارية (Candle- Clock):

وقد استخدمت طرق أخرى لقياس الوقت مثل الشموع المشتعلة، الحبال المبللة بالزيت والمعقود على مسافات منتظمة، والمصابيح الزيتية.

الساعات الميكانيكية اخترعت في أوروبا الغربية في أواخر القرن الثالث عشر الميلادي وكانت ساعات كبيرة الحجم تثبت على الأبراج، واعتمدت هذه الساعات على الأثقال قوة دافعة لتديرها وكانت الأثقال مثبتة في نهاية سلاسل معدنية كلما كانت طويلة استمرت الساعة في عملها مدة أطول.

في سنة ١٥٨٣م اكتشف (غاليليو) حركة البندول (pendulum) {ابن يونس المصري اكتشفها قبل غاليليو، وقد سمي ابن يونس البندول بالخطر (١٠٠٩م)}، وفي سنة 1656م اخترع (كريستيان هيوجينز) أول ساعة ميكانيكية تدار بالأثقال وتستخدم البندول، وكانت هذه الخطوة ذات أهمية كبرى في دقة قياس الزمن، وكانت الساعات ذات عقرب واحد هو عقرب الساعات، وفي سنة ١٦٨٠م استخدم عقرب الدقائق وبعد ذلك بسنوات قليلة تم اختراع عقرب الثواني.

أعطى تصميم (غراهام) دقة في قياس الوقت بخطاً ثانية واحدة في اليوم، وفي سنة 889م صمم (سيغموند رايفلر) اختراعاً أعطى دقة بلغت نسبة الخطأ فيها جزءاً من مئة من الثانية في اليوم.
* قياس الوقت بدقة:

الساعات الأكثر دقة هي الساعات الذرية، وهي في الواقع تضبط الوقت بدقة متناهية جداً، ويعتمد التوقيت الذي يستخدمه كل الناس اليوم على معدل سرعات عدد من الساعات الذرية حول العالم، هذه الساعات تعمل بعدد ذبذبات الضوء المنبعث من ذرات معينة والأحدث بينها هي ساعة ذرية تستخدم ذرات السيزيوم، والثواني في ساعة السيزيوم تم تقسيمها إلى حوالي ١٠ بلايين جزء (ذبذبة)، وبالرغم من كل هذه الدقة المتناهية، لا يزال العلماء يسعون إلى دقة أكبر في تحديد الوقت

العلاقة بين الوقت والإدارة:

تتضح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال إبراز أهمية الوقت ومكانته في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها وعملياتها، ويوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة "عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة." (الصوري، ٢٠٠٨: ٢٩). وبرزت أهمية إدارة الوقت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين في نظريات الإدارة، واحتلت مكاناً بارزاً فيها وذلك كما يتضح مما يلي (شبير، ٢٠١٠: ١١؛ الصوري، ٢٠٠٨: ٤٣):

ترجع جذور إدارة الوقت إلى أعمال وجهود فريدريك تايلور (Frederick Taylor) عام ١٨٩٨ في مصنع لل فولاذ، في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال الاهتمام بتقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وركز (تايلور) على كفاءة الأداء والجهد الإنساني الجسمي المبذول وتقليل ثمن وحدة الإنتاج.

واهتم هنري فايول (Henri Fayol) برفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل، فوضع القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتماشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة، ومع الإنتاج ذي الكفاءة العالية وبأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن، وذلك كله يتطلب رصدًا وتسجيلًا للإمكانات المتاحة، ووضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصير الوقت والسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

وسعى هنري جانت (Henry Gant) وهو من أصحاب نظرية الإدارة العلمية أيضاً إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي اختصره.

وتابع فرانك جلبرت و زوجته ليليان (Frank & Lillian Gilberth) دراسة الحركة والزمن بشكل مفصل، حيث توصلا إلى أداء العمل بأحسن الطرق في زمن قصير واستطاعا إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه، وقد وضع (جلبرت) قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام وحدد الزمن اللازم للأداء ووضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها (خرائط التدفق Flow Charts) فهذه الخرائط تساعد على دراسة أية عملية بتفاصيلها.

أعقبت حركة الإدارة العلمية في النظرية الكلاسيكية نظرية أطلق عليها نظرية (العلاقات الإنسانية) التي ألحت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد ببعضهم وعلاقاتهم برؤسائهم وغيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما سينعكس إيجاباً على معنوياته ومن ثم على إنتاجيته فهو يحتاج إلى فترات راحة تقتطع من يوم العمل يعود العامل بعدها بنشاط وهمة لأداء المهام المطلوبة منه بكفاءة، وأكد الباحث إلتون مايو (E. Mayo) على أهمية الاعتناء بالعامل الإنساني واختيار فترات الراحة التي تساعد حتماً على زيادة الإنتاجية ولكن شريطة ألا تكون الأوقات المختارة طويلة وغير مناسبة لأن هذه الأوقات الزمنية ستكون عبئاً على المنظمة وسبباً في تراجع الإنتاج.

ومجمل القول بأن المنظمة وحدة اجتماعية واقتصادية مرتبطة بعامل الوقت من حيث التأثير بكل معطيات التطور التكنولوجي والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد في تنفيذ خططها على الوقت واتخاذ الأولويات منهجاً لتنفيذ تلك النظريات (شبير، ٢٠١٠: ١٢).

مفهوم إدارة الوقت وأهميتها:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا تقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر، وكذلك يرتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى (الطراونة، ٢٠٠٢: ٦٤).

نعني بإدارة الوقت الفعالة تنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، فكما قال خبير الإدارة (Drucker) أن تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكل صحيح يعد أفضل بكثير من مجرد تنفيذ أي أشياء بشكل صحيح

يتبين هنا أن أهمية إدارة الوقت نابعة أساساً من اهتمامها بكيفية استثمار الوقت المتاح واستغلاله استغلالاً أمثل من البحث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى إنجاز الأهداف المحددة في أقصر وقت ممكن، وكما ذكر (Farooq etal,2010:252) انه إن لم تتم إدارة الوقت لا شيء آخر تستطيع إدارته، لذا تعتبر إدارة الوقت من أكثر التحديات التي تواجه المديرين في العمل، وإن تطبيق مفاهيم إدارة الوقت في العمل لها أثر إيجابي على أداء المنظمة والمديرين (Ifijeh,2011:1).

من التعريفات القديمة لإدارة الوقت هي في عام ١٩٧٣ حيث أفادت (Claessens etal,2007:260) أن إدارة الوقت هي تحديد الحاجات ووضع الأهداف لتحقيق هذه الحاجات وترتيب المهام اللازمة لأداء عمل ما حسب الأولويات ومقابلة تلك المهام للوقت والمصادر المتاحة

من خلال التخطيط والجدولة وعمل قوائم بالأعمال، وفي عام ١٩٩١ تمت إضافة القيام بتنفيذ المهام بالقوائم المعدة من قبل (Brilton & Tesser). وبقيت كذلك إلى حين أن وجه (Francis-Smythe & Robertson) الاهتمام نحو الحقيقة القائلة بأن: "بينما جميع تلك النشاطات مهمة، تبقى عملية التخطيط الفعال والتنفيذ هي بالدرجة الأولى بالأهمية في إدارة الوقت"، بعدها تمت إضافة عملية المراقبة وهي (عملية مراقبة على الوقت) أي مراقبة التقدم الحاصل في نتائج استغلال الوقت كبعد إضافي ومهم وحديث (Guercini etal,2009:2).

أشارت (Claessens etal,2009:25) إلى أن الأفراد قد يمتلكون أهدافاً متشابهة إلا أنهم يحتاجون إلى عملية تحفيز مختلفة لتحقيق هذه الأهداف وإنجازها في وقتها المحدد، وأن التحفيز الجيد يبقي العاملين ملتصقين بأهدافهم ويعملون بجد من أجل إنجازها في الوقت المحدد لها، إلى ذلك أوضح (Brown etal,2010:197) أن المنظمات التي لديها برامج تهتم بعملية التوازن فيما بين وقت العمل (الوقت المدفوع) والوقت الشخصي لموظفيها حتى خارج وقت العمل هي منظمات لديها معدلات أداء أعلى عن طريق تحفيزهم بواسطة منحهم ساعات أو يوم عمل إجازة .

بعد أن اتضح لنا مفهوم إدارة الوقت بالنسبة لمدير المنظمة، يكون بإمكاننا أن نلقي الضوء على بعض التعريفات التي تشير إلى مفهوم إدارة الوقت:

تعرف إدارة الوقت بالطرق والوسائل التي تعين الفرد على الاستفادة القصوى من وقت عمله في تحقيق أهدافه، كما تعني تلك الجهود الخاصة بالتخطيط وتنظيم وقت العمل بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية، وهي إدارة الفرد لنفسه بنفسه وتوجيه مشاعره وأفكاره وإمكاناته نحو الأهداف والإنجازات التي يصبو إلى تحقيقها في العمل (شحادة، ٢٠٠٥:٤٥).

٢- " بأنها التخطيط والتنظيم والتوجيه، ورقابة الوقت بهدف استثماره استثماراً اقتصادياً أمثل" (عبيدات، ٢٠٠٤:١٣).

٣- هي اكتشاف وتطبيق للطرق الأكثر فعالية لإنجاز مهمة ما، مهما كانت مدتها بوقت مثالي وبنوعية عالية (Kevin Taylor,2007:13).

يلاحظ هنا بأن جميع مفاهيم إدارة الوقت وإن اختلفت في محتواها إلا أنها تصب في خانة واحدة وهي استغلال للوقت المتاح للعمل، ويستنتج مما سبق انه حتى نقوم بتطبيق إدارة فعالة للوقت علينا أن نعرف ما هي الطريقة الأفضل لإدارته، لذا يعرف الباحث إدارة الوقت بأنها عملية الاستفادة من وقت العمل الرسمي المتاح من خلال استخدام الوظائف الإدارية لذلك من تخطيط ، تنظيم، توجيه، ورقابة على الوقت لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

وظائف إدارة الوقت :

الإدارة بالمفهوم العام كما ذكر(مقابلة،٢٠٠٣:٨٥) عبارة عن مجموعة من العمليات المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي يراد من خلالها إنجاز الأعمال بشكل منظم ومنسق للوصول إلى أهداف محددة بأفضل الوسائل. وبما أن الوقت يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، وكون المنظمة تعمل على استثمار الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، ووجود تلك العلاقة ما بين مفهوم الوقت وإدارته، بالتالي يمكن القول إن الاستخدام الأمثل للوقت في المنظمات يمكن أن يتحقق من خلال إدارة للوقت قائمة على المفهوم العام للإدارة لتحقيق أهداف المنظمة في الارتقاء بأدائها إلى المستويات المرغوبة (الوشاح،٢٠٠٥:٢٠).

* يمكن إضافة هذه المعلومات لتساعدنا في فهم عملية إدارة الوقت:

- ١- إدراك أهمية الوقت كمورد مهم و وجود أهداف أو خطط واضحة (التخطيط).
- ٢- تركيز المنظمة على الأنشطة (الاستخدامات) المنتجة للوقت والذي يسهم بصورة مباشرة في تحقيق أهدافها المهمة، واستخدام الوسائل المساعدة في توفير الوقت والجهد (التنظيم).
- ٣- سلوكيات ومعتقدات قد تؤدي إلى ضياع الوقت (التوجيه لاستثمار الوقت).
- ٤- المسار الذي يتأكد من خلاله المدبرون من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة (الرقابة على الوقت).

تخطيط الوقت :

التخطيط بشكل عام هو الأمر الذي تبدأ به كل الأمور القيادية والإدارية فالتحضير المسبق هو الدليل الذي يبين للمرء أين يجب أن يذهب وكيف يمكن أن يصل إلى هناك بالاتجاه الصحيح وإدراك حقيقة كسب الوقت على المدى الأبعد عندما يبدأ الإنجاز بالتحسن (عليان،٢٠٠٥:٤٨).

فالتخطيط يعنى الإعداد المسبق لما يجب عمله وأسلوبه وتوقيته والمسؤول عن التنفيذ، وبذلك نجد أن التخطيط يمثل المعبر للفجوة بين ما نحن فيه الآن وما نرغب في الوصول إليه، أي أنه يجعل من السهل تحقيق ما نرغب فيه إذا لم تحدث ظروف غير متوقعة لم تؤخذ في الحسبان (جماز،٢٠١٠:٩٢)، ويوافقه في ذلك (عليان،٢٠٠٥:٤٩) انه إذا كان التخطيط كمنشأ على هذا النحو فإن تخطيط الوقت يمثل صعوبة أكبر لأنه يتضمن وضع إطار مسبق للوقت .

ذكر (الصيرفي، ٢٠٠٣: ١٢٥) أن "تخطيط الوقت هو مرحلة التفكير بالمستقبل" وهو أسلوب يصل المستقبل بالحاضر وانه علينا التخطيط للعمل مقدما، كذلك أشارت (Claessens et al, 2010:3) إلى أن التخطيط للوقت مهم لانجاز أي نشاط بشكل ناجح بتحديد متى سوف يبدأ ومتى ينتهي ذلك النشاط، أيضا أوضح (موسى، ٢٠٠٧: ٢٢) أن تخطيط الوقت يستمد أهميته من حقيقة أساسية هي أن المهام أو الأنشطة كثيرة وأن هناك أشياء لا بد من القيام بها دائما وبالتالي يأتي الوقت ليكون المحدد الأساسي والعنصر الحرج لتنفيذ المهام.

كما أن التخطيط الفعال يمنعك من أن تقع في زحمة التعامل مع تتابع الأحداث الخارجية، فبالخطيطة السليم للوقت تستطيع أهدافك المتمثلة في الجداول الزمنية ذات المواعيد المحددة وغيرها، لأن الأهداف لا تتحقق مصادفة وإنما بالتخطيط السليم للوقت وذلك يجعلك أكثر قدرة على إنجاز أعمالك حسب البرنامج والمواعيد المحددة، وهو عامل مهم لنجاح إدارة الوقت وبه تستطيع الوصول إلى النتائج المتوقعة (أبو شيخة، ٢٠٠٩: ١٣٩) بما أن الوقت مورد محدود فإنه بحاجة إلى تخطيط، لذلك يجب أن تكون هناك منهجية منظمة لتخطيطه يراعى فيها تحديد الأهداف وما يجب عمله وما هو الزمن المتاح وذلك في ظل فهم واسع للأولويات وما تقتضيه من وضع برامج زمنية مرنة مع تجنب مضيعات الوقت (الجماز، ٢٠١٠: ٦٧).

تخطيط الوقت يتضمن أولا معرفة كيفية استخدام الوقت بالشكل المناسب، و يتم ذلك عن طريق ما يلي (علوان وإحميد، ٢٠٠٩: ٦٢؛ عبيدات، ٢٠٠٤: ٤٢) :

أولاً: تسجيل الوقت

من المعروف أن أول الدواء يتمثل في تشخيص الداء، ولذا فإن أولى الخطوات العامة في أي برنامج فاعل للتعامل مع الوقت تتمثل في تعرفك على أسلوبك الحالي أو الفعلي في استخدام الوقت.

يتضمن تسجيل الوقت رصد النشاطات التي تتم ممارستها من قبل التنفيذيين في فترة زمنية محددة

حتى يمكن القيام بعملية التسجيل وكذلك تسجيل الوقت المخصص لكل نشاط في هذه الفترة، من أجل التعرف على الأنشطة التي تأخذ وقتا أكثر مما هو مطلوب، بمعنى هي عملية تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط لتحديد أية الأنشطة هي المنتجة والتي تسهم في تحقيق الأهداف لزيادة الوقت المخصص لها ومعرفة كذلك الأنشطة غير المنتجة لتقليل الوقت المخصص لها (علوان وإحميد، ٢٠٠٩: ٦٥).

يتم الحصول على نتائج تسجيل فعلية دقيقة عند القيام بعملية تسجيل الوقت على مدى فترات النشاط المختلفة وتحديد من هم الأشخاص الذين سوف يقومون بالعمل، أشار إلى ذلك (الخضيرى، ٢٠٠٠: ١١٧) حيث أوضح أن عملية التسجيل الفعلي لما تستغرقه النشاطات من وقت تتم لمعرفة ما تستغرقه فعلا تلك النشاطات من وقت في حدها الأدنى وحدها الأقصى، وتتم من خلال التسجيل على مدى ثلاث فترات هي فترة الذروة للنشاط وفترة الركود وفترة النشاط العادي وكذلك تحديد الأشخاص المناسبين لأداء العمل لاختلاف إنجازاتهم بالنسبة للعمل الواحد.

ثانياً: تحليل الوقت

تأتي هذه العملية مباشرة بعد عملية تسجيل الوقت وهي بداية الانطلاق نحو تخطيط الوقت إلا انه في هذه المرحلة إذا لم يحلل المدير كيف يصرف وقته فلن يستطيع أن يفاضل بين الطرق البديلة لاستخدامه.

تحليل الوقت ودراسته يزودنا بإجراءات عمل يومية مبرمجة وهو أمر مهم في إدارة الوقت، فقد أشار (عبيدات، ٢٠٠٤: ٤٣) إلى أن عملية تحليل الوقت تأتي بعد تسجيل الوقت ليتمكن المدير من تحليل النتائج ليعرف منها أين يصرف وقته ونسبة ذلك الوقت إلى نشاطات أخرى، وهل الأنشطة المستهلكة للوقت هي أنشطة منتجة أم لا للقيام بإعادة توزيع وقته عليها حسب أهميتها وأولوياتها.

يتم تحليل ودراسة الوقت الذي تم قياسه من خلال جانبيين أساسيين هما (الخضيري، ٢٠٠٠: ١١٨):

١- الجانب الأول : اختبار النشاط الذي تم تسجيل الوقت له، وهي معرفة هل أن النشاط الذي تم تسجيله ضروري أم لا، وهل له الأولوية أم لا، ثم مباشرة معرفة من هو الأفضل من الأشخاص ليقوم بالعمل ويؤديه بشكل أحسن وأفضل بدون تأخير وبكفاءة عالية.

٢- الجانب الثاني : تحليل الوقت الذي استغرقه النشاط، أي تحديد مدى الاستغلال لعنصر الوقت في هذا النشاط ومعرفة هل أن هنالك استغلالاً امثل للوقت مقارنة مع حجم النشاط، أم يوجد فائض بالوقت لأدائه ومن ثم توجيه الفائض (استغلاله) للقيام بتنفيذ عمل آخر،

أوصى بعض الكتاب بضرورة استخدام مبدأ "إعادة تحليل الوقت" مرتين أو أكثر خلال السنة، وذلك للإفادة من التغذية الراجعة التي توفرها عملية الرقابة على الوقت التي سوف نشير إليها لاحقاً، فقد ذكرت (Claessens etal,2009:28) أن عالم الإدارة (Drucker) أوصى بإعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، ووافق في ذلك (مور) حيث وجد أن الصعوبات التي تواجه تنفيذ الخطة اليومية تجعل المديرين يعودون إلى ممارسة العادات القديمة، ولتفادي ذلك ينبغي تكرار تحليل الوقت من وقت إلى آخر، وهو المبدأ المسمى "إعادة تحليل الوقت". علىية تسمح عملية تسجيل الوقت وتحليله للمنظمة في إعادة ترتيب نشاطاتها وأعمالها وأولوياتها في محيط العمل بالتالي هنالك وقت أكبر تحت تصرفها يوجه نحو زيادة حجم وعدد العمليات والأنشطة فيها.

ثالثاً: التخطيط اليومي

العمل بدون تخطيط يأخذ وقتاً أطول من أن يستحق، ومن يعمل العمل من دون تخطيط يرضى بأقل النتائج بعكس من يخطط فإنه لا يرضى إلا بأكبر قدر ممكن من النجاح، من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، وهذا يعني ببساطة أن يكون المدير واضحاً وملماً بواقع متطلباته الوظيفية اليومية (الطراونة، ٢٠٠٢: ٦٥).

عملية التخطيط هي اختيار بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت العمل يتضمن أن يعرف المدير كيف يستخدم حالياً ثم يقرر كيف يجب أن يستخدم ويحدد استخداماته بالطريقة المناسبة التي تتوافق مع مصلحة العمل، والهدف من وجود الخطة يكمن في أن يتم التعرف على المشكلات مقدماً وأن يعمل المدير على مواجهتها.

معظم الكتاب يتفقون على أن التخطيط اليومي عبارة عن خطط ينبغي أن تعد يوميا وأن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإنجازها، وأن تعد قبل بداية يوم العمل بحيث تتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل (شحادة، ٢٠٠٥: ٢٥).

إن التخطيط اليومي للوقت هو الخطوة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح، في حين أن السبب الرئيس للإدارة السيئة للوقت يتمثل في فقدان التخطيط اليومي للوقت أو التخطيط غير الملائم، لذا على المدير أن يلجأ إلى التخطيط اليومي الفعال الذي غالبا ما يبدأ بإعداد قائمة تحتوي على المهام التي يجب عليهم إنجازها ضمن جدول زمني محدد (الاسطل، ٢٠٠٩: ١٤٢).

أشار (الخضيري، ٢٠٠٠: ١٢٣) إلى انه إذا فشلت في تخصيص جزء من وقتك لعملية التخطيط فإنك تخطط فعلا لتحقيق الفشل، لكن النقطة الجوهرية هنا لأي مدير تتمثل في كيفية تخطيط الوقت، وعليه فإن عملية تخطيط وقته اليومي ليست عملية اعتباطية بل تخضع إلى فكر وعمل منهجي قائم على خطوات منطقية، وتوافقه على ذلك (Claessens et al, 2007: 262) بحيث أشارت إلى أنها عملية تبدأ بتحديد المهام والأنشطة وتحديد الأولويات لها ومن ثم عمل جدولة لتلك الأنشطة لتنفيذها ضمن برنامج زمني واضح محدد.

تسجيل الوقت وتحليله لا يجدي نفعا ما لم يستطع المدير أو أي شخص آخر إعادة النظر في نتائج تحليل الوقت والإفادة منها، حيث ذكر (علوان وإحميد، ٢٠٠٩: ٦٦) أن هذه النتائج لن تجدي نفعا إذا لم يتم تحديد الأهداف والأولويات، ويوافق ذلك ما ذكرته (شبير، ٢٠١٠: ٣١) إذ تبدأ عملية تطبيق إدارة الوقت بفاعلية من خلال وضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محدودة لكي يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب.

تحديد الأهداف:

إن التخطيط يتطلب صنع قرارات عن أي الأهداف سوف تنفذ، كيف يتم ترتيبها وكيف تكون أولوياتها، فالأهداف تشكل جزءا رئيسا من كيان المنظمات، وهي تنقسم إلى مجموعات مختلفة قصيرة الأمد ومتوسطة الأمد وطويلة الأمد، وعملية تحديد الأهداف تجعل من السهل تحديد وقت مناسب لتنفيذها وتحقيقها (Claessens et al, 2009: 28).

إن وضع الأهداف الواضحة تعتبر نقطة البداية لحسن توظيف الوقت المتاح، ومن خلال عملية وضع الأهداف يمكن وضع آلية للأولويات لها و يمكن تحديد النشاطات اللازمة لتنفيذها وبعد ذلك جدولتها.

أشار (Timmermans, 2009: 6) إلى أهمية الالتزام بتحقيق (انجاز) تلك الأهداف ضمن الوقت المحدد لتنفيذ تلك الأهداف من قبل العاملين لما لذلك من نتائج ايجابية على أداء الفرد، بحيث يشعر انه عندما يحقق أهدافه ضمن الفترة الزمنية المحددة للهدف يزيد ذلك من شعوره بالرضا عن نفسه وعن عمله.

عملية وضع الأهداف في تخطيط الوقت تقع في خانة الأهداف قصيرة المدى (يومي/أسبوعي) وإن إدارة الوقت تفترض أن مكان العمل ملائم لتخطيط الفرد لوقته، وعليه فإن هذه التقنية هي تقنية فعالة في إدارة الوقت

لأن الخطط ممكن أن تتعدل بناءً على أوضاع غير متنبأ بها أي أنها تتصف بالمرونة وأن عملية تحديد الأهداف لها علاقة إيجابية مع قدرة الفرد على التحكم بوقته وبالإننتاجية، ورضا العمل، ومن المهم بالنسبة للأهداف أن تكون واقعية، واضحة، مكتوبة، ممكنة التحقيق، وأن تتضمن الأهداف جداول زمنية لتحقيقها (Claessens)

٢- الأولويات:

الوقت المتاح للأفراد ثابت ومحدود، لكن عندما تتكاثر الأعمال يصبح من الصعب إنجاز كل شيء في ذلك الوقت المتاح، لذا من الحكمة أن يستثمر الوقت في الأعمال ذات الأولوية والأكثر أهمية،

فترتيب الأولوية يعتبر مهماً لأنه طريقة جيدة لتحسين استخدام الوقت فهو يكرس غالبية وقتك للعمل أو الأنشطة المهمة فعلاً حيث ذكر (علوان وإحميد، ٢٠٠٩: ٦٩) أن معظم المنظمات لديها أكثر من هدف بالتالي هذا يفرض علينا استكمال خطوة تحديد الأهداف بخطوة وضع الأولويات لارتباطها العضوي بالأهداف.

نلاحظ هنا أن عملية ترتيب الأولويات تأتي بعد تحديد الأهداف من أجل العمل على تحقيقها، وهو ما أشار إليه أيضاً (Earde, 2003: 423) بالتالي فهي خطوة مهمة في إدارة الوقت.

جوهر التخطيط الجيد للوقت يكمن في الترتيب الجيد للأولويات على أن لا يكون الأهم تحت رحمة المهم، وذلك بالتركيز على الأهم لا المستعجل، ويجب الإشارة هنا إلى تعريف ما هو العمل المهم وما هو المستعجل (جيرة، ٢٠٠٦: ٩):

المهم: هو أي عمل يجده الفرد قيماً ويحقق متطلبات أهدافه.

٢- المستعجل: هو ما يراه الفرد وغيره انه يحتاج إلى انتباه فوري.

فإذا ما استطاع الفرد أن يقف أمام طغيان المستعجل فإنه يغدو قادراً على حل معضلته بالنسبة للوقت، وهذا ما يعرف بالتخطيط الجيد.

٣- جدولة الأنشطة:

وهي تقدير الوقت اللازم لأداء المهام وتقوم الجدولة على اعتقاد أساسي مفاده أن هناك وقتاً ومكاناً لكل شيء وأن الجدولة تسمح باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة، وإنها تتيح للمدير أن يعمل بصورة هادفة وليس بصورة عشوائية، كما تعمل الجدولة على توفير جزء من الوقت يستطيع المدير استغلاله للقيام بأنشطة أخرى مهمة أيضاً (موسى، ٢٠٠٧: ٥٥)، وتوجد جداول خطية سميت ببرامج توفير الوقت نذكر منها (الجمان، ٢٠١٠: ٦٠؛ ٥٩٥: Heizer & Barry, 2005):

الجدولة الخطية: وهي تعني أن المهام والأنشطة مرتبة بشكلٍ تسلسلي، وأن لكل مهمة وقتها الزمني وأن مجموع هذه الأوقات هو إجمالي الوقت اللازم للعملية، إلا أنه يؤخذ عليها أنها لا تسمح بتنفيذ مهمتين في نفس الوقت وهو أمر مهم في توفير الوقت.

الجدولة المتوازية: ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يمكن عمل مهمتين في فترةٍ زمنية واحدة، وتتداخل العمليتان بعض الشيء فيتم توفير جزء من الوقت

كما يمكن قيام عاملين بالعمل في منتج واحد في وقت واحد دون أن ينتظر أحدهما إلى حين انتهاء الآخر من عمله، هذا وقد أجريت تحسينات على الجدولة المتوازية لعل أشهرها رسم جانت البياني لضبط الإنتاج وتعتبر مفيدة إذا كانت هنالك علاقة بسيطة أو لا توجد علاقة بين الأنشطة المتتالية، وكذلك في حالة إمكانية تحديد الأوقات اللازمة لتنفيذ هذه المهام.

وقد كان للجدولة المتوازية الفضل في إتباع تخطيط لشبكة العمل التي أفرزت رسماً بيانياً خاصاً بتقنية تقييم ومراجعة البرنامج موظفةً في ذلك أسلوب المسار الحرج، وهو الأسلوب الذي ساعد على التعرف على (١٠- ٢٠%) الحرجة في المهام المعقدة للمشروع مما يمكن من تعديل خطة العمل أو بذل جهود أو إضافة موارد لتقصير المدة اللازمة لإنجازها.

إن المسار الحرج عبارة عن وضع قائمة متسلسلة بالمهام الضرورية لإنجاز مهمة ما وتقدير الوقت اللازم لإنجاز كل منها، ثم تبيان اعتماد المهام على بعضها بعضاً في نهاية المطاف ستظهر في مسارات للبدء من النقطة الأولى والوصول إلى النقطة النهائية ويكون أطولها ما يسمى المسار الحرج.

إن أهم ما يجب أن تتصف به جدولة الوقت هو عامل المرونة، بمعنى الاستعداد لما يمكن أن يقابلك من مقاطعات وطلبات غير متوقعة حيث أشارت (الجديلي، ٢٠١٠: ٣٢) أنه وبالرغم من أن هذه المقاطعات هي جزء من وظيفة أي مدير، فإن كثيراً من المديرين لا يخططون لها حيث يقومون بتوزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة، لأن المدير لا يستطيع أن يسيطر على كامل وقته، وحتى لو أمكنه ذلك في يوم من الأيام فإنه لن يستطيع ذلك دواماً.

يمكن القول أن معظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح بين (٢٥%) و (٥٠%) من إجمالي وقت العمل اليومي، وهذا يعني أنه إذا كان عدد ساعات العمل اليومي ثماني ساعات فإنه لا بد أن نترك بدون جدولة مساحة من الزمن تتراوح بين ساعتين وأربع ساعات لامتناس الأحداث غير المتوقعة (الاسطل، ٢٠٠٩: ١٤٤).

كل ما سبق يجب إن ينتهي بجدول من المهام المحددة المرتبة حسب أولويات تنفيذها وبتواريخ انتهاء واجب الالتزام بها، وبصفة عامة فإن إعداد جدول أو خطة عمل يومية/أسبوعية مثلاً، يمثل المدخل الرئيس للولوج إلى إدارة فعالة للوقت، ومن الفكر الشائع أن هناك علاقة طردية بين الوقت والإنتاج أي كلما زاد وقت العمل زادت الإنتاجية وهو قول ليس صحيحاً على إطلاقه بدليل أننا نرى أحد العاملين ينجز إنجازاً مضاعفاً مقارنةً بما ينتجه زميله في الوقت ذاته وربما في وقت أقل ويعود ذلك إلى حسن إدارته وتخطيطه للوقت ورغبته في الإنتاج واستنفار طاقاته وتوظيفها لصالح المنظمة (الجماز، ٢٠١٠: ٦٠).

يبقى الحكم النهائي على مدى فعالية أي فرد في إدارته لوقته تتوقف ببساطة على مدى حسن علاقة هذا الفرد بالوقت، وللإفادة من تخطيط الوقت يجب علينا تطبيق ومتابعة العمليات التنفيذية له، أي أن العبرة النهائية هي بالقدرة على التنفيذ (حمودة، ٢٠٠٣: ٢١).

تنظيم الوقت:

من بديهيات العمل التنظيمي هو الاعتماد على الجهد المتبادل لتنظيمه، وكذلك قدرة الإدارة على تحقيق التناسق في تسلسل مراحل تنفيذ العمل يترتب عليه الكثير من رفع كفاءة فاعلية العملية الإدارية، لذا فإن أدوات العمل والوسائل المساعدة فيه هي من أهم أسباب تنظيم استخدام الوقت، بالتالي معرفة كيفية تنظيم الوقت تساعدنا كثيراً على تقليل المهدر فيه (المومني، ٢٠٠٨: ٦).

عرف (العبودي، ٢٠٠٠: ٩٠) التنظيم بقوله " توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام أو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ خطة مرسومة، وبذلك يكون التنظيم تالياً للتخطيط بالنسبة لإدارة الوقت"، وأضاف انه بالنسبة للمدير وللعمل الإداري فإن تنظيم الوقت يجعل استخدام الوقت أكثر فعالية مما يسهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

إن تنظيم الوقت يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية الانجازات والسريعة، ويحقق الفوائد التالية (الجماز، ٢٠١٠: ٦١):

أولاً: التحسن النوعي للعمل.

ثانياً: التحسن الكمي في الإنتاج.

ثالثاً: زيادة السرعة في الإنجاز.

رابعاً: تقليل الأخطاء الوارد حدوثها.

خامساً: مزيد من الراحة النفسية في العمل.

تنظيم الوقت قائم على ما يلي (الحناوي، ٢٠١١: ٤٧؛ علوان وإحميد، ٢٠٠٩: ٧٦):

١- يتعين تحديد ما على الأفراد القيام به لانجاز الأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى ما هو مطلوب منهم أداءه في الخطة الموضوعية، أي تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المناسبة للعمل لكي يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها وهذا يسهم في نجاح الخطة المحددة مسبقاً وكذلك نجاح المدير والعاملين تبعاً لذلك في القيام بمهامهم الموكلة إليهم بكل كفاءة وفاعلية.

٢- امتلاك وإدارة الوسائل الحديثة التي تساعدنا على توفير الوقت في إنجاز المهام الضرورية لتنفيذ الخطة الموضوعية.

أصبحت تكنولوجيا المعلومات التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة وإحدى المتطلبات الأساسية لسير الأعمال في المنظمات فهي تهدف بشكل أساسي إلى التعامل مع المعلومات من خلال تخزينها ومعالجتها واسترجاعها لذا فهي تقوم بتبسيط الإجراءات لتساعدنا في إنجاز الأعمال لأنها تتسم بالدقة والسرعة لذا تختصر الوقت والمال والجهد.

الوسائل المساعدة في إدارة الوقت:

أشار (المومني، ٢٠٠٨:٧) إلى أن علماء الإدارة قسموا الوسائل المساعدة في إدارة الوقت إلى قسمين رئيسين:

الوسائل التقنية:

مثال ذلك الحاسبات الآلية وما تتضمنه من برمجيات وقواعد بيانات، الانترنت والبريد الإلكتروني، نظام الاجتماعات عن بعد واستخدام النظم المساعدة في اتخاذ القرار، وكلها تساعد على تأدية الأعمال والمهام بأقل وقت وجهد وتقلل من الفاقد فيه إذا ما أحسن استخدامه وهي تحقق لنا مزايا هامة يمكن الاستفادة منها في إدارة الوقت بفعالية (عليان، ٢٠٠٧:٢٨٦). و يتبين لنا هنا أن الحاسب الآلي يبقى له الدور الأكبر لأنه يقوم بالأعمال بشكل دقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي كما أشارت (الحناوي، ٢٠١١:٥٩) إلى أنه يمكن أن تكون إدارة الوقت وظيفة مهمة من وظائف الحاسوب، إذ إنه يتميز بقدرته على البحث والتخزين واستيعابه المعلومات في مجموعات المنظمة وسهولة استرجاع البيانات في وقت قصير، وجميعها مثالية لإدارة الوقت.

إن الاهتمام بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى اختصار مسافات وأوقات كبيرة، وذلك عن طريق استثمار قدرتها على تخزين المعلومات، بالتالي يقود إلى الاهتمام بالوقت وإدارته (عربيات، ٢٠٠١:١٥).

الوسائل غير التقنية الشخصية (الذاتية):

مثل إعداد مفكرة يومية وأسبوعية، الذاكرة الشخصية، وغيرها من المدونات التي تساعد على تذكر المواعيد والاجتماعات.

تنظيم أوقات العمل

إذا ما أردنا أن ننظم أوقات العمل فإنه علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه حتى نستطيع بذلك استغلال تلك الأوقات لأداء المهام والأعمال الأكثر تعقيدا وتتطلب تركيزا أكثر من غيرها من الأوقات، كما أوضح (الصرن، ٢٠٠٠:١١٦) أن على الأفراد استغلال الأوقات (الساعات) التي يشعر بها بأنه ذو طاقة إنتاجية عالية للأعمال والمهام الصعبة التي تتطلب تركيزا شديدا والأعمال والأمور الأخرى التي لا تتطلب تركيزا وتفكيراً عاليا يمكن القيام بها في الأوقات التي يشعر بها الفرد بضعف في الطاقات الذهنية والإنتاجية.

أ- الوقت القابل للتحكم Controllable Time

وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، ومن تلك الأوقات ما يكون مخصصا للعمل دون أية مقاطعات من أي شخص وفي هذا النوع يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله.

ب- الوقت غير القابل للتحكم Uncontrollable Time

وهو الوقت الذي يصعب تنظيم وإدارته أو الاستفادة منه كثيرا في غير ما خصص له ، ومنها الأوقات التي يقضيها الإنسان في حاجاته الأساسية.

أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه (وقت الذروة، وقت الخمول):

أشارت (شبير، ٢٠١٠:٢٤) إلى أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون من نوعين هما :

النوع الأول: وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة).

والنوع الثاني: وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول)

ذكر (Bhanushali,2007:1) إلى أنه علينا تنظيم العمل طبقاً لقدرات وأولويات الشخص، مثال ذلك أن بعض العاملين يستطيعون العمل بشكل أفضل في أوقات الصباح بينما البعض الآخر يفضلون وقت المساء للدراسة، بمعنى أن كل فرد له الوقت الأمثل (PRIME TIME) للعمل وهو وقت معين والذي ينجز فيه العمل أفضل من أي وقت آخر.

يتبين مما سبق أن أداء الأعمال الصعبة والمعقدة في الأوقات التي يشعر بها الفرد بضعف في الطاقات الذهنية والإنتاجية سوف يستهلك وقتاً أكثر بكثير من الوقت العادي لإنجاز نفس المهمة فيما لو أداها في وقت ذروة نشاطه وإنتاجيته، حيث يمثل ذلك مضیعة للوقت ويؤدي إلى تدني مستوى الإنتاجية مما ينعكس سلباً على أداء الفرد والمنظمة معاً.

إن تنظيم وقت العمل والعاملين وتقليل العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فاعلية للوقت، ولأنه من الصعب على المدير أن يخلص نفسه من تلك الأعمال الروتينية تماماً، عليه أن يقلل منها وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات حيث قدرت أن الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين (٣٠%-٦٥%) من الوقت المتاح أمامهم، لذا تقليل العمل الروتيني اليومي سوف يتيح للمديرين مزيداً من الوقت نحو نشاطات أكثر أهمية مما يشكل تعزيراً نحو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Kevin Taylor,2007:25)، وهذا ما أشار إليه أيضاً (Sterling etal, 2009:22) حيث تسال إذا كان من المطلوب من المدير أن يعمل بفعالية فيجب أن يكون لديه الكثير من الوقت الإضافي، ولكن من أين يأتي به ولديه العديد من الأعمال الروتينية، والوقت الضائع على حل مشاكل المرؤوسين؟ فتكون الإجابة عن هذه السؤال في عملية تنظيم الوقت.

التوجيه لاستثمار الوقت:

من خصائص الوقت انه مورد نفيس ويعد رأس المال الحقيقي للإنسان لذا ينبغي الإفادة منه وزيادة معدل الانتفاع من كل اللحظات التي يمر بها الوقت وهذا ما يعرف باستثمار الوقت الذي يعد مفهوماً استراتيجياً يشابه الاستثمار المعروف لدى رجال المال والأعمال، لذا هو يعد نوعاً من الاستثمار الذي ينظر إليه بمنظور خاص للمحافظة على الوقت بدرجة كبيرة، وإدراك أهمية الوقت تتطلب معرفة حسن إدارة الوقت في كيفية استثمار عدد ساعات العمل المتاحة للأداء الوظيفي (المشيح، ٢٠١١:١٩). والوقت شيء علينا استثماره وليس إنفاقه وأن عملية توجيه الوقت ضرورية للمنظمة لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المخطط له وفي الوقت المتاح.

نظراً لاختلاف الدوافع والاحتياجات وطبيعة الوظائف والأفراد في المنظمات، ذلك يؤدي إلى اختلاف مفهوم الوقت لديهم بحيث يشير (الجريسي، ٢٠٠٠:٩٣) إلى أن الإدارة تعمل على عملية توجيه معين نحو الوقت المستهدف لأن المنظمات تدرك أن إدارة الوقت عامل مهم لزيادة الإنتاجية.

من هنا كان لابد من الوعي بطبيعة الوقت لكي يمكن استخدامه وتوزيعه الأمر الذي يمنح الأولويات الوقت الكافي لإنجازها، وينقسم الناس إلى فريقين في تصورهم للوقت (Bhanushali,2007:3):

الأول: فمنهم من يرى أن هناك أنشطة عديدة يجب أن تنجز وأن الوقت محدود وأنه لابد من الحد من بعض الأنشطة وأن عدداً محدوداً من الأنشطة فحسب سوف يأخذ حقه من الوقت والجهد.

الثاني: ومنهم من يرى الوقت وفيراً وأنه لا معنى للعجلة في إنجاز الأعمال، فيميلون إلى التسوية.

ولا يقتصر تصحيح التصور للوقت عند فئة المديرين فقط، بل يلزم أن يقوم المدير بتصحيح تصورات موظفيه عن الوقت ولا يتم ذلك إلا في ظل تمتعه بمهارات في الاتصالات وإصدار التعليمات والحوافز.

يمكن القول إن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة وفقاً للتوقيتات السابق تخطيطها، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين وتوجيه طاقاتهم إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل وكيفية التعامل مع التقنيات الحديثة، كذلك استخدام مهارات الاتصال لديهم بمختلف أشكالها الشفوية والكتابية بشكل فعال فضلاً عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال (الاسطل، ٢٠٠٩: ١٢٧).

يتضح لنا مما سبق أن عملية التوجيه لاستثمار الوقت تتعلق بتوجيه طاقات وقدرات الأفراد التوجيه المناسب خلال مراحل تنفيذ الأعمال لاستثمار الوقت بالشكل الأمثل لضمان تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب، فالتوجيه إذن كما يؤكد (موسى، ٢٠٠٧: ٢٧) أساسه العنصر البشري وهو يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه وقدراته .

أشارت (Claessens etal,2004:938) إلى أن الأفراد قد يمتلكون أهدافاً متشابهة إلا أنهم قد يحتاجون إلى عملية تحفيز مختلفة لتحقيق هذه الأهداف وإنجازها، وعليه نستنتج أن عامل التحفيز من الأهمية بمكان في إدارة الوقت بحيث إنه عندما نقدم الدعم والتشجيع ونكافئ العاملين عند إنجاز الأعمال في وقتها المحدد، يدفع ذلك العاملين إلى استغلال وقت العمل الرسمي الاستغلال الفعال من خلال إدراكه بأن ذلك يعود عليه بالفائدة وأنه يعمل على تحقيق الهدف من إدارة الوقت باستثماره بالشكل الأمثل، مما ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين الأداء الكلي لها لما لذلك من آثار إيجابية تعود بالفائدة على المنظمة وعلى العاملين فيها.

العمل الذي ينظر إليه على أنه لا هدف له لا يقدم أي حافز، بل أن له تأثيراً معاكساً على الأشخاص الذين يؤدونه فهم يقومون بأي شيء للتهرب منه، ولذلك معظم دارسي السلوك الإنساني والتنظيمي اليوم يهتمون بنظريات التحفيز بحيث يعملون على أن يتجاوزوا قضية أن الضغط على العاملين أو المال هما ما يدفع العاملين للعمل، متوقعين أن العاملين سيبدلون جهداً إضافياً وتصبح

لديهم حوافز إذا عملوا عملاً يرفع مستوى تقديرهم الذاتي ولأنه يستقطب وقتهم.

بالإضافة إلى ذلك قد يكون السبب هو في مرونة جداول الوقت التي يقدمها العمل كما ذكر (الجديلي، ٢٠١٠: ١٥) بحيث يمكنهم ذلك من الاشتراك في وضع أهداف ومعايير ذلك العمل بما فيه من معايير الوقت ومواعيد إنجاز العمل، إضافة إلى أنه يتيح لهم إلى حد ما تعيين طريقة تنفيذ العمل بما في ذلك وتيرة الجهود التي يجب التوسع بها، وبناءً على ذلك فإن عامل الوقت هنا يمكن أن يلعب دوراً مهماً ومساعداً في عملية التحفيز.

الأفراد الذين يتلقون حافزا سريعا هم أفضل في استغلال الوقت نظرا للحافز القريب وأكثر استعدادا للتفكير في سيناريوهات متعددة لأداء الأعمال وأكثر تركيزا على خططهم المتعلقة بالأعمال المستقبلية من الأفراد الذين لا يلقون حافزا سريعا (Koole & Spijker,2000:875).

ذكر (الصبرفي،٢٠٠٣:١٧٢) أن عملية توجيه الوقت يقصد بها توجيه العاملين إلى كيفية التعامل مع الأدوات المختلفة اللازمة للعمل مثل الهاتف وأوراق البريد والحاسب الآلي وغيرها من الوسائل التقنية المساعدة في أداء المهام وتوجيههم لكيفية التعامل مع الزوار والمعلومات الواردة للعمل.

يستنتج مما سبق انه من أجل إنجاح عملية التوجيه لاستثمار الوقت على المنظمة أن تقوم بتوجيه العاملين نحو الإفادة من التقنيات العلمية الحديثة كتقنيات الاتصال الحديثة والحاسوب الشخصي لإنجاز المهام والأعمال حتى لا تتراكم المهام المطلوب إنجازها أثناء وقت العمل، وهي بذلك تعمل عملية توجيه العاملين نحو استثمار الوقت المتاح لديهم .

ومن سلامة التوجيه أيضاً إرشاد العاملين إلى القيام بعملية اتصال فعال وتبادل المعلومات مع الإدارة بشكل يختصر الوقت، ذلك أن المعلومات تشكل حجر الزاوية في عمل المدير، فعملية الاتصال هي تبادل للمعلومات ووجهات النظر، والاتصال نوعان: اتصال لفظي يقوم على الكلمة المسموعة أو المكتوبة واتصال غير لفظي لا يستخدم الكلمة بل الرموز والحركات الجسمية والصوت، ومشكلة الاتصال غير الفعال هنا هو انه يتمثل في سوء الفهم أو عدمه فالمتحدث يعتقد أن الرسالة وصلت والمستقبل لا يسمع من الرسالة إلا ما يريد (الزعيبي،٢٠٠١:٢٠).

يعتبر شقا الاتصال مهمين لإدارة الوقت، إلا أن التركيز يكون أكثر من قبل إدارة الوقت على الاتصال الشفوي كما أشار (Grenville,2006:16) إلى أن المديرين ينفقون حوالي (٦٠%-٩٠%) من وقتهم على الاتصال الشفوي، فإذا رغب المدير في المحافظة على وقته فإن عليه أن يستخدم مهارات الاتصال الفعال في إيصال المعلومات إلى (المستقبل) حتى لا يضيع جزء كبير من وقته في إيصال المعلومة، أو محاولة إعادة الاتصال وما ينتج عنها من فقدان لوقته لأنه قد يكون الشخص نفسه يمثل سبباً أساسياً من أسباب إضاعة الوقت. وعليه فإن نجاح عملية الاتصال عملية مهمة في إدارة الوقت ذلك أنها كما ذكر (الجريسي،٢٠٠٠:١٣٦) ستزيد من فاعلية الاتصال نفسه وفاعلية عملية التوجيه لاستثمار الوقت بالتالي استغلال الإداري للوقت بشكل فعال مما يؤثر إيجابيا على أداء المنظمة.

هي عملية توجيه أيضا لعمل جداول وترتيب أولويات وأن يقوم المدير بتوجيه نظره نحو النتائج بمعنى الأنشطة والمهام التي تسهم في الانجاز والأداء، حيث أشار(الوشاح،٢٠٠٥:٥٢) إلى أن الإدارة الجيدة للوقت تعني التركيز على الأنشطة والمهام التي تسهم في تحقيق(٨٠%) من الإنجاز أو الأداء وهو ما يعرف بقانون (باريتو) الذي ينص على أن " (٨٠%) من الوقت الذي نقضيه بشكل رديء يؤدي إلى تحقيق(٢٠%) من النتائج المرجوة، في حين أن(٢٠%) من الوقت الذي نقضيه بحكمة يحقق(٨٠%) من النتائج المطلوبة". وهو ما يعرف أيضا "بقانون ٨٠/٢٠" وهو يدفع المديرين إلى توجيه الجهود نحو الأنشطة الأكثر أهمية كما أوضح (المومني،٢٠٠٨:٥) بمعنى عملية توجيه لاستثمار الوقت في أنشطة ومهام تكون ذات إسهام أكبر في تحقيق أهداف المنظمة، من هنا يتضح لنا أهمية التوجيه لاستثمار الوقت في إدارة الوقت حيث تقوم هذه العملية بدور يتعدى نطاق استخدام الوقت إلى نطاق استثمار الوقت كمورد مهم وثمين للمنظمة.

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، كما يختلف من ثقافة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، واختلاف المفهوم تبعاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وعليه يمكن القول إن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لاستثمار الوقت في إنجاز الأعمال المحددة وفقاً للتوقيتات السابق تخطيطها (نصر، ٢٠٠٤: ٥٨-٥٩).

الرقابة على الوقت:

ذكرت (الحناوي، ٢٠١١: ٤٩) انه حتى تزداد فاعلية استغلال الوقت يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام للتحقق من تفعيل الوقت، ومفهوم الرقابة كما عرفها (KevinTaylor, 2007: 12) بأنها عملية قيادة المنظمة بالاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها، وعرفها (الجماز، ٢٠١٠: ٥٣) بأنها عملية التأكد من الاستخدام الفعال للموارد المتاحة للمنظمات، فتكون الرقابة على الوقت هي اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب حيث تتم مراقبة المهام والأعمال بشكل مستمر لمعرفة مدى التقدم الذي تم في الخطة وتنبع أهمية الرقابة من معرفة المدير فيما إذا أنجزت المهام في وقتها المحدد أم لا.

وذكر (الصيرفي، ٢٠٠٣: ١٩١) انه في حالة عدم وجود رقابة فعالة للوقت فإن ذلك يؤدي إلى عدم استثمار الوقت بشكل جيد وأنه يجب أن ينصب اهتمام الرقابة على منع الانحرافات وتقليل الأخطاء.

تعتبر الرقابة على الوقت جزءاً رئيسياً من عملية إدارة الوقت، الهدف منها معالجة القصور والانحرافات أن وجدت لتفعيل استغلال الوقت (علوان و إحميد، ٢٠٠٩: ٨٢). إلى ذلك تأتي عملية الرقابة على الوقت بعد أن تمت عملية تخطيط الوقت وتنظيمه وتوجيه العاملين نحو استثماره لتعمل على ضمان الالتزام بالمبادئ العامة لإدارة الوقت (عبيدات، ٢٠٠٤: ٤٩).

خصائص نظام المراقبة (قويدر، ٢٠٠٨: ٥):

يمكن تلخيص خصائص نظام المراقبة بما يلي:

تقديم معلومات صحيحة.

تخفيض تكاليف التشغيل والوقت من خلال تقليل الأخطاء والانحرافات.

يسهم نظام المراقبة في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها إلى متخذ القرار.

أنواع نظام المراقبة حسب الزمن المراقبة (قويدر، ٢٠٠٨: ٨):

إن وظيفة المراقبة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ.

المراقبة السابقة (القبليّة): يعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء بالتنفيذ أي مراقبة وقائية لتقليل شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والفعليّة.

المراقبة أثناء الإنجاز: وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أثناء عملية الإنجاز، أي انه يتم تصحيح الانحرافات والأخطاء إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل.

تهتم المنظمات بشكل عام بعمليات الرقابة على مصادرها باختلاف أنواعها، ولكون الوقت يمثل احد الموارد الهامة والثمينة للمنظمات، فإن عملية الرقابة عليه لها طابع مختلف كون المتاح من الوقت قليلاً فهي الأداة الفعالة التي تقود إلى الغاية من إدارة الوقت ومن ثم تحسين الأداء، وهذا ما أشارت إليه (Claessenes etal,2009:30) من أن عملية الرقابة على الوقت تتوسط التخطيط للوقت (تحديد الأهداف) ومخرجات ذلك العمل أي الأداء.

مفهوم الرقابة على الوقت يتطلب من العاملين البقاء مع الجدول، فبينما الوقت يمر تلاحظ كم من الوقت تبقى إلى الموعد النهائي أي عملية تقييم مسبقة للوقت أو أن تلاحظ كم من الوقت انقضى في العمل في عملية مقارنة مع نفس المهمة التي تم إنجازها في وقت سابق (Smythe,2006:9).

إلى ذلك أشار(الجماز،٢٠١٠:١٠٢) إلى أن الرقابة على الوقت للجدول الزمنية التي يمكن استخدامها في توفير الوقت هي التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها، وتقتضي هذه الرقابة عملاً إشرافياً قوياً ومتواصلاً من اليوم الأول يقوم على رقابة يومية وتنظيم المهام ومواعيد العمل، كما يتطلب الأمر توضيح الأهداف وشرحها للعاملين والعمل على توزيع المهام أو إعادة توزيعها إذا اقتضى الأمر.

إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس للإدارة السليمة للوقت ولزيادة الفعالية فيها لكي يتم تحقيق الأهداف كما خطط لها بحيث يقارن الأداء الحقيقي بالخططة، وعليه يسمح حدوث التباين بان تصنع قرارات تتعلق بالخططة، ومن ثم تعديلها لتتواءم مع الأهداف والظروف التي تواجهها لذا تحتوي عملية الرقابة على الوقت نشاطين أساسيين(الجماز،٢٠١٠:١٠٥؛الاسطل،٢٠٠٩:١٤٨؛ عبيدات،٢٠٠٤:٥٠):

أولاً: متابعة تنفيذ الخططة

إن متابعة تنفيذ الخططة المرسومة للاستخدام الفعال للوقت هو من الأهمية بمكان لإدارة الوقت الناجحة من حيث وقت التنفيذ للمهام ومتابعة الأفراد بحيث يكونوا على دراية بالوقت المتبقي لإنجاز المهام توفيراً للوقت المهدر في عملية الإعادة والتصحيح، بحيث يتم إرشاد العاملين وتوجيههم ومتابعتهم أولاً بأول مما سيوفر الوقت المصروف على مراجعة الأعمال بعد إنجازها.

ثانياً: إعادة تحليل الوقت

إعادة تحليل الوقت بشكل دوري تفيد في تصحيح عادات العمل غير المرغوب فيها، ويقع ذلك ضمن إطار عملية الرقابة على استثمار الوقت، لاكتشاف أي عادات غير صحيحة في العمل تؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للوقت .

وتستكمل حلقة الرقابة على الوقت بإحداث تغذية راجعة للعاملين كما أشار(Ancona,2001:653) إلى أن عملية التغذية الراجعة (الايجابية) من قبل الإدارة للعاملين عن مدى استغلالهم لوقتهم تؤدي بالعاملين إلى تحسين قدرتهم على استغلال الوقت المتاح لديهم وذلك بالعمل على إيجاد وسائل أفضل للقيام بالعمل من أجل إنجازها في الوقت المحدد من قبلهم مما يعكس ايجابيا على مخرجات العمل وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

تجدر الإشارة بأنه نتيجة للتطورات في الفكر الإداري أدى ذلك إلى حدوث تغييرات في سمات وخصائص الإدارة جعلتها تتغير عما كانت عليه في العصور السابقة، بحيث أصبح الاعتماد فيها على الرقابة الذاتية يمثل سمة العصر الإداري الحديث نظراً لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة، الأمر الذي أدى إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحسين وتطوير الأداء وزيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها (قلش، ٢٠٠٧).

بشكل عام استعرض الباحث الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، و توصل إلى خلاصة أن استغلال الوقت في العمل من قبل المديرين والعاملين يزيد من إمكانية رفع مستوى مهارتهم في برمجة وتنظيم أعمالهم بحيث يمكن إنجاز الأعمال بصورة سريعة وتحقيق أهدافهم بأقل جهد ممكن و بإنتاجية أعلى، بحيث ينعكس ذلك إيجابياً على المستوى الشخصي للفرد العامل وعلى المنظمة من ناحية زيادة فعالية استغلال الموارد المتاحة لها وانعكاس ذلك على تحسين مستوى الأداء فيها وهذا ما يميز المنظمات الناجحة.

مضيعات الوقت:

يعتبر الوقت من العناصر المهمة لدى المنظمات، إلا أن هنالك أوقاتاً ضائعة أثناء العمل الرسمي تؤثر بشكل أو بآخر على العملية الإنتاجية تتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى منها ما يتعلق بالفرد نفسه ومنها ما يتعلق بالمنظمة و طبيعة النشاطات فيها وهو ما أشار إليه (علوان و إحميد، ٢٠٠٩: ٨٧).

عرف (أبو شيخة، ٢٠٠٩: ٢٥) مضيعات الوقت بأنها: " مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو انه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من اجله، وكذلك اعتبر (Kavousy etal,2010:4) أن كل ثانية تبدها في العمل أو في الحياة هي ثانية لا تحسب من الإنتاجية أو الحياة.

أشار كل من (كساب، ٢٠٠١: ٦٩؛ Henle etal,2009:58) إلى أن مضيعات الوقت تتضمن بعض السلوكيات مثل القدوم إلى العمل متأخراً، ترك العمل باكراً، الحصول على فترات راحة أكثر مما هو مقبول، والنوم أثناء العمل وأضاف (Henle) إلى أن هنالك إحصائية أجريت في أمريكا أظهرت أن نحو (٧٣%) من الموظفين قد قاموا بمثل هذه الأعمال، وكذلك أشار إلى أن هذه السلوكيات تهدر وقت المنظمة وأنها تعتبر من وقت المنظمة الذي ينفقه الموظف خارج ما هو مجدول له عمله وأنهم يتلقون عليه أجراً رغم انه لا يسهم في العملية الإنتاجية.

المبحث الثاني : الأداء

مقدمة:

يعد الأداء مفهومًا جوهريًا وهامًا بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، فالأداء مفهوم شامل وواسع ومحتوياته متجددة ومتطورة بتجدد وتطور أي من مكونات المنظمة وعلى اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة (صبري، ٢٠١٠: ٢٤).

أشار (الداوي، ٢٠٠٩: ٢١٧) إلى أن الأداء يحظى بأهمية كبرى في المنظمات وهذا يأتي من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

وعليه يتضح لنا مما سبق أن مفهوم الأداء يعد مفهوما واسعا وأبعاده ومقاييسه متعددة ومتشعبة بتعدد وتشعب أعمال المنظمات المختلفة وهذا ناتج عن التغيير والتطوير الحاصل فيها.

مفهوم الأداء:

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدبرون والمنظمات ولذلك فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، (إدريس و الغالبي، ٢٠٠٩: ٢٩-٣٠؛ Chen, 2007: 49).

قد يتم وصف أداء منظمة بأنه أداء ناجح بمؤشرات أداء بسيطة أو معقدة في آن واحد، فالمؤشرات البسيطة قد تتضمن معدل النمو، الربحية، وقد تكون معقدة إذا اعتبرناها مرتبطة بشكل كبير بالمفهوم الذي نعطيه لمصطلح النجاح، ومفهوم هذا المصطلح يختلف باختلاف المؤشرات التي تستخدمها المنظمة وحتى بالوقت الذي تستخدم فيه، ومهما كان المفهوم الذي نعطيه لمصطلح "النجاح"، فإنه يعبر عنه بالنتائج التي نطلق عليها مفهوم أداء المنظمة أو الأداء التنظيمي (بوخمم، ٢٠٠٩: ٢٠٤).

مهما اختلف الكتاب والباحثون وقادة المنظمات حول أهمية أبعاد الأداء ومجالاته أو طرق قياسه، فإنهم متفقون على أن الأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من كافة جوانبها، إلا أنهم لم يتفقوا على تحديد صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل واضح نظرا لكثرة وتنوع أبعاد الأداء التي ترغب المنظمات في قياسه واختلافه من منظمة إلى أخرى واختلاف الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، بالتالي تدفع بهذه النتائج لتعكس وجهات نظرهم الخاصة إلى حد ما، هذا بالإضافة إلى وجود خلاف حول طبيعة البيانات المستخدمة في القياس ومصادرها (دروزة، ٢٠٠٨: ٥٤).

تعريفات الأداء

"يعبر عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها،

الأداء محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة

النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها". (دروزة، ٥٣:٢٠٠٨-٥٤).

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية توافر عدد من متطلبات قياس الأداء ومنها (محمد و السالم، ٢٠٠٤:١٧٤):

١- "يفضل عدم الاعتماد على المعايير المالية أو الكمية فقط لأهمية توافر المعايير التشغيلية والنوعية أيضا ليجري قياس الأداء في جوانبه الكمية والنوعية.

٢- عدم التوسع في عدد أبعاد قياس الأداء.

٣- أن يغطي مقياس أبعاد الأداء مدة زمنية محددة".

مجالات الأداء:

شهدت مجالات الأداء وطرق قياسه تطورا مرحليا، بحيث تركز الاهتمام في البدايات على المؤشرات المالية أولا ثم بعد ذلك توالى الدراسات والأبحاث من أجل تطوير الأعمال في المنظمات بحيث تم ربط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (صبري، ٢٠١٠:٢٧).

وعليه اهتمت إدارات المنظمات بمجالات أداء معينة تختلف عن غيرها من المنظمات، بمعنى أنها تهتم بمجالات أداء معينة تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة إليها سواء ميدان الأداء المالي أو ميدان الأداء غير المالي، حيث تقوم بوضع مقاييس ومؤشرات تعكس ماهية أدائها (جودة، ٢٠٠٨:٢٧٤)، ويؤيده في ذلك (صبري، ٢٠١٠:٢٧) حيث يقول إن مجالات الأداء في منظمات الأعمال تتنوع وتختلف تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة عملياتها وكذلك درجة تركيز إدارتها على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق تلك الأهداف من خلالها يمثل أولوية بالنسبة لها حتى وإن كانت تلك المجالات تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية.

وأشار (محمد والسالم، ٢٠٠٤:١٤٦) أن من الكتاب والباحثين من يركز على المؤشرات والمقاييس المالية بهدف تعظيم ربحية المنظمة وهو مفهوم ضيق للأداء لكونه يتحدد بدرجة تحقيق أهداف المنظمة المالية، ويشير كذلك إلى أن بعض الكتاب والباحثين يوسع مفهوم الأداء في المنظمات ليشمل أبعاداً كمية ونوعية بعدد أكبر من المقاييس تقيس جوانب واسعة من الأداء فيها، مضيفا بذلك تباينا آخر يكشف عدم اتفاق الكتاب والباحثين على معايير محددة لقياس الأداء.

إن مقاييس تقويم الأداء التقليدية المقتصرة على المؤشرات المالية أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة إذ لم تعد قادرة على توفير مؤشرات ومقاييس تمكنها من تقويم أدائها وفق احتياجاتها الإستراتيجية وإعطاء صورة متكاملة للأداء (الغبان وحسين، ٢٠٠٩:٤)،

وهنا يشير (جودة، ٢٠٠٨: ٢٧٤) أيضا إلى أن نظام قياس الأداء المعتمد على الأساس المالي فقط يعاني من نقاط ضعف كثيرة أهمها تركيز هذا النظام على مقاييس تعكس الأداء في الماضي فقط ولا تعكس الأداء المتوقع في المستقبل.

من هنا اهتمت إدارة المنظمات بالمقاييس غير المالية للأداء باعتبارها مقاييس كمية ووصفية لقياس العوامل التي تؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية وتدعيم أولوياتها مثل: زمن التشغيل، ميعاد التسليم، وقت الانتظار، معدل إعادة التشغيل، وعليه تم اقتراح مؤشرات غير مالية كما أوضح (Norrekli et al, 2005:2)، ويؤيده في ذلك (Schloetzer, 2008:8) بحيث يشير إلى أن المقاييس غير المالية لا تزال تستحوذ على اهتمام الباحثين وأنه يشجع المنظمات لاختيار مقاييس أداء غير مالية والتي استخدامها يقود إلى تحسينات في الإنتاجية وأنها (أي المقاييس غير المالية) لها علاقة بقيمة المنظمة وبالتالي قد تقود إلى تحسن المؤشرات المالية على المدى الطويل.

مقاييس الأداء:

هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقاييس الأداء المختلفة، ذلك أن تلك المقاييس تعتبر كخريطة رسم واضحة لمدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين، وإذا كانت خطة العمل يجب أن يراعى فيها وضع أهداف يمكن تحقيقها، فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة (بن يمينة، ٢٠١٠).

وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (Norrekli et al, 2005:2).

أولا: مقاييس الأداء المالية:

نظرا إلى اهتمام إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المنظمة فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات، صافي الربح، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (محمد وسالم، ٢٠٠٤: ١٤٦)، إلا أن المقاييس المالية التقليدية لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في منظماتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذلها المنظمة، لذا فإن المقاييس المالية لا تعبر بشكل كاف عن المنظمة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على المنظمات استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء (دروزة، ٢٠٠٨: ٥٣).

ثانياً: مقاييس الأداء غير المالية

إن التغيير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنظمة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل مقاييس الجودة، الإنتاجية، المرونة والابتكارات، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية وهي مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع (Chen,2007:49).

و تتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي (بن يمينة، ٢٠١٠):

1- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المنظمة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

2 - يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المنظمة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.

3- تتناول مشكلة استجابة المنظمة للزبائن في الوقت المناسب في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.

4- تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف المنظمة.

وهذا ما يؤكد (يوسف، ٢٠٠٥: ٨٦) حيث يشير إلى أن المعلومات المالية على جانب كبير من الأهمية إلا أنها لا تكفي بحد ذاتها لتقييم أداء المنظمة ولا بد أن يكون هنالك تكامل بين المعلومات المالية ومقاييس الأداء الأخرى، مما يؤكد أهمية استخدام أساليب ونظم أكثر شمولاً لقياس أداء المنظمة.

نستنتج مما سبق انه مهما كان أسلوب تطبيق مؤشرات الأداء وكيفية اختيارها، فإنها يجب أن تعبر عن أهداف المنظمة وأنها قد تتغير حسب تغيير أهداف المنظمة، ويجب أن تكون عاملاً رئيساً لتحقيق نجاحها وأن تكون قابلة للقياس أيضاً، بالإضافة إلى وجود مؤشرات قياس أداء تتناسب مع أنشطة المنظمة وأهدافها، وفي الدراسة الحالية تم اختيار مؤشرين لقياس الأداء هما رضا العاملين وكفاءة العمليات الداخلية بناءً على مؤشرات الأداء الأكثر أهمية في شركة مصفاة البترول الأردنية.

مؤشرات الأداء:

رضا العاملين

تعد الموارد البشرية في المنظمات من أهم العوامل المحددة لدرجة نجاحها لأنهم يشكلون البنية التحتية لها من إداريين وعاملين وتمثل مؤشرا على مدى قدرتها على التجديد والتطوير. إلى ذلك يعتمد نجاح المنظمات على كفاية الموارد البشرية ومدى وفرة الكفاءات فيها بالتالي على المنظمة المحافظة عليهم وزيادة مهاراتهم، تحفيزهم ماديا ومعنويا، من أجل رفع مستوى أدائهم في المنظمة (الشمري، ٢٠٠٩: ١٣) وهذا في النهاية يصب في زيادة الرضا لديهم.

أصبح الاهتمام بمستوى رضا العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات ردود أفعال العاملين، بحيث أصبح المديرين ينظرون إلى رضا العاملين باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر التحفيز على العمل (Chen-، 2007، p30 وعلى الإدارة الحكيمة السعي لمعرفة نسبة رضا العاملين عن وظائفهم ومدى ارتياحهم عن عملهم، على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى التأثير على مستوى أدائهم وزيادة مستوى الكفاءة لديهم مما ينعكس على جودة الخدمات التي يقدمونها إلى العملاء، ويعتبر مقياس رضا العاملين من المقاييس التي تمثل نظرة مستقبلية وأنها تقود الأداء المستقبلي (Chen-Yuan، 2010:1298).

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي (رضا العاملين) مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية، وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما يزال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، وما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل (الفقهاء والعبدلات، ٢٠٠٨: ٢٩)

يعرف الرضا الوظيفي على أنه "الشعور الناتج من مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة لوظيفته وما تقدمه له، وكذلك ما يتعلق ببيئة العمل الإدارية والاجتماعية مما ينعكس على مستوى أداء الفرد لوظيفته" (هائم، ٢٠٠٣: ٣٥٨).

عوامل تشكل الرضا الوظيفي:

يتحقق الرضا عن العمل بالنسبة للأداء نتيجة عدة عوامل نذكر منها (يوسف، ٢٠٠٨: ٦٢-٦٣):

الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

الرضا عن علاقات العمل الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

الرضا عن بيئة العمل المادية.

الرضا عن الخدمات التي تقدم إلى الأفراد العاملين.

الرضا عن العمل نفسه : أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان نوع العمل نفسه من النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

توافر الأهداف في التنظيم : يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع (عبد المالك، ٢٠٠٧: ٣٠).

ومن المسلم به أن لرضا العاملين أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا العاملين الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تقوم بها المنظمة عندما ترفع أجور عملها أو تطبق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وفي كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمنظمات التي يعملون فيها والانتقال إلى منظمات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجهيهم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي (الفقهاء والعدلات، ٢٠٠٨: ٣١).

آثار الرضا الوظيفي على الأداء:

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في أثره على الأداء فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من الأعمال والبحوث على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، واحد أهم الاتجاهات في تحديد هذه العلاقة أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران تجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع إنتاجيته والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلباً على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل (عبد المالك، ٢٠٠٧: ٣٥).

عدم الرضا الوظيفي و آثاره :

يعرف عدم الرضا الوظيفي بأنه "هو الشعور بعدم سعادة الفرد في عمله، وأن أغلب مسبباته هي ضمن بيئة العمل وظروفه المحيطة بالفرد ومنها طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به ونظام الحوافز والأجور والمنافع والزملاء في العمل وكذلك المشرفين، ولعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب.

والخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار ...) وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، زملاء، الأنظمة العمالية ...) وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزيادة تكاليفها (DeNisi & Griffin, 2008: 199).

أساليب قياس الرضا الوظيفي (عبد المالك، 2008: 122؛ 2011: DeNisi & Griffin):

تندرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس وهو (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، ولقد كان سائدا في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها. ويقسم الباحثون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، والتقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الكتاب والباحثين:

أولا : المقاييس الموضوعية للرضا

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب، ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

ثانيا : المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية) كما يلي:
الاستمارة:

"وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما"، وهي عدة أنواع :

أولا : الاستمارات الأكثر شيوعا:

تحظى الاستمارة برواج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية ومن الاستمارات الأكثر شيوعا:

- دليل وصف العمل (job descriptive index) :

وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، زملاء، أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف، وصمم هذا النموذج كل من (Kendall ,Smith, Hulin):

- إستبيان جامعة منسوتا للرضا (Minnesota satisfaction questionnaire) :

وهو يستخدم طرقاً مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل...); أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضٍ تماماً إلى غير راضٍ وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

ب-المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاصاً آخرين للحصول على بعض البيانات. وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي) فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة.

إلى ذلك أشار (Olve & Sjosrand,2002:19) إلى أن كثيراً من المنظمات اهتمت بالدور الذي يلعبه العاملون في عمليات المنظمة و تطورها، وفي تحسين العلاقة مع العملاء، وفي تحسن الأداء الكلي للمنظمة، ويضيف الباحثان أيضاً إلى أنه من القضايا الأساسية التي يجب التركيز عليها ولها أهمية خاصة هي: مؤشرات رضا العاملين، ومؤشر الدافعية، ومعدل دوران العاملين، وكفاءة العمليات الإنتاجية .

كفاءة العمليات الداخلية

أولاً: العمليات الداخلية (Internal Process)

تعريف العملية (فلة، ٢٠٠٥:٦٤؛ 3 : Smith & Fingar,2003):

هي عبارة عن مجموعة نشاطات مترابطة وذات علاقة تعطي مخرجات ذات قيمة أكبر من قيمة المدخلات من خلال المعالجة والتحويل، وهي أيضاً مجموعة من النشاطات (Activities) المرتبطة أو المستقلة والتي تقوم بتحويل المدخلات (Inputs) إلى مخرجات (Outputs) بغية خلق قيمة مضافة للعميل، وهي أيضاً: العمليات التي تجري داخل المنظمة بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات نهائية للزبائن، وعليه فإنها تمثل كافة أنشطة المنظمة بدءاً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع.

العناصر الأساسية للعملية (عالم، ٢٠٠٧:٧):

المدخلات . التحويل والمعالجة . المخرجات . التغذية المرتجعة . التكرارية للعملية.

حدود العملية: حد البداية (مهمة ١، مهمة ٢، مهمة ٣، مهمة ٤، مهمة ٥) - العملية- حد النهاية.

خصائص العمليات:

لها عملاء، أي أنها تحدد مخرجات المنظمة والذين يتلقون هذه المخرجات.

تتم ضمن حدود المنظمة.

العمليات الداخلية:

العمليات الداخلية هي التي تقوم بتحويل المدخلات (Inputs) إلى مخرجات (Outputs-end result) لقيامها بعملية التنظيم المنطقي للأفراد والمواد والطاقة والمعدات والإجراءات لنشاطات العمل، فمخرجات عملية ما تعد مدخلات للعملية التي تليها، ويبدأ التحكم الجيد للعمليات بالمعرفة الجيدة للمهام وتسلسلها مما يسهم في قياس فعاليتها الفردية والإجمالية،

ولكي تكون العمليات الداخلية في المنظمة هي الأفضل في التصنيف بين مثيلاتها في نفس القطاع، على المنظمة أن تتأكد دائماً أن أداء تلك العمليات أفضل من الأداء السابق ولأية درجة يكون الهدف (Target) لها هو فعلاً ما نريد الوصول إليه (Smith & Peter, 2003: 5)، إلى ذلك ذكر (غوث، ٢٠٠٦: ٩٢) إن كثيراً من المنظمات التي تشكو من الأداء السيئ قد تجد فيها إهمالاً كبيراً للعديد من مقاييس الأداء للعمليات الداخلية، ويوافق في ذلك (Chen, 2007: 35) حيث أشار إلى أنه يجب على المنظمة الاهتمام بالعمليات الداخلية بمعنى أن نهتم بتطوير المنظمة من الداخل والمحافظة على مستوى عالي الأداء فيما نقوم به من عمليات.

تقوم المنظمة بتحديد مقاييس العمليات التشغيلية الداخلية الضرورية لها حتى تكون جيدة الأداء فتهتم المنظمة بجودة أدائها في الأمد القصير من خلال الاهتمام بالعمليات التشغيلية الداخلية وكذلك في الأمد الطويل من خلال عمليات الابتكار والإبداع عن طريق التركيز على وقت العمليات الإنتاجية في المنظمة ومدى جودتها (الغبان وحسين، ٢٠٠٩: ٢٠)، وهذا ما يؤكد (Hu et al, 2009: 484) في أن على المنظمة التركيز على العمليات الحرجة لديها والتي ينبغي أن تتفوق بها على غيرها من المنظمات.

وتؤدي كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية الداخلية بدورها إلى تحسين المخرجات وبالتالي زيادة مستوى رضا وولاء العملاء والتي تؤدي في النهاية إلى نتائج مالية جيدة (غوث، ٢٠٠٦: ٩٢)، ومعنى آخر فإن أهداف المنظمة تتحقق من خلال أهداف العمليات (Zaheer et al, ٢٠٠٨: ١٦٥)، وكلما اهتمت المنظمة بالنظرة الأوسع لعملياتها (الأنشطة ذات العلاقات، الإجراءات، السلوكيات) تستطيع أن تضمن المنظمة أن عملياتها الداخلية تقدم أقصى منفعة لها (Garfamy, ٢٠١١: ٩).

ثانياً: الكفاءة (Efficiency):

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه، وتعرف الكفاءة بأنها المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية (الداوي، ٢٠٠٩: ٢٢٠)، أيضاً الكفاءة هي عمل الأشياء بشكل صحيح، وهي أيضاً الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة (٢٠٠٥: ١٤)، (Daft, 2005: 12; Heizer & Barry)

يعني مصطلح الكفاءة "فعل أشياء على نحو صحيح"، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها، فالكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض إلى بعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف)

إذ إن الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج في تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية، وإذا تم ذلك يعتبر مؤشراً على زيادة الكفاءة وكذلك زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها،

مؤشرات قياس الكفاءة (إيمان و صورية، ٢٠٠٨:٥):

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

أولاً: مؤشرات " معايير " مباشرة

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الجزئية للكفاءة : تعبر الكفاءة الجزئية عن العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر المدخلات،

- المقاييس الكلية للكفاءة : النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية محددة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من المخرجات.

ثانياً: مؤشرات " معايير " غير مباشرة

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة، ومثال ذلك قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين. ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات " السلع والخدمات". وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات (١٤:2005، Heizer & Barry):

المخرجات

_____ = أي أن الكفاءة =

المدخلات

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

وعليه فالنظام الكفؤ هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة

- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات

-انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

ظواهر عدم كفاءة العملية (عام، ٢٠٠٧: ٣٣).

١- وجود عمليات تحقق وتفتيش كثيرة

٢- وجود مهمات غير ذات قيمة مضافة في العملية

٣- وجود العديد من النشاطات التصحيحية. مثل حالات إعادة العمل - الانتظار - النقل ... وغيرها.

٤- وجود مدخلات خاطئة أو غير جيدة ومشاكل توريد.

٥- تكاليف باهظة للنشاطات ذات القيمة المضافة.

مؤشرات الكفاءة المعتمدة على الوقت :

تعتبر المنظمة منتجة أو كفؤة عندما تقلل الوقت المستغرق الذي تحتاجه لانجاز مقدار معين من العمل، لذا يعتبر الوقت سلعة ثمينة للعمليات الصناعية ونستطيع اعتباره كأداة لقياس الإنتاجية في منظمة ما، فالعديد من الدراسات السابقة حددت مؤشرات مختلفة لقياس كفاءة العمليات بينما يلعب وقت تلك العمليات دورا مهما في أداء وكفاءة تلك العمليات (Zaheer et al, ٢٠٠٨: ١٦٥). لذا فإن الإدارة الفعالة للوقت تعمل على التقليل أو الحد من الوقت الضائع في تلك العمليات، والقضاء على الأنشطة المستهلكة للوقت والتي لا تضيف قيمة إلى المنتج النهائي (Guercini et al, 2010: 2).

إلى ذلك أشار (المصري، ٢٠٠٤: ٤٥) إلى أن من المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس كفاءة العمليات الداخلية تشتمل زمن دورة الإنتاج والتشغيل، عدد مرات التسليم في الموعد، معدلات العيوب، زمن الاستجابة، سرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، المرونة الإنتاجية، استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، التسليم الفوري، معدلات إعادة الفحص والقبول، زمن دورة التصنيع وأن هذه المقاييس توفر للمنظمة معرفة الكيفية التي تعمل بها، من حيث مدى توافق ما تقدمه من منتجات أو خدمات مع متطلبات زبائنها.

شركة مصفاة البترول الأردنية - نبذة تاريخية:

تعود فكرة إنشاء مصفاة البترول الأردنية إلى ما يزيد على النصف قرن حين تبنتها وزارة الاقتصاد الوطني آنذاك وكان هناك إجماع على أهمية صناعة التكرير كمصدر طاقة رئيس لمعظم الفعاليات الاقتصادية و كمساهم في رفع عائدات المملكة .

وعلى الرغم من كونها المصفاة الوحيدة في الأردن، إلا أنها استطاعت أن تقوم بتزويد السوق المحلي بكافة احتياجاته من المشتقات النفطية المختلفة، و قد أدى إنشاؤها إلى وقف الاعتماد الكامل على استيراد المشتقات النفطية ذات الكلفة العالية، مما وفر مبالغ كبيرة من العملة الصعبة على الاقتصاد الوطني الأردني، وأسهم في دعم قطاعات اقتصادية هامة كقطاع الكهرباء والنقل والصناعة والإنشاءات .

ويعتبر النفط من أهم مصادر الطاقة الحالية المتاحة للدول ، وعليه فإن عملية تكريره واستغلاله بالشكل الأمثل تعتبر من المهام الأساسية لمصافي النفط في العالم والتي تقوم بدورها باستغلال النفط الخام وتكريره إلى مشتقات نفطية مختلفة من أجل الإفادة منه كمصدر أساسي للطاقة للقطاعات الاقتصادية المختلفة، بالتالي برزت أهمية فكرة إنشاء مصفاة لتكرير النفط في الأردن في بدايات الخمسينيات من القرن الماضي (١٩٥٢)

حيث تم تأسيس أول شركة لتكرير النفط عام ١٩٥٨ تحت مسمى شركة مصفاة البترول الأردنية المساهمة العامة المحدودة الهدف منها تكرير النفط الخام و تسويق المنتجات النفطية المختلفة في السوق المحلي الأردني ورفد الصناعات الوطنية بالطاقة اللازمة، حيث لا يمكن الاستغناء عن منتجاتها تحت أية ظروف في الشتاء أو في الصيف وفي أي وقت من أوقات السنة أو حتى عند زيادة أو نقصان أسعار النفط الخام لأن منتجاتها لا بديل عنها.

تقوم شركة مصفاة البترول بشراء المواد الخام الأولية (نفط خام) من عدة مصادر خارجية مختلفة وتقوم بعملية تكريره في وحداتها العاملة في مدينة الزرقاء، بحيث تفصل مكونات النفط الخام إلى منتجات بترولية مثل السولار، البنزين بأنواعه، الكاز، وقود الطائرات(الافتور)،الاسفلت...وغيرها من المواد النفطية ومن أهم نشاطاتها التكرير والتحميل والتوزيع والنقل وإنتاج الزيوت وتعبئة الغاز المسال.

مفهوم الاحتكار:

من المعروف أن للأسواق ثلاثة عناصر أساسية هي البائعون والمشترون والسلعة محل التداول، و الاختلاف في واحد أو أكثر من هذه العناصر يترتب عليه اختلاف في طبيعة السوق ويمكن تقسيم الأسواق وفقا لهذا الاختلاف إلى نوعين : أسواق المنافسة التامة وغير التامة والأخيرة تنقسم إلى عدة أنواع أبرزها الاحتكار المطلق (Pure Monopoly) والمنافسة الاحتكارية (Monopolistic Competition) واحتكار القلة (Oligopoly) و بالطبع لا تخرج السوق النفطية عن هذا النطاق (الجناي وحسين، ٢٠١٠:٤).

سوق الاحتكار التام (المطلق) Monopoly (ساملسون وآخرون، ٢٠٠٥:١٩٥):

تتميز هذه السوق بوجود منتج أو بائع واحد أو شركة واحدة تستأثر ببيع السلعة، ويستطيع هذا المنتج التأثير على ثمن السلعة وله سلطة في تحديد الثمن وتغييره بالارتفاع أو الانخفاض، وشروط سوق الاحتكار تتمثل فيما يلي:-

(١) أن يكون هناك منتج واحد للسلعة أو الخدمة.

(٢) أن يقوم هذا المنتج ببيع سلعة ليس لها بديل في السوق.

(٣) عدم إمكانية دخول منتجين آخرين للسوق أو الصناعة.

أما عن أسباب نشأة سوق الاحتكار فتتلخص في الآتي:-

أ - قيام الحكومة باعطاء امتياز إنتاج سلعة أو خدمة معينة لإحدى الشركات مثل شركة الكهرباء أو شركة الطيران أو الاتصالات، أو مصافي النفط.

ب- أن يمتلك منتج واحد أو شركة واحدة المادة الخام المستخدمة في إنتاج سلعة ما ويصعب على منتجين آخرين الحصول عليها.

ج-براءة الاختراع أو حقوق الاختراع والتي يحميها القانون، حيث يكون حق إنتاج السلعة محتكراً لمنتج واحد أو شركة واحدة صاحبة الاختراع.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

قام الباحث بإجراء مسح للدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت، وذات العلاقة بأهداف هذه الدراسة، وفيما يلي سيتم استعراض بعض من هذه الدراسات السابقة :

الدراسات باللغة العربية:

دراسة عبد العال (٢٠٠٩) بعنوان: " فعالية إدارة الوقت لدى طلاب كلية المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل الدراسي". وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى طلاب كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل الدراسي، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب كلية المعلمين في حائل في المملكة العربية السعودية في التخصصات الأدبية والعلمية وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية من التخصصات الأدبية والعلمية حيث بلغت عينة الدراسة (٨٢) طالباً .

و كان من نتائج الدراسة ما يلي :

- هنالك علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت وبين التحصيل الدراسي، فكلما ارتفعت فعالية إدارة الوقت ارتفع معها التحصيل الدراسي.

وقد أوصى الباحث بضرورة مساهمة الطلاب في عملية تطوير العملية التعليمية وذلك بالسماح لهم بالمشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في التخطيط للمناهج الدراسية، ومحاولة الإفادة القصوى من الوقت المخصص للنواحي الأكاديمية وذلك بتحديد أهداف المنهج وتوزيعه، وتوجيه الطلاب إلى استخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية والعمل على تحليل ما يرصد بهذا السجل وذلك للإفادة من الوقت الذي يهدر في موضوع ما لا يحتاج إلى ذلك أو موضوع يحتاج إلى وقت أكبر مما سجله في سجله اليومي.

دراسة العقيلي(٢٠٠٩) بعنوان " المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت".

هدفت الدراسة إلى التوسع في مفهوم إدارة الوقت ، ومعرفة المعوقات المؤثرة في إدارته ، كما يهدف البحث في جانبه التطبيقي، إلى زيادة الاهتمام بكيفية استثمار الوقت من قبل شركات صناعة الساعات السويسرية باعتباره مورداً أساسياً لتنفيذ الخطط والسياسات والاستراتيجيات، أما مجتمع الدراسة فقد اقتصر على شركتين هما (H G T)، (Rama) في سويسرا، و تكونت عينة الدراسة من الإدارة التقنية والوسطى بالنسبة لشركة H G T أما شركة (Rama) فإن عينة البحث تتمثل في مدير الشركة وموظفي الإدارة التجارية، وتم اختيار عينة الدراسة بالنسبة لشركة (H G T) بصور قصدية، أما عينة الدراسة بالنسبة لشركة (Rama) فقد قام مدير الشركة بالإجابة عن الاستبيان الخاص به . وكانت توصياته التالية : إلقاء مزيد من الضوء على معوقات إدارة الوقت وزيادة الدراسة حول الجوانب النظرية لإدارة الوقت وتوسيع الاهتمام بمفاهيم ومعاني الأساليب العلمية والتقنية لإدارة الوقت، وتأكيد أهمية التدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي إلى إهدار الوقت.

دراسة المومني (٢٠٠٨) بعنوان: " فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين ". هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين من عمداء ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والبالغ عددهم (٤٨٨) قائدا أكاديميا، حيث بلغت عينة الدراسة (١٦٧) من القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية، وكان من نتائج الدراسة ما يلي :

- درجة فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين على مجالات الدراسة والأداة ككل ضمن درجة فاعلية متوسطة.

- ومن المعوقات الأخرى في مجال استخدام الوقت والتي احتلت المرتبة الثالثة تتمثل في عدم وجود تنظيم جيد للعمل، وعدم تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف، وعدم تحديد أهداف وألويات للإنجاز.

و كانت توصياته : العمل على إجراء دراسات أخرى حول إدارة الوقت في الجامعات الحكومية والخاصة تأخذ بعين الاعتبار معوقات إدارة الوقت، الرضا الوظيفي، الخبرة، وضرورة تركيز القادة الأكاديميين على إدارة الوقت، والعمل على بناء مقياس عربي لإدارة الوقت.

دراسة موسى (٢٠٠٧) بعنوان : " إدارة الوقت تحت مظلة الجودة الشاملة. دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للهاتف السيار (موبيتل)". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة الوقت وتنظيمه وتفويضه بصورة سليمة والتي تؤدي إلى تحقيق مفهوم الجودة الشاملة في شركة (موبيتل) عن طريق المزج بين إدارة الوقت والجودة الشاملة من جانب الإدارة لفائدة المنظمة، وتكون مجتمع الدراسة من الشركة السودانية للهاتف السيار- موبيتل، حيث بلغت عينة الدراسة (١٠٠) موظف، وكان من نتائج الدراسة ما يلي :

- إن الاهتمام بإدارة الوقت من أهم المرتكزات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة السودانية للهاتف السيار(موبيتل).

- تطبيق إدارة الوقت تحت مظلة الجودة الشاملة في شركة موبيتل يحقق أهداف الشركة المتمثلة في الأهداف الربحية وغير الربحية.

دراسة حيدري ويومي (2006) بعنوان : " أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين وعلاقتها بظغوط العمل الإداري المدرسي ".

هدف الباحثان إلى الوقوف على مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين لأساليب إدارة الوقت، وعلاقتها بظغوط العمل الإداري المدرسي واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع الدراسة (115) مديراً ومديرة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان استبانتي كأداة للدراسة، الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين لأساليب إدارة الوقت بحيث اشتملت الاستبانة على (٤٥) فقرة موزعة على عدة مجالات : تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، تفويض المهام المدرسية ، والسيطرة على الأنشطة المضيق للوقت.

والثانية لقياس ضغوط العمل الإداري المدرسي، واشتملت الاستبانة على (48) فقرة موزعة على عدة مجالات منها الرضا الوظيفي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين يمارسون أساليب إدارة الوقت بدرجة مرتفعة، وهناك ارتباط سلبي بين أساليب إدارة الوقت وضغوط العمل الإداري المدرسي حيث إنه كلما قلت ممارسة الفرد لأساليب إدارة الوقت زاد مستوى معاناته من ضغوط العمل الإداري المدرسي. .

دراسة العضيلة (٢٠٠٤) بعنوان : "إدارة الوقت لدى مدراء ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية في إدارة الوقت لديهم عند تنفيذهم للمهام والأعمال الموكلة إليهم، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانته خصيصاً لهذا الغرض، واشتملت على ثلاثة مجالات : المجال الإداري، ويشتمل الأبعاد التالية: (إدارة الاجتماعات - تفقد الأبنية المدرسية - الأعمال الروتينية - تفويض السلطة والصلاحيات) المجال الفني، ويشتمل الأبعاد التالية (الزيارات الصفية - تخطيط الوقت وتنظيمه) المجال الشخصي ويشتمل على بعد واحد هو البعد الإنساني، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددهم (80) مديراً ومديرةً مثلت ما نسبته 80% من مجتمع الدراسة الأصلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن هناك إدراكاً كبيراً لإدارة الوقت لدى مديري المدارس، وقد ظهر ذلك من خلال حرصهم على متابعة الدوام اليومي وتوزيع جدول الحصص على المعلمين ومتابعة السجلات دورياً كما ظهر من خلال عقد الاجتماعات وفق المواعيد المحددة.

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على بعد تخطيط الوقت لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل الدراسات العليا في حين لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على بقية أبعاد الدراسة.

دراسة الوشاح (٢٠٠٥) بعنوان: "اتجاهات الإدارة الوسطى في المؤسسات العاملة في المناطق الصناعية المؤهلة نحو إدارة الوقت:دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري الإدارة الوسطى العاملين في المؤسسات العاملة في المناطق الصناعية المؤهلة نحو إدارة الوقت ومدى فاعلية إدارة الوقت لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العاملة في سحاب وعددها (٣٠) مؤسسة وفي مدينة الحسن-اربد- بلغ عددها(١٣) مؤسسة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من(٢٤٦) مديراً في الإدارة الوسطى في تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود اتجاهات ايجابية لدى مديري الإدارة الوسطى نحو إدارة الوقت واستغلاله بشكل يؤدي إلى الكفاءة والإنتاجية.

- وجود ارتباط بين متغيرات عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لإفراد العينة و بين استثمار الوقت الرسمي للعمل.

دراسة دقاسمة (2002) بعنوان: " إدارة الوقت في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة اربد". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة اربد نحو إدارة الوقت، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة اربد المسجلة في سوق عمان المالي في عام ١٩٩٨ وعددها (٣٢) بنكا، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين من مستوى (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) وعددهم (١٢٠) موظفا، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- يوجد إدراك عالٍ لأهمية الوقت من قبل المديرين العاملين في البنوك التجارية.
- هنالك استخدام عالٍ للأساليب الجيدة لإدارة الوقت بشكل فعال من قبل المديرين.
- المديرين يعانون بشكل متدن من المعوقات التنظيمية التي تحول دون استثمارهم لوقت العمل الرسمي بشكل فعال.

وأوصت الدراسة بالعمل على تذليل معوقات إدارة الوقت التنظيمية والتي تحول دون الاستثمار الفعال للوقت في تحقيق الأهداف الوظيفية المنشودة وذلك عن طريق مكافأة الأشخاص الذين ينهضون بأعباء الواجبات الموكلة إليهم بجدارة، وكذلك أوصت بالعمل على تعزيز استخدام المديرين للأساليب الجيدة لإدارة الوقت بشكل فعال لتمكينهم من استغلال الوقت الرسمي المتاح بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، ومنها تحديد مواعيد محددة لإنهاء المهام .

دراسة الزعبي (٢٠٠١) بعنوان : " العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في شركات القطاع الخاص الأردني عام ٢٠٠٠ ". هدفت الدراسة إلى معرفة أهم العوامل التي تؤثر في كيفية استغلال مديري الإنتاج ومساعدتهم للوقت، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإنتاج في (٥٠) شركة صناعية في القطاع الخاص الأردني والتي هي مدرجة في سوق عمان المالي لعام (٢٠٠٠)، وكان من أهم نتائج الدراسة :

- إن مديري الإنتاج ومساعدتهم يتمتعون بادراك واسع لأهمية الوقت وأثره على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، إلا أنهم لا يضعون هذه الاعتبارات موضع الاهتمام والتنفيذ.
- وجود معوقات اجتماعية تحول دون الإفادة المثلى من وقت العمل الرسمي.

وقد كانت التوصيات كما يلي : ضرورة العمل على إجراء دراسة علمية واقعية لتلمس الحاجات التدريبية لمديري الإنتاج ومساعدتهم لأن التدريب هو الأساس في استغلال الوقت أحسن استغلال، والعمل على توفير نظام معلومات واتصالات فاعلين والعمل على إدخال مفهوم إدارة الوقت في شركات القطاع الخاص لتوعية الموظفين بأهمية الوقت.

الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة Hafner & Armin (2010) بعنوان "Time Management Training and Perceived Control of Time at Work".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر برنامج تدريبي لإدارة الوقت على إدراك الموظفين لكيفية تحكمهم بوقتهم وأيضاً على الأداء في العمل، وتكون مجتمع الدراسة من (٧١) موظفاً من شركة تجارية ألمانية حيث تم تقسيمهم إلى مجموعتين الأولى تكونت من (٣٥) موظفاً خضعت إلى برنامج تدريبي في إدارة الوقت، والأخرى مكونة من (٣٦) موظفاً خضعت إلى نفس التدريب بعد خمسة أشهر من المجموعة الأولى، وكان من أهم نتائج الدراسة أن :

- المجموعة الأولى التي خضعت إلى برنامج تدريبي في إدارة الوقت تحسنت لديهم عملية تطبيق إدارة الوقت بفعالية (وضع الأهداف، الأولويات في إنجاز الأعمال، الجدولة للوقت، المراقبة على الوقت) و بالتالي زادت من شعور الموظفين بأهمية تحكمهم بوقتهم، وقللت من ضغوط العمل لديهم مقارنة مع المجموعة الثانية.

- جميع الوسائل والطرق المستخدمة في إدارة الوقت أجمع عليها المشاركون بأنها وسائل مفيدة في تنظيم الوقت والتحكم به بفعالية.

- لا يوجد أثر واضح للبرنامج التدريبي على أداء العاملين حسب المؤشرات التي تم استخدامها لقياس أداء العاملين وضمن الفترة الزمنية لبدء القياس للمجموعة الأولى.

بينت هذه الدراسة أهمية وضع الأهداف والأولويات في اختصار وقت إنجاز الأعمال المختلفة بحيث تزيد من شعور الموظفين بأهمية عامل الوقت.

دراسة Oluseyi & Hammed (٢٠٠٩) بعنوان :

Influence of Work Motivation, Effectiveness and Time Management on Employees Leadership Performance In some Selected Industries in Ibadan, Nigeria".

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير الدافعية في العمل، فاعلية القيادة، وإدارة الوقت (كمتغيرات مستقلة) مجتمعة أو منفردة على أداء العاملين (المتغير التابع) وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعية وشركات تسويق وبنوك مختلفة في ولاية (إيبادان) في نيجيريا، وبلغت عينة الدراسة (٣٠٠) موظف.

حيث كان من نتائج الدراسة ما يلي :

- أن المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة (دافعية العمل وفاعلية القيادة وإدارة الوقت) تسهم في ٢٧.٢% من التباين في أداء الموظف .

- وفيما يخص مدى التأثير للمتغيرات المستقلة منفردة، كانت فاعلية القيادة العنصر الأكثر تأثيراً في أداء الموظفين، تأتي بعدها دافعية العمل وتليها إدارة الوقت من حيث درجة التأثير في أداء الموظفين.

- تبين الدراسة أن متغير إدارة الوقت يسهم في جزء من التأثير على أداء الموظفين بشكل ايجابي وبالتالي على الأداء الكلي للمنظمات.

دراسة بعنوان :

"The assessment of time management in middle- (2009)، MacCann & Rijmen school

هدفت الدراسة إلى بيان وتوضيح الاختلافات الشخصية بين الطلاب في مدى استخدامهم لمفهوم إدارة الوقت والأساليب والمهارات المتعلقة بذلك، وتم قياس ذلك عن طريق استخدام مهارات إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم الفعال، تقنيات إدارة الوقت)، وتكون مجتمع الدراسة من (٨١٤) طالبا وطالبة من خمس ولايات في أمريكا وتمت إعادة الاختبار بعد ستة أشهر لعينة مكونة من (٣١٤) طالبا وطالبة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن شخصية الطالب لها علاقة بمدى استخدامه لمهارات إدارة الوقت، وان إدارته بشكل فعال لها دور في زيادة الأداء (التحصيل العلمي) لدى الطلاب، وأن إدارة الوقت الضعيفة تكون نتائجها سلبية على تحصيل الطالب الدراسي لعدم قدرته أو معرفته بتنظيم أمور وقته في الدراسة والأمور الحياتية الأخرى لديه لكونه أحيانا يجهل أهمية معرفة طرق و استراتيجيات فن إدارة الوقت، و أيضا أن الإناث (الطالبات) أكثر قدرة على التحصيل الدراسي من الذكور(الطلاب).

أكدت هذه الدراسة على أهمية الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الشخصية للأفراد عند دراسة واقع إدارة الوقت في بيئات مختلفة بالإضافة إلى أنها استخدمت متغيرات (التخطيط والتنظيم) لقياس درجة فاعلية إدارة الوقت. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على مفاهيم ومهارات إدارة الوقت لدى الطلاب وتعليمهم تلك المهارات والاستراتيجيات في إدارة الوقت مما ينعكس إيجابيا على مستوى التحصيل الدراسي لديهم.

دراسة بعنوان :

"Development and Preliminary Validation of the Time Management (٢٠٠٩) Hellsten.& W. Todd for Exercise Scale".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى الطلاب في المرحلة الجامعية المتقدمة والتعرف إلى مهارات إدارة الوقت المستخدمة لديهم وأثر ذلك في سلوكهم ومن ثم تطوير جدول لأهم مهارات إدارة الوقت، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠٤) طلاب في المرحلة الجامعية حيث كان من أهم نتائج الدراسة :

- إن أفراد العينة الذين يستخدمون مهارات إدارة الوقت بشكل جيد هم أقدر على التفاعل مع قرنائهم وأكثر قدرة على تنظيم أنفسهم وعلى إدارة وقتهم بفعالية.

النتائج النهائية لهذه الدراسة تؤكد على الهدف الرئيس من إدارة الوقت بفعالية وهو القدرة على تنظيم أمور الفرد وبالتالي القدرة على إدارة الوقت بفعالية،

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الأفراد(هنا الطلاب) بالاهتمام بمهارات إدارة الوقت سواء عن طريق حضور دورات تدريبية تعقدها الجامعة أو مراجعة بعض الكتيبات التي تعلم فن إدارة الوقت و كذلك أوصت الدراسة بإجراء مثل هذه البحوث على بيئات مختلفة نظرا لاختلاف ظروف ومواقف العمل.

دراسة (2009) Sanne van Burg بعنوان:

indirect effects of "Enhancing team effectiveness in a temporal diversity context: The direct and temporal consensus and team time management".

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر الخصائص الشخصية لفرق العمل في فاعلية تلك الفرق بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير استخدام تلك الفرق لمهارات إدارة الوقت وأثر ذلك في فاعلية تلك الفرق، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) موظفاً ضمن أربعين فريق عمل في شركة استشارات عالمية وكان من بين نتائج الدراسة أن إدارة الوقت (وضع الأهداف، التخطيط) و التي تطبق من قبل الفرق العاملة في المنظمة لها تأثير مباشر على فاعلية تلك الفرق، وفي هذه الدراسة تم التركيز على فرق العمل من ناحية الخصائص الشخصية لتلك الفرق وربطها بفاعلية إدارة الوقت والأثر الناتج من ذلك على الأداء لتلك الفرق .

و أوصت الدراسة المنظمات بأهمية تنمية مهارات إدارة الوقت لدى الفرق العاملة لديها مثل مهارات وضع الأهداف والتخطيط لأنهم سوف يكونون بذلك أكثر قدرة على وضع تصور جماعي لأهمية إدارة الوقت.

دراسة Beeftink (٢٠٠٩) بعنوان :

"Managing One's Creativity A Diary Study among R&D Engineers on the Effect of Time : Management on Positive Affect and Daily Creativity".

هدفت الدراسة إلى معرفة هل أن تطبيق إدارة الوقت في الأعمال الإبداعية يقدم إسهاماً فريداً في الأداء الإبداعي ويقلل من التذبذبات فيه، وأيضا هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت) على إدارة عبء العمل لدى العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات متخصصة في تصميم المشاريع الخاصة، وبلغت عينة الدراسة (٦٨) مهندسا من أقسام الأبحاث والتطوير لدى تلك الشركات، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- يوجد أثر لاستخدام إدارة الوقت على التذبذبات في الإبداع اليومي للعاملين، أي أن الذين يطبقون إدارة الوقت لديهم أداء إبداعي مستقر من يوم إلى آخر.

- مجال تنظيم الوقت يطبق بدرجة مرتفعة، حيث إن عناية الفرد بتنظيم وقته يقود إلى إبداع أكثر على المستوى اليومي و إلى أداء أفضل.

- أظهرت الدراسة أن النساء كانت أقل تذبذبا من الرجال في مستويات الإبداع اليومي وبالتالي مستوى الأداء لديهن بالإضافة إلى أن هذه الدراسة أكدت أهمية إدارة الوقت في الأداء الإبداعي والذي يشكل للمنظمة ركيزة أساسية في قدرتها على المنافسة.

وأوصت الدراسة بتطبيق أساليب إدارة الوقت بشكل فعال وزيادة الاهتمام بها وتقليل مضيعات الوقت والحد منها وتقليل ضغوط العمل لدى العاملين في المنظمات خاصة في أقسام البحث والتطوير لما لذلك من تكوين حافز لديهم لزيادة الإبداع وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على التنافس وبقائها.

دراسة Grenville N.Delia (٢٠٠٦) بعنوان :

"A Sociotechnical Approach to Evaluating the Effects of Managerial Time Allotment on Department Performance"

هدفت الدراسة إلى معرفة قدرة المديرين على توزيع أوقاتهم على المهام التقنية والاجتماعية، وأثر ذلك على الأداء ضمن بيئة العمل داخل المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (٩١) مديراً من مديري الإدارة العليا في مختلف شركات التصنيع والتوزيع في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المدير القادر على موازنة وقته وتوزيعه بالشكل الأمثل على النشاطات التقنية والاجتماعية داخل المنظمة التي يعمل فيها أقدر على إدارة عمله وبالتالي يحقق ذلك له مستوى مرتفعاً من الرضا الوظيفي، وتكون لديه قدرة أكبر على رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة التي يعمل فيها. وأوصت الدراسة المنظمة بتشجيع المديرين بالعمل على توزيع وقتهم مناصفة بين المهام التقنية والاجتماعية، وتحفيز القدرة الذاتية لديهم في ذلك التوزيع أي عملية الموازنة بين حاجات الأفراد وبين الحاجة إلى التكنولوجيا لما لذلك من أثر في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة.

دراسة Claessens,B,G (2004). بعنوان :

"Perceived Control of Time: Time Management and Personal Effectiveness at Work".

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الوقت من أجل توسيع المعرفة في هذا الحقل، وهدفت أيضاً إلى التعريف بأهم الأساليب والمهارات والسلوك المستخدمة في إدارة الوقت، والتي من الممكن أن يكون لها دور في حل المشاكل المتعلقة بالوقت في بيئة العمل، وأيضاً تهدف الدراسة إلى بيان وتوضيح عمليات التخطيط وتنفيذ المهام في العمل بصورة أكثر تفصيلاً. أجريت الدراسة على شركة عالمية متخصصة في صناعة أنظمة التكنولوجيا المتقدمة، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٤) مهندسا في قسم الأبحاث والتطوير وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- توجد علاقة ايجابية قوية بين إدارة الوقت والأداء الكلي للمنظمة.

- توجد علاقة ايجابية بين إدارة الوقت ورضاء العاملين.

وأوصت الدراسة المديرين بضرورة زيادة الدورات التدريبية للموظفين حتى تجعل الموظف يشعر بأنه يملك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال لما لذلك من أثر كبير على أدائه، كذلك أوصت الباحثة بالاهتمام بالراحة النفسية للموظفين لما لذلك من أثر في زيادة شعوره برضاه عن عمله وكذلك أوصت المنظمة بالعمل على تقليل مضيعات الوقت لديها لتمكين الموظفين من إنجاز الأعمال بشكل أفضل والعمل على مكافأة الموظف الذي يحسن استخدام وقته.

الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالأداء:

دراسة جبوري (٢٠٠٩) بعنوان : " أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات ودورها في الأداء،

وتكون مجتمع الدراسة من الشركة العامة للصناعات الكهربائية وقد تم جمع البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة والتي أمدت الباحث بالبيانات والمعلومات الميدانية اللازمة. تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بلغت (٦٠) موظفاً من خبرائها ومديريها ومبرمجيها وعاملها، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الفرعي (الأجهزة والمعدات) مع الأداء، إذ أشارت النتائج إلى قوة العلاقة بينهما مما يؤكد على أن الشركة تسعى وتحاول استثمار ما لديها من الأجهزة والمعدات من أجل تحسين أداء الشركة.

أظهرت النتائج أن مستوى الخبرة والمهارة لدى العاملين ضعيف ولم يكن له تأثير في رفع مستوى الأداء.

تعمل التكنولوجيا على تقليص الوقت المستغرق ما بين اتصال الزبون وتسليم المنتج إليه.

أظهرت النتائج أن مستوى الخبرة والمهارة لدى العاملين ضعيف ولم يكن له تأثير في رفع مستوى الأداء.

اتضح أن الفئة العمرية التي تعمل في قسم المعلوماتية معظمها فئة شابة وهذا يعطي انطباعاً أن هذه الفئة تحتاج إلى التدريب بشكل مكثف كي تستطيع اكتساب الخبرة في العمل.

وأوصت الدراسة بحث الشركة المبحوثة على تطوير مهارات وخبرات منتسبيها في استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة التي يشهدها اليوم عالم التكنولوجيا والأسواق والمنتجات، وحث الشركة المبحوثة على الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وأنظمتها إذ إن معظم دول اليوم تحول عملها تدريجياً نحو الحاسوب وبرامجه لغرض استثمار الوقت ورفع الأداء.

دراسة الفارس (٢٠٠٨) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٢) شركة صناعية تعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية والألبسة في مدينة دمشق وريفها، وقد تم جمع البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) مديراً من المديرين في الشركات عينة الدراسة، وقد تم أخذ المحاور التالية من نظام بطاقة الأداء المتوازن: محاور العمليات الداخلية، ومحور الزبائن، ومحور التعلم والنمو وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

تبيين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية - كأحد محاور الأداء - بنسبة أكبر من محوري التعلم والنمو والزبائن.

ومن جهة أخرى بينت الدراسة وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء. و أوصت الدراسة مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة تساهم بكفاءة وفاعلية في تحسين أداء الشركات موضع الدراسة وأن يكون شعار منظمات اليوم " تطوير الموجود والتفكير بالجديد".

دراسة الديحاني (٢٠٠٧) بعنوان: " الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين في القطاع الخاص السعودي، وتأثير الصفات الشخصية (العمر، والمستوى التعليمي، والراتب، والخبرة) على درجة الرضا الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع (١٥٦٠) استبانة على مندوبي المبيعات في (٢٨٥) منظمة وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

١- أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى وبدلالة إحصائية عن متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين.

٢- مثل كل من عنصر الراتب، والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، والترقيات والمكافآت أهم عناصر الرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات السعوديين ومندوبي المبيعات غير السعوديين.

إن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات غير السعوديين، وأخيراً لم تجد الدراسة أية علاقة بين العمر والرضا الوظيفي لكل من الفئتين.

دراسة المحتسب و جلعود (٢٠٠٥) بعنوان " العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك : دراسة تطبيقية على محافظة الخليل - فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. " وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية : الحوافز والتدريب، وطبيعة الوظيفة، والعلاقة مع الزملاء في العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من : الإنتاجية والولاء ونسبة الغياب ومعدل دورات العمل. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٠) موظفين وموظفات شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

١- يوجد تأثير فعال لكل من : الحوافز، والرئيس المباشر، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وزملاء العمل على الرضا الوظيفي وهي مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها.

٢- هناك تفاوت في مدى أهمية كل من الحوافز، والرئيس المباشر، والولاء، وطبيعة الوظيفة والتدريب، وزملاء العمل، وبيئة العمل على الرضا الوظيفي وهي مرتبة تنازلياً.

٣- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء ، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

الدراسات باللغة الأجنبية المتعلقة بالأداء:

دراسة: Hu, Yu -Jia (2009) بعنوان :

Leadership Behavior, Satisfaction, and Balanced Scorecard Approach: An Empirical Investigation of the Manager-Employee Relationship of Retail Institutes in Taiwan".

هدفت الدراسة إلى التحقق من سلوكيات القيادة باستخدام الأدوات الإحصائية وأيضاً إلى التنبؤ برضا العاملين اعتماداً على محاور بطاقة الأداء المتوازن، وتكون مجتمع الدراسة من رجال المبيعات في شركة صناعية في تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٣) فرداً يعملون فيها، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- إن بطاقة الأداء المتوازن قد تستخدم كأداة تحفيزية في مراقبة وقياس الأداء في المنظمات.

- إن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في رضا العاملين.

و أوصت الدراسة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لكابلن و نورتن (٢٠٠٤.٢٠٠١).

دراسة (Zaheer etal) ٢٠٠٨ بعنوان:

Development and Testing of a Business Process Efficiency Scale"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور العمليات الداخلية للمنظمة في التأثير على الأداء عن طريق تطوير مقياس لكفاءة عمليات المنظمة، بعد ذلك قام الباحث باختبار العلاقة بين كفاءة عمليات المنظمة وأداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في جامعة (باكستان) الذين حضروا ندوة تم عقدها لهم عن إدارة عمليات المنظمة، وبلغت عينة الدراسة (٢٥٢) موظفاً من موظفي الجامعة ، حيث قام الباحث بأعداد مقياس لكفاءة العمليات مكون من (٣٤) عبارة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

إن كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة لها دور مهم في تحديد (تشكيل) أداء العاملين.

نتائج الدراسة أكدت على نتائج الدراسات السابقة في أن كفاءة العمليات الداخلية تحسن أداء العاملين.

دراسة Tu, Q. & Vonderembse (٢٠٠٧) بعنوان

"The impact of time-based manufacturing practices on mass customization and value to customer".

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير استخدام النشاطات الصناعية المعتمدة على الوقت في إيصال القيمة إلى الزبون، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) شركات صناعية من ضمنها عدد كبير من الشركات اليابانية مختلفة الأحجام والمواقع و النشاطات،

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- معظم الشركات الصناعية في عينة الدراسة لديها كفاءة في عملياتها الإنتاجية بدرجة عالية.

- النشاطات الصناعية المعتمدة على الوقت لها أثر مباشر على إيصال القيمة إلى الزبائن من حيث إنها تقلل الفاقد وتزيد من مرونة الإنتاج وسرعته، وتقلل التكاليف وتزيد من الفعالية الإنتاجية، وتخفف الوقت المستغرق في إيصال الطلبات إلى الزبائن وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة رضا الزبائن، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة المبيعات والعوائد، وينعكس على أداء المنظمة إيجابياً.

اشتملت هذه الدراسة على بيان أثر إدارة الوقت على مختلف نواحي الأداء في المنظمات، وهذا يؤكد على أهمية الوقت باعتباره يلعب دوراً مهماً في العمليات التشغيلية والإدارية في أية منظمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة إلى معرفة أهم العوامل التي تؤثر على واقع إدارة الوقت، بحيث تناول الباحثون في تلك الدراسات مختلف العوامل التي تؤدي إلى عدم استغلال الوقت بشكل فعال في بيئات مختلفة، أما الدراسة الحالية فإنها تناولت إدارة الوقت من مفهوم العملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) كمتغير مستقل وأثرها على الأداء كمتغير تابع في شركة مصفاة البترول الأردنية، ضمن بيئة الصناعات الكبرى في الأردن.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الوقت نجد أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وقد ركزت مجملها على مفهوم الوقت، و كيفية إدارته ومعرفة المهام والمسؤوليات التي تأخذ النصيب الأكبر من الوقت، ومدى تطبيق إدارة الوقت، ودراسة المعوقات التي تقلل من أهميته وإدارته .

أهم الاستنتاجات من الدراسات السابقة:

١- إن الوقت عنصر هام في حياة الأفراد والمنظمات.

٢- إن الوقت مورد مهم في مختلف البيئات التي أجريت بها الدراسات سواء المؤسسات التعليمية، أو الأجهزة الحكومية أو المنظمات التجارية، ويجب العمل على الإفادة القصوى منه.

٣- التعرف على أهمية إدارة الوقت والتطبيق الفعال لها بصورة سليمة.

* أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بعدة نواحٍ يمكن إجمالها كالتالي:

١- وضع تصور عام للإطار النظري.

٢- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بعض المحاور، والمتغيرات الديموغرافية، والأساليب الإحصائية وطرق التحليل المناسبة لموضوع الدراسة.

أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

تناولت الدراسات السابقة شقي الدراسة كل على حدة، وسيقوم الباحث بعرض الدراسات كالتالي:

١- من حيث موضوع الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، ومنها في أنها تناولت العلاقة بين إدارة الوقت ومتغيرات أخرى مثل دراسة الاسطل(٢٠٠٩) ودراسة عبيدات(٢٠٠٤) عن الأنماط القيادية، ودراسة حيدري وبيومي (٢٠٠٦) عن ضغوط العمل، ودراسة (Sanne Van Burg,2009) عن فرق العمل، أما الدراسة الحالية فاختلقت مع تلك الدراسات من ناحية ربط موضوع الدراسة مع متغير آخر، حيث ربطت الدراسة الحالية موضوع إدارة الوقت مع متغير الأداء.

٢- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة العقيلي (٢٠٠٩)، ودراسة الوشاح (٢٠٠٥)، ودراسة الزعبي(٢٠٠١)، ودراسة (Hafner & Armin,2010)، ودراسة (Beefink, 2009)، ودراسة (Sanne Van Burg,2009)، ودراسة Oluseyi (2009) ودراسة (Ayo,2009) في العينة المستهدفة التي طبقت عليها الدراسة المتمثلة في مديري الإدارة العليا والوسطى والأولى، وتختلف مع دراسة عبد العال(٢٠٠٩) ودراسة MacCann & Rijmen(2009)، حيث كانت العينة المستهدفة من الطلاب.

٣- من حيث مكان الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المكان، ومنها دراسة المومني (٢٠٠٨) ودراسة العضيلة (٢٠٠٤) ودراسة الوشاح (٢٠٠٥) ودراسة دقاسمة (٢٠٠٢) ودراسة الزعبي (٢٠٠١) حيث أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية، وتختلف مع دراسة عبد العال(٢٠٠٩) ودراسة حيدري وبيومي (٢٠٠٦) والتي أجريت في بعض الدول العربية.

٤- من حيث المنهج المستخدم و أداة الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي، وتختلف مع دراسة عبد العال (٢٠٠٩) ودراسة (Hafner & Armin,2010) ودراسة (MacCann & Rijmen,2009)، (Claessens,2004) حيث استخدمت تلك الدراسات المقابلات الشخصية كأداة البحث.

٥- من حيث متغير الدراسة المستقل :

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في متغير الدراسة المستقل كدراسة حيدري و بيومي (٢٠٠٦) لمتغير التخطيط والرقابة على الوقت، ودراسة العضايلة (٢٠٠٤) ودراسة (المومني،٢٠٠٨) لمتغير تخطيط وتنظيم الوقت، ودراسة (MacCann & Rijmen,2009)

(2009، Beeftink)،(Grenville,2006)،(Claessens,2004)،(Sanne Van Burg,2009)، لمتغير تخطيط الوقت وتنظيم الوقت، ودراسة (Hafner & Armin,2010)، لمتغير تنظيم الوقت و الرقابة على الوقت.

٦- من حيث متغير الدراسة التابع :

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في ربطها لموضوع الدراسة مع متغيرات أخرى (المتغير التابع) كدراسة (Oluseyi & Ayo,2009) على أداء العاملين.

ودراسة (Sanne van Burg, 2009) في أثر إدارة الوقت على فاعلية فرق العمل، ودراسة (Beeftink , 2009) على إدارة عبء العمل لدى العاملين، ودراسة (Claessens,2004) على رضا العاملين، أما الدراسة الحالية فقد اختلفت مع الدراسات السابقة في أثر إدارة الوقت على الأداء، من خلال مؤشر قياس الأداء (كفاءة العمليات الداخلية).

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهج المطبق في إجراء الدراسة وذلك من خلال التعريف بمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، و وحدة المعاينة وأداة الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الدراسة للتوصل إلى النتائج:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في وصف المتغيرات الديموغرافية، و وصف استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيراتها، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للإجابة عن تساؤلات الدراسة وكذلك المنهج التحليلي الذي يهدف إلى الحصول على نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية.

مجتمع الدراسة و وحدة المعاينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والأولى من رؤساء الأقسام ومديري الدوائر والمدراء التنفيذيون والذين هم على رأس عملهم في شركة مصفاة البترول الأردنية، حيث بلغ حجم العينة (n)= (128) موظفا وموظفة موزعين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (٣-١) مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	عدد الموظفين
مدير تنفيذي	٤
مدير دائرة	39
رئيس قسم	٨٥
المجموع	128

المصدر: شركة مصفاة البترول الأردنية: دائرة الرواتب و الشؤون الإدارية: تقرير شهر كانون أول/٢٠١٠.

أساليب جمع البيانات :

قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بالاعتماد على المصادر الآتية :

المصادر الأولية، والمتمثلة في الاستبانة وهي أداة الدراسة الرئيسة والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات، وقد أعدت لتغطي جميع متغيرات الدراسة، و روعي في إعداد الاستبانة أن تكون متكيفة مع بيئة شركة مصفاة البترول الأردنية، ضمن ثلاثة أقسام رئيسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: شمل القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة متضمناً، العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

ثانياً: شمل القسم الثاني إدارة الوقت وتضمن أربعة محاور رئيسة (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت).

ثالثاً: شمل القسم الثالث على الأداء متضمناً محورين رئيسين هما (رضا العاملين، كفاءة العمليات الداخلية).

و قد تكونت أداة الدراسة، وكما يوضحها ملحق رقم(٢) بصيغتها النهائية من(٤٠) فقرة موزعة كما يلي :

١- متغير الدراسة المستقل وهو "إدارة الوقت" وهي الفقرات من(١ - ٢٨) وتتضمن الأبعاد الفرعية:

أ- تخطيط الوقت: و يقاس بالفقرات من (٧-١).

المصدر: دراسة المومني (٢٠٠٨)، دراسة (Claessens,2004).

ب- تنظيم الوقت: و يقاس بالفقرات من (٨-١٤).

المصدر: دراسة عبد العال (٢٠٠٩)، دراسة (MacCann & Rijmen,2009).

ج- التوجيه لاستثمار الوقت: و يقاس بالفقرات من (١٥ - ٢١).

المصدر: دراسة حيدري وبيومي (٢٠٠٦)، دراسة (Claessens,2010).

د- الرقابة على الوقت: و يقاس بالفقرات من (٢٢-٢٨).

المصدر: دراسة (Hafner & Armin,2010)، دراسة (Claessens,2004).

٢- متغير الدراسة التابع وهو "الأداء" وهي الفقرات من (٢٩-٤٠)، وتتضمن الأبعاد الفرعية التالية:

رضا العاملين : و يقاس بالفقرات من (٢٩-٣٤).

المصدر: دراسة (Claessens,2004)، دراسة حيدري وبيومي (٢٠٠٦)

كفاءة العمليات الداخلية: و يقاس بالفقرات من (٣٥-٤٠).

المصدر: دراسة (Zaheer,2008)، دراسة (Tu, Q. & Vonderembse,2007).

إجراءات توزيع الاستبانة:

تم توزيع (١٢٨) استبانة في شركة مصفاة البترول الأردنية، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (١٢٠) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (٩٣.٧٥%)، وتم استبعاد (٤) إستبانات نظرا لعدم الإجابة عن بعض المعلومات أو جميعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وتبقى (١١٦) استبانة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي بعد الاستبعاد، حيث شكلت نسبة الاستبانات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (٩٠.٦%) من العدد الكلي الموزع، ويوضح الجدول رقم (٣) - (٢) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة لأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (٣ - ٢)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

المجموع	مدير تنفيذي	مدير دائرة	رئيس قسم	عينة الدراسة
١٢٨	٤	٣٩	٨٥	عدد الاستبانات الموزعة
١٢٠	٢	٣٥	٨٣	عدد الاستبانات المسترجعة
٤	٠	١	٣	عدد الاستبانات المستبعدة
١١٦	٢	٣٤	٨٠	عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل الإحصائي
			٩٠.٦%	نسبة عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل الإحصائي بعد الاستبعاد إلى الموزعة

المصدر: من إعداد الباحث

اختيار مقياس الاستبانة:

تم اختيار مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج ويبين الجدول رقم (٣-٣) مقياس درجة الموافقة وترجمة الاستجابات عند التحليل :

جدول رقم (٣-٣)

مقياس درجة الموافقة

عدد النقاط	درجة الموافقة
٥	موافق تماما
٤	موافق
٣	محايد
٢	غير موافق
١	غير موافق تماما

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الدراسة فهي (ضعيفة، متوسطة، مرتفعة) وهي موضحة في الجدول رقم (٤-٣) :

جدول رقم (٤-٣)

الحدود المعتمدة في الدراسة بدلالة مقياس (Likert Scale)

الحدود*	درجة التطبيق
٢.٣٣ - ١	ضعيفة
٣.٦٧ - ٢.٣٤	متوسطة
٥ - ٣.٦٨	مرتفعة

*تم احتساب هذه الفئات من المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد الفئات}} = 1.33 = 5 - 1$$

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد الفئات}} = 1.33 = 5 - 1$$

وتمت إضافة ذلك إلى نهاية كل فئة.

- المصادر الثانوية : وذلك بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبالإفادة من المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت.

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة):

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة.

صدق الأداة (Instrument Validity)

للتأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، تم إعداد الاستبانة بشكلها الأولي، ومن ثم عرضت على الأكاديميين المتخصصين، بالإضافة إلى متخصصين من الشركة كما يظهر في الملحق رقم (١) لإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل فقرة إلى المجال الذي تقيسه وحسن الصياغة ووضوح الفقرات وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة على مضامين الاستبانة في فقراتها وإخراجها بشكلها النهائي.

ثبات الأداة (Instrument Reliability)

ولحساب ثبات أداة الدراسة تم تطبيق اختبار كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة، وبين الجدول (٥-٣) نتائج الاختبار حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللإستبانة بشكل عام، هي أعلى من (٦٠%) وهي النسبة المقبولة في البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، وفي هذه الدراسة حازت الاستبانة على معاملات ثبات تراوحت ما بين (٧٠% - ٩٥%) كما هو مبين في الجدول رقم (٥-٣):

جدول رقم (٥-٣) قيم معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المتغيرات الفرعية	الفقرات	معامل كرونباخ الفا
إدارة الوقت	تخطيط الوقت	٧-١	٠.٩٥
	تنظيم الوقت	١٤-٨	٠.٩٣
	التوجيه لاستثمار الوقت	٢١-١٥	٠.٨٨
	الرقابة على الوقت	٢٨-٢٢	٠.٨٧
الأداء	رضا العاملين	٣٤-٢٩	٠.٧٠
	كفاءة العمليات الداخلية	٤٠-٣٥	٠.٨٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل إجراء المعالجة الإحصائية، أدخلت البيانات التي تم جمعها إلى الحاسوب، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS) تم تحليل البيانات سواء من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي للوصول إلى البيانات التي تصف خصائص عينة الدراسة، أو من خلال الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة.

أساليب الإحصاء الوصفي :

حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات الدراسة المختلفة، ولتقديم وصف شامل للعوامل الديموغرافية، وذلك كما يلي:

التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالعوامل الديموغرافية.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت إجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي على الفقرات المختلفة.

أساليب الإحصاء الاستدلالي:

١ - استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لغرض معرفة اثر المتغير المستقل (إدارة الوقت) بأبعاده (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت والرقابة على الوقت) على المتغير التابع (الأداء) لاختبار فرضية الدراسة الأولى والفرضيات الفرعية المشتقة منها، والانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بأهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع.

٢- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار فرضيتي الدراسة الثانية والثالثة، لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

٣- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق.

٤- استخدام اختبار (Independent Sample t-test) للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لمتوسط عينتين مستقلتين.

الفصل الرابع : عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل وصف خصائص عينة الدراسة ومن ثم عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها.

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة:

للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وكانت النتائج على النحو الآتي:

العمر

ويتبين من خلال الجدول رقم (٤-١) ما يلي:

جدول رقم (٤-١) تبويب أفراد عينة الدراسة حسب متغير (العمر)

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	٣٠ سنة فأقل	3	2.6
	من ٣١ - ٤٠ سنة	١٦	13.9
	من ٤١ - ٥٠ سنة	44	37.9
	٥١ سنة فأكثر	53	45.6
المجموع		١١٦	% ١٠٠

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد وجد أن الفئة العمرية الرابعة (٥١ سنة فأكثر) قد شكلت ما نسبته (٤٥.٦%)، والفئة العمرية الثالثة (٤١-٥٠) شكلت ما نسبته (٣٧.٩%)، أي أن الفئتين الثالثة والرابعة شكلتا ما نسبته (٨٣.٥%) من المجموع الكلي، في حين شكلت الفئة العمرية الثانية (٣١-٤٠) ما نسبته (١٣.٩%) و كانت الفئة العمرية الأولى للذين بلغت أعمارهم (٣٠ سنة فأقل) شكلت ما نسبته (٢.٦%) من المجموع الكلي.

وهذا يدل على أعمار عينة الدراسة معظمها يتشكل من الفئة من (٤١-٥٠ سنة) والفئة من (٥١ سنة فأكثر) ويعود ذلك إلى أن سياسة شركة مصفاة البترول الأردنية في الترقية للمناصب الأعلى تتطلب أقدميه في التعيين، لا تتوافر في الفئات العمرية دون الفئة العمرية الثالثة أي دون الفئة العمرية (٤١-٥٠).

النوع الاجتماعي

جدول رقم (٢-٤) تبويب أفراد عينة الدراسة حسب متغير (النوع الاجتماعي)

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	110	94.8
	أنثى	6	5.2
المجموع		116	100%

ويتبين من خلال الجدول رقم (٢-٤) إلى أن عدد الذكور (١١٠) أي بنسبة (٩٤.٨%) من عينة الدراسة، وأن عدد الإناث بلغ (٦) أي بنسبة (٥.٢%)، وهذا يدل على قلة عدد الإناث في المراكز الإدارية العليا والوسطى والأولى العاملات في شركة مصفاة البترول الأردنية، ويعود ذلك إلى عدم رغبة الإناث في العمل في الشركة.

المؤهل التعليمي:

و يتبين من خلال الجدول رقم (٣-٤) ما يلي:

جدول رقم (٣-٤) تبويب أفراد عينة الدراسة حسب متغير (المؤهل التعليمي)

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة	-	-
	دبلوم متوسط	14	12
	بكالوريوس	97	83.7
	دبلوم عالي	-	-
	ماجستير	5	4.3
	دكتوراه	-	-
المجموع		116	100%

يظهر من الجدول رقم (٤-٣) أن الحاصلين على مؤهل تعليمي (البكالوريوس) من أفراد عينة الدراسة يشكلون ما نسبته (٨٣.٧%) تلاها في المرتبة الثانية الحاصلين على المؤهل التعليمي (دبلوم متوسط) بنسبة (١٢%) كما شكل الحاصلون على مؤهل تعليمي (ماجستير) ما نسبته (٤.٣%) ويلاحظ أن نسبة الحاصلين على مؤهل تعليمي (البكالوريوس) وهي النسبة الأكبر من مستويات المؤهل التعليمي عائد إلى اهتمام أفراد عينة الدراسة بالمسمى الوظيفي لديهم أكثر من اهتمامهم بالمؤهل التعليمي.

عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤-٤)

تبويب أفراد عينة الدراسة حسب متغير (عدد سنوات الخبرة)

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	5	4.3
	من ٦ - ١٠ سنوات	7	6.1
	من ١١ - ١٥ سنة	10	8.6
	من ١٦ - ٢٠ سنة	33	28.4
	٢١ سنة فأكثر	61	52.6
المجموع		١١٦	% ١٠٠

يشير الجدول رقم (٤-٤) إلى أن ما نسبته (٥٢.٦%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات من (٢١ سنة فأكثر) تلاها بعد ذلك ما نسبته (٢٨.٤%) ممن يمتلكون خبرات من (١٦-٢٠ سنة)، و أن ما نسبته (٨.٦%) ممن لديهم خبرات من (١١-١٥ سنة) و أن ما نسبته (٦.١%) هم ممن يمتلكون خبرات من (٦-١٠ سنوات) في حين كانت نسبة (٤.٣%) من نصيب من تقل خبرتهم عن (٥ سنوات) وأن ما نسبته (٨١%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات من (١٦-٢٠ سنة) و أكثر، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة من الإدارة العليا والوسطى يمتلكون خبرات طويلة، وذلك عائد إلى أن مدة خدمتهم بالعمل في الشركة مدة طويلة وتعيينهم في الشركة تم في سن مبكرة.

٥-المسمى الوظيفي:

و يتبين من خلال الجدول رقم (٥-٤) ما يلي:

جول رقم (٥-٤)

تبويب أفراد عينة الدراسة حسب متغير (المسمى الوظيفي)

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	2	1.7
	مدير دائرة	34	29.3
	رئيس قسم	80	69
المجموع		١١٦	%١٠٠

يظهر من الجدول رقم (٥-٤) أن المسمى الوظيفي لفئة (رئيس قسم) حصل على النسبة الأكبر بين المسميات الوظيفية الأخرى بنسبة (٦٩%) بينما حصل المسمى الوظيفي لفئة (مدير دائرة) ما نسبته (٢٩.٣%) في حين كانت اقل نسبة هي لفئة المسمى الوظيفي (مدير تنفيذي) بنسبة (١.٧%)، وهذا منسجم مع الهيكل التنظيمي للشركة.

عرض النتائج:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية ؟

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٦-٤) درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المخصصة في الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية، والجدول (٦-٤) يبين ذلك:

جدول رقم (٦-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً (n=116)

درجة التطبيق	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة الوقت
مرتفعة	١	0.48	4.59	تخطيط الوقت
مرتفعة	٢	٠.٥٨	٤.١٣	تنظيم الوقت
مرتفعة	٣	٠.٣٧	٤.٠٦	التوجيه لاستثمار الوقت
مرتفعة	٤	٠.٣٩	٣.٧٧	الرقابة على الوقت
مرتفعة	-	٠.٤٥	٤.١٤	إدارة الوقت (الكلي)

يظهر من الجدول (٦-٤) أن درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي عام (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٤٥) كون المتوسط الحسابي جاء ما بين (٣.٦٨ - ٥.٠) وهي الحدود المعتمدة للدراسة، وهذا عائد إلى اهتمام الشركة بعملية إيصال منتجاتها الحيوية إلى عملائها في التوقيت المناسب وبدون تأخير عن مواعيد التسليم، وبتحليل أبعاد إدارة الوقت يتضح أن بعد تخطيط الوقت احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٩) وانحراف معياري (٠.٤٨٠) وكانت درجة تطبيق تخطيط الوقت مرتفعة، وهذا يدل على حرص واهتمام إدارة شركة مصفاة البترول الأردنية بعملية تخطيط الوقت كونها تربط بين أجزاء عملية إدارة الوقت، تليها في المرتبة الثانية بعد تنظيم الوقت بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٥٨٠) وهي بدرجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى أن عملية تنظيم الوقت هي مرحلة تنفيذ الخطط المرسومة سابقاً وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ تلك الخطط، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء بعد التوجيه لاستثمار الوقت بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٣٧٠) وهي بدرجة مرتفعة أيضاً، وهذا عائد إلى أن عملية التوجيه لاستثمار الوقت مرتبطة بعملية تنظيم الوقت كعملية إدارية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الرقابة على الوقت بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٣٩٠) وكان تطبيقه بدرجة مرتفعة.

و فيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد إدارة الوقت، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تخطيط الوقت

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخطيط الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية، والجدول (٧-٤) يبين ذلك:

جدول رقم (٧-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد تخطيط الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً (n=116)

رقم الفقرة	تخطيط الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
١	تعمل المنظمة على وضع أهداف رئيسة للعمل	٤.٧٨	٠.٤١	١	مرتفعة
٥	يتم ترتيب الأعمال حسب أهميتها وضرورتها	٤.٦٨	٠.٤٧	٢	مرتفعة
٣	يتم تحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها	٤.٦٣	٠.٤٩	٣	مرتفعة
٢	تهتم المنظمة بعمل جدولة للأنشطة	٤.٥٩	٠.٤٩	٤	مرتفعة
٤	تعمل المنظمة على تخطيط الأعمال قبل البدء بإنجازها يوميا	٤.٥٥	٠.٥٠	٥	مرتفعة
٧	يتم تحديد الوقت المطلوب لانجاز الأعمال في المنظمة بدقة	٤.٥٢	٠.٥٠	٦	مرتفعة
٦	تقوم المنظمة بتسجيل الوقت المستغرق في تنفيذ النشاطات يوميا	٤.٣٧	٠.٤٩	٧	مرتفعة
	تخطيط الوقت (الكلي)	4.59	0.48	-	مرتفعة

تمت معالجة هذا بعد تخطيط الوقت من خلال سبع فقرات، ويتبين من الجدول رقم (٧-٤) أن تلك الفقرات حققت وسطا حسابيا (٤.٥٩) وانحراف معياري (٠.٤٨٠) وكون المتوسط الحسابي جاء ما بين (٣.٦٨ - ٥.٠) إي أن إدارة شركة مصفاة البترول الأردنية تتمتع بدرجة تطبيق مرتفعة لمبدأ تخطيط الوقت، ويلاحظ من الجدول رقم (٧-٤) أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تعمل المنظمة على وضع أهداف رئيسة للعمل " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٨) وانحراف معياري (٠.٤١٠)، وهذا يدل على أن الإدارة العليا في شركة مصفاة البترول الأردنية تعمل على إنشاء و وضع أهداف للعمل كمرحلة أساسية وهو إجراء ناجح في عملية التخطيط بشكل عام، تليها الفقرة (٥) والتي تنص على " يتم ترتيب الأعمال حسب أهميتها وضرورتها " بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٨) وانحراف معياري قدره (٠.٤٧٠). بينما احتلت الفقرة رقم (٣) المرتبة الثالثة والتي تنص على " يتم تحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (٤.٦٣) وانحراف معياري (٠.٤٩٠)، بينما احتلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تهتم المنظمة بعمل جدولة للأنشطة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره (٤.٥٩) وانحراف معياري وقدره (٠.٤٩٠)

بينما احتلت الفقرة رقم(٤) والتي تنص على " تعمل المنظمة على تخطيط الأعمال قبل البدء بإنجازها يوميا " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدرة (٤.٦٩) وبانحراف معياري وقدرة (٠.٥٠) بينما احتلت الفقرة (٧) والتي تنص على " يتم تحديد الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال في المنظمة بدقة " المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٢) وبانحراف معياري(٠.٥٠) في حين احتلت الفقرة (٦) والتي تنص على " تقوم المنظمة بتسجيل الوقت المستغرق في تنفيذ النشاطات يوميا " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٧) وبانحراف معياري قدرة (٠.٤٩) وبدرجة تطبيق مرتفعة، ويرجع ذلك إلى كون طبيعة بعض الأعمال ونوع النشاطات في شركة مصفاة البترول الأردنية هي من الأعمال الميدانية.

ثانياً: تنظيم الوقت

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنظيم الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية ، والجدول (٤-٨) يبين ذلك:

جدول رقم (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد تنظيم الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً (n=116)

رقم الفقرة	تنظيم الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
٨	تحرص المنظمة على إسناد المهام إلى الأشخاص المناسبين لأدائها	٤.٥٠	٠.٧٥	١	مرتفعة
١٤	تعمل المنظمة على تفويض بعض الأعمال الأقل أهمية إلى المرؤوسين	٤.٣٤	٠.٧٧	٢	مرتفعة
١٢	تقوم المنظمة بدمج الأعمال المتشابهة	٤.٢٠	٠.٦٤	٣	مرتفعة
١٣	تقوم المنظمة باستبعاد الخطوات والإجراءات الغير الضرورية لتنفيذ العمل	٤.٠٢	٠.٥٩	٤	مرتفعة
١٠	تهتم المنظمة بالتنسيق بين توقيتات إنجاز الأعمال	٣.٩٨	٠.٤٤	٥	مرتفعة
٩	تحرص المنظمة على امتلاك التقنيات الحديثة لضمان دقة استخدام وقت العمل	٣.٩٨	٠.٤٦	٦	مرتفعة
١١	تحرص المنظمة على توفير بيئة لضمان سير العمل بدون مقاطعة	٣.٩٢	٠.٤٠	٧	مرتفعة
	تنظيم الوقت(الكلي)	4.13	0.58	-	مرتفعة

تمت معالجة هذا البعد من خلال سبع فقرات، ويتبين من الجدول (٤-٨) أن فقرات بعد تنظيم الوقت حققت وسطاً حسابياً (٤.١٣) وبانحراف معياري (٠.٥٨٠) وكون المتوسط الحسابي جاء ما بين (٣.٦٨ - ٥.٠) فإن درجة تطبيق بعد تنظيم الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية هو بدرجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول رقم (٤-٨) أن الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " تحرص المنظمة على إسناد المهام إلى الأشخاص المناسبين لأدائها " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٠) وبانحراف معياري (٠.٧٥) ويعود ذلك إلى اهتمام الشركة بأداء المهام والأعمال بالشكل الصحيح، اختصاراً للوقت والجهد المتمثل في إعادة أدائها في حالة إسنادها إلى أشخاص غير مناسبين لأدائها، تليها الفقرة رقم (١٤) والتي تنص على " تعمل المنظمة على تفويض بعض الأعمال الأقل أهمية إلى المرؤوسين " بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٤) وانحراف معياري قدره (٠.٧٧) جاءت في المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على " تقوم المنظمة بدمج الأعمال المتشابهة " بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٠) و انحراف معياري قدرة (٠.٦٤) في المرتبة الثالثة، بينما احتلت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على " تقوم المنظمة باستبعاد الخطوات والإجراءات غيرالضرورية لتنفيذ العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٢) وانحراف معياري قدرة (٠.٥٩)، بينما احتلت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على " تهتم المنظمة بالتنسيق بين توقيتات إنجاز الأعمال " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٨) وانحراف معياري قدرة (٠.٤٤) بينما احتلت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على " تحرص المنظمة على امتلاك التقنيات الحديثة لضمان دقة استخدام وقت العمل " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٨) وانحراف معياري قدرة (٠.٤٦)، في حين احتلت الفقرة (١١) والتي تنص على " تحرص المنظمة على توفير بيئة لضمان سير العمل بدون مقاطعة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٤٠) ويعود ذلك إلى أن البيئة الملائمة قد تضمن الراحة والهدوء لأداء الأعمال بالتالي سير العمل ضمن الخطة الموضوعية وفي وقتها المحدد.

ثالثاً: التوجيه لاستثمار الوقت

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التوجيه لاستثمار الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية ، والجدول (٤-٩) يبين ذلك:

جدول رقم (٤-٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد التوجيه لاستثمار الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً (n=116)

رقم الفقرة	التوجيه لاستثمار الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
١٥	تستخدم إدارة المنظمة قدرات العاملين لاستثمار الوقت في إنجاز المهام المناطة بهم	٤.١٩	٠.٣٩	١	مرتفعة
١٧	تشجع المنظمة العاملين على استثمار الوقت المخصص وفق أهمية الأنشطة	٤.١٨	٠.٣٩	٢	مرتفعة

٢١	تحرص المنظمة على توجيه العاملين لاستثمار الوقت جيدا لتحقيق أهدافها	٤.٠٩	٠.٤٤	٣	مرتفعة
١٦	تركز المنظمة على تبادل المعلومات المعززة لاستثمار الوقت فيها	٤.٠٨	٠.٢٧	٤	مرتفعة
١٨	تعمل المنظمة على تدريب العاملين على كيفية استثمار الوقت	٤.٠٤	٠.٢٨	٥	مرتفعة
١٩	تقوم المنظمة باستخدام أساليب متنوعة لتحفيز العاملين لسرعة انجاز المهام	٣.٩٩	٠.٣٦	٦	مرتفعة
٢٠	تعمل المنظمة على مكافأة العاملين حين انجاز المهام بالوقت المناسب	٣.٨٧	٠.٤٩	٧	مرتفعة
	التوجيه لاستثمار الوقت (الكلي)	4.06	0.37	-	مرتفعة

تمت معالجة هذا البعد من خلال سبع فقرات، ويتبين من الجدول (٤-٩) أن فقرات بعد التوجيه لاستثمار الوقت حققت وسطا حسابيا (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٣٧) وكون المتوسط الحسابي جاء ما بين (٣.٦٨ - ٥.٠) فإن درجة تطبيق بعد التوجيه لاستثمار الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية الوقت هو بدرجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى كون عملية توجيه وتدريب العاملين لاستثمار الوقت، تنعكس أثارها على مدى التزام الموارد البشرية في المنظمة بالاهتمام بالوقت في مختلف المجالات، وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرة (١٥) والتي تنص على " تستخدم إدارة المنظمة قدرات العاملين لاستثمار الوقت في إنجاز المهام المناطة بهم " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٣٩) وهي بدرجة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المنظمة بقدرات العاملين فيها والإفادة منها في جميع المجالات، وبالأخص في الوقت كمورد مهم للمنظمة، عن طريق توظيف تلك القدرات في إنجاز المهام ضمن الوقت المعياري المحدد لتلك المهام. تليها الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على " تشجع المنظمة العاملين على استثمار الوقت المخصص وفق أهمية الأنشطة " بمتوسط حسابي قدره (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٣٩) وجاءت في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة (٢١) والتي تنص على " تحرص المنظمة على توجيه العاملين لاستثمار الوقت جيدا لتحقيق أهدافها " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٤٤) بينما احتلت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على " تركز المنظمة على تبادل المعلومات المعززة لاستثمار الوقت فيها " المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٢٧)، بينما احتلت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على " تعمل المنظمة على تدريب العاملين على كيفية استثمار الوقت " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٢٨) وبدرجة مرتفعة، واحتلت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على " تقوم المنظمة باستخدام أساليب متنوعة لتحفيز العاملين على سرعة إنجاز المهام " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٣٦) وبدرجة مرتفعة، في حين احتلت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على " تعمل المنظمة على مكافأة العاملين حين إنجاز المهام في الوقت المناسب " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٤٩) ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف توجهات العاملين نحو طبيعة المكافآت وتوقيتها والتي قد تختلف من شخص إلى آخر.

رابعاً: الرقابة على الوقت

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرقابة على الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية، والجدول (٤-١٠) يبين ذلك:

جدول رقم (٤-١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الرقابة على الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً (n=116)

رقم الفقرة	الرقابة على الوقت	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
٢٦	تعمل المنظمة على وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تظهر أثناء العمل	٤.٠٦	٠.٢٤	١	مرتفعة
٢٢	تحرص المنظمة على متابعة استثمار الوقت فيها	٣.٩٧	٠.١٦	٢	مرتفعة
٢٨	تقوم إدارة المنظمة بمقارنة ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه	٣.٨٣	٠.٣٨	٣	مرتفعة
٢٥	تقوم المنظمة بمراجعة الخطط المرسومة باستمرار لتجنب أي انحراف عن المسار المرسوم لها	٣.٧١	٠.٤٦	٤	مرتفعة
٢٧	تعمل المنظمة على توفير التغذية الراجعة للعاملين	٣.٦٦	٠.٤٧	٥	متوسطة
٢٣	تقوم المنظمة بإعادة تحليل استخدام الوقت بين فترة وأخرى	٣.٥٨	٠.٥٠	٦	متوسطة
٢٤	تضع المنظمة آلية للسيطرة على الوقت المستغرق لأداء المهام	٣.٥٥	٠.٥٠	٧	متوسطة
	الرقابة على الوقت (الكلية)	3.77	0.39	-	مرتفعة

تمت معالجة هذا البعد من خلال سبع فقرات، ويتبين من الجدول رقم (٤-١٠) أن فقرات بعد الرقابة على الوقت حققت وسطاً حسابياً عاماً (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٣٩) وكون المتوسط الحسابي جاء ما بين (٣.٦٨ - ٥.٠) فإن تطبيق بعد الرقابة على الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية جاء في درجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى أن عملية الرقابة على الوقت هي المرحلة المكتملة لعمليات إدارة الوقت، وكون قدرة المنظمة على وضع الخطط وتنفيذها جاءت في درجة مرتفعة، فإن المشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ الخطط تكون بأدنى مستوياتها.

وتشير نتائج الجدول رقم (٤-٤) أن الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على " تعمل المنظمة على وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تظهر أثناء العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٢٤) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام إدارة المنظمة بسير العمل وفق الخطط والجدول الموضوعه وضمن الوقت المعياري المحدد لها، يليها جاءت الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على " تحرص المنظمة على متابعة استثمار الوقت فيها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.١٦)، واحتلت الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على " تقوم إدارة المنظمة بمقارنة ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٣٨) واحتلت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " تقوم المنظمة بمراجعة الخطط المرسومة باستمرار لتجنب أي انحراف عن المسار المرسوم لها" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٤٦)، واحتلت الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على " تعمل المنظمة على توفير التغذية الراجعة للعاملين " بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٤٦) المرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة، واحتلت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على " تقوم المنظمة بإعادة تحليل استخدام الوقت بين فترة وأخرى " بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٥٠) وبدرجة متوسطة، في حين احتلت الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على " تضع المنظمة آلية للسيطرة على الوقت المستغرق لأداء المهام " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٥٠) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المهام والأعمال في شركة مصفاة البترول، والتي تتطلب توزيع منتجاتها على مساحة جغرافية واسعة، حيث تتحكم ببعض أعمالها ظروف خارجية تقلل من قدرتها على وضع آلية للسيطرة على الوقت المستغرق لأداء المهام.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية ؟

لقد جاءت عملية وصف الأداء لشركة مصفاة البترول الأردنية ضمن مؤشرين أثبتت تم اعتمادهما في هذه الدراسة وهما (رضا العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية)، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، والجدول (٤-١١) يبين ذلك.

جدول رقم (٤-١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً

(n=116)

رقم البعد	أبعاد الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأداء
١	رضا العاملين	4.72	0.45	١	مرتفع
٢	كفاءة العمليات الداخلية	4.62	0.49	٢	مرتفع
	الاداء(الكلي)	4.67	0.47	-	مرتفع

يظهر من الجدول (٤-١١) أن مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتفع بمتوسط حسابي عام (٤.٦٧) وبانحراف معياري (٠.٤٧) وبتحليل أبعاد الأداء يتضح أن بعد (رضا العاملين) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٤٥) في حين جاء في المرتبة الثانية بعده بعد (كفاءة العمليات الداخلية) بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٤٩) وكان مستوى الأداء بجميع أبعاده مرتفعاً، وتم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الأداء وعلى النحو الآتي:

أولاً: مؤشر الأداء (رضا العاملين)

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى (رضا العاملين) في شركة مصفاة البترول الأردنية والجدول (٤-١٢) يبين ذلك:

جدول رقم (٤-١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً (n=116)

رقم الفقرة	رضا العاملين	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الرضا
٢٩	تهتم المنظمة بالأراء والمقترحات المقدمة في مختلف المجالات	٤.٨١	٠.٣٩	١	مرتفع
٣٠	اشعر بان لدي الفرصة للتقدم الوظيفي بالعمل	٤.٧٨	٠.٤٣	٢	مرتفع
٣١	اشعر بالرضا عن مناخ العمل الذي أقوم به	٤.٧٨	٠.٤٤	٣	مرتفع
٣٢	حجم العمل المتوقع مني إنجازته مقبول	٤.٧٠	٠.٤٦	٤	مرتفع
٣٤	يوجد تطابق بين أهدافي وأهداف الشركة	٤.٥٨	٠.٥٠	٥	مرتفع
٣٣	اشعر بالرضا عن مناخ العمل بالشركة	٤.٦٦	٠.٤٧	٦	مرتفع
	رضا العاملين (الكلي)	4.72	0.45	-	مرتفع

يتبين من الجدول (٤-١٢) أن مستوى رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٢) وانحراف معياري (٠.٤٥) ويشير الجدول رقم (٤-١٢) إلى أن الفقرة (٢٩) والتي تنص على " تهتم المنظمة بالأراء والمقترحات المقدمة في مختلف المجالات " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨١) وانحراف معياري (٠.٣٩) مما يعني أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة كانت مرتفعة، وهذا عائد إلى حرص واهتمام شركة مصفاة البترول الأردنية بأراء ومقترحات العاملين ليتم إنجاز العمل بكفاءة أعلى، تليها جاءت الفقرة (٣٠) والتي تنص على " اشعر بان لدي الفرصة للتقدم الوظيفي بالعمل " بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٨) وانحراف معياري (٠.٤٣) جاءت في المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة رقم (٣١) والتي تنص على " اشعر بالرضا عن مناخ العمل الذي أقوم به " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٧٨) وانحراف معياري (٠.٤٤)

واحتلت الفقرة (٣٢) والتي تنص على " حجم العمل المتوقع مني إنجازه مقبول " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٧٠) وانحراف معياري (٠.٤٦) واحتلت الفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على " يوجد تطابق بين أهدافي وأهداف الشركة " المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٨) وانحراف معياري (٠.٥٠) في حين أن الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على " اشعر بالرضا عن مناخ العمل في الشركة " بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٦) وانحراف معياري (٠.٤٧) احتلت المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن دوائر و وحدات العمل في المنظمة موزعة على مناطق جغرافية واسعة.

ثانياً: مؤشر الأداء (كفاءة العمليات الداخلية)

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى كفاءة العمليات الداخلية لشركة مصفاة البترول الأردنية، والجدول (٤-١٣) يبين ذلك:

جدول رقم (٤-١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر كفاءة العمليات الداخلية لشركة مصفاة البترول الأردنية مرتبة تنازلياً (n=116)

رقم الفقرة	كفاءة العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الكفاءة
٣٩	القيام بعملية فحص واختبار المنتجات قبل التسليم	٤.٧٥	٠.٤٣	١	مرتفع
٤٠	الاهتمام بأراء العملاء لتحسين طرق تسليم المنتجات	٤.٦٨	٠.٤٧	٢	مرتفع
٣٦	تستخدم الشركة طرق حديثة لعملية التسليم تتناسب مع رغبة الزبون	٤.٥٩	٠.٤٩	٣	مرتفع
٣٧	هناك تزايد مستمر في الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات	٤.٥٩	٠.٤٩	٤	مرتفع
٣٨	تطوير مستمر لتقليل مدة الدورة الزمنية لوصول المنتج للزبون	٤.٥٩	٠.٤٩	٥	مرتفع
٣٥	هناك إنخفاض مستمر في وقت تعطل العمل	٤.٤٨	٠.٥٨	٦	مرتفع
	كفاءة العمليات الداخلية (الكلي)	4.62	0.49	-	مرتفع

يتبين من الجدول (٤-١٣) أن مستوى كفاءة العمليات الداخلية لشركة مصفاة البترول الأردنية مرتفع بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٢) وانحراف معياري (٠.٤٩) مما يعني أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرات كانت مرتفعة، وتشير نتائج الجدول رقم (٤-٩) إلى أن الفقرة (٣٩) والتي تنص على " القيام بعملية فحص واختبار المنتجات قبل التسليم " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٥) وانحراف معياري (٠.٤٣) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام شركة مصفاة البترول الأردنية بتقليل وقت تعطل العمل نظراً لأهمية عملياتها الإنتاجية وطبيعة منتجاتها الحيوية كمصدر رئيس للطاقة، تليها الفقرة رقم (٤٠) والتي تنص على " الاهتمام بأداء العملاء لتحسين طرق تسليم المنتجات " بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٨) وانحراف معياري (٠.٤٧) في المرتبة الثانية، واحتلت الفقرة رقم (٣٦) والتي تنص على " تستخدم الشركة طرقاً حديثة لعملية التسليم تتناسب مع رغبة الزبون " بمتوسط حسابي (٤.٥٩٠) وانحراف معياري (٠.٤٩) في المرتبة الثالثة، واحتلت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على " هناك تزايد مستمر في الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٥٩) وانحراف معياري (٠.٤٩) بينما احتلت الفقرة رقم (٣٨) والتي تنص على " تطوير مستمر لتقليل مدة الدورة الزمنية لوصول المنتج للزبون " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٩) وانحراف معياري (٠.٤٩) في حين احتلت الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على " هناك انخفاض مستمر في وقت تعطل العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٨٠) وانحراف معياري (٠.٥٨) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة بعض نشاطات الشركة مثل عملية توزيع المنتجات، تتطلب الاشتراك مع جهات خارجية، بالتالي عدم القدرة على التحكم التام بتخفيض أوقات تعطل العمل فيها.

اختبار فرضيات الدراسة :

(H₀₁) الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، والتوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، والتوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، وإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده، وقد تم اختيار قاعدة القرار في اختبار الفرضيات اعتماداً على قيم اختبار (t) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وفيما يلي عرضٌ للنتائج:

أولاً: تحليل الانحدار المتعدد

يظهر جدول رقم (٤-١٤) النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٤-١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية

إدارة الوقت	B	الخطأ المعياري	Standardized Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تخطيط الوقت	٠.٦٦٩	٠.٠٧٠	٠.٩٦٤	*٩.٥٧١	٠.٠٠٠
تنظيم الوقت	٠.٢٦٦	٠.٦٢	٠.٤٦٢	*٤.٣٠٥	٠.٠٠٠
التوجيه لاستثمار الوقت	٠.٣٠٩	٠.٠٧٠	٠.٣٠٩	*٤.٤٠٠	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ $R^2 = 0.524$ $R = 0.724$

يتضح من الجدول (٤-١٤)، ومتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) لها تأثير على الأداء في شركة مصفاة البترول، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٩.٥٧١، ٤.٣٠٥، ٤.٤٠٠، ٤.٩٠١) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، والتوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية".

ثانياً: تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

يظهر جدول رقم (٤-١٥) النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (٤-١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد إدارة الوقت على الأداء

أبعاد إدارة الوقت	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
تخطيط الوقت	٠.٢١٢	٣٠.٦١٥	9.571*	٠.٠٠٠
تنظيم الوقت	٠.٣٧٤	٣٣.٧٣٨	4.305*	٠.٠٠٠
الرقابة على الوقت	٠.٤٤١	٢٩.٤٤٦	4.901*	٠.٠٠٠

دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت والرقابة على الوقت) على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (٤-١٥) والذي يبين ترتيب المتغيرات المستقلة، فإن متغير تخطيط الوقت قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٢١.٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تنظيم الوقت في العمل حيث فسر مع تخطيط الوقت (٣٧.٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الرقابة على الوقت، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٤٤.١%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التوجيه لاستثمار الوقت حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٥٢.٤%) من التباين في الأداء كمتغير تابع.

- (H01:1) الفرضية الفرعية الأولى و تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الوقت على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية، وإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده، وفيما يلي النتائج:

أولاً: تحليل الانحدار المتعدد :

يظهر جدول رقم (٤-١٦) النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٤-١٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية

إدارة الوقت	B	الخطأ المعياري	Standardized Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تخطيط الوقت	٠.٦٥٤	٠.٠٥٨	١.٠٢٨	*١١.٣٦١	٠.٠٠٠
تنظيم الوقت	٠.١٣٦	٠.٠٥١	٠.٢٥٨	*٢.٦٧٤	٠.٠٠٩
التوجيه لاستثمار الوقت	٠.١٧٦	٠.٠٥٨	٠.١٩٢	*٣.٠٤٦	٠.٠٠٣
الرقابة على الوقت	٠.٤٤٦	٠.٠٦٧	٠.٥١٧	*٦.٦٣٤	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول (٤-١٦) ومتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) لها تأثير على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (١١.٣٦١، ٢.٦٧٤، ٣.٠٤٦، ٦.٦٣٤) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبناءً على هذه النتائج فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الوقت على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية".

ثانياً: تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :

يظهر جدول رقم (٤-١٧) النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (٤-١٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد إدارة الوقت على رضا العاملين

أبعاد إدارة الوقت	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
تخطيط الوقت	٠.٣٥٩	٦٣.٩٣٣	11.361*	٠.٠٠٠
الرقابة على الوقت	٠.٥٦٠	٧١.٩٨٩	6.634*	٠.٠٠٠
التوجيه لاستثمار الوقت	٠.٥٩١	٥٣.٩٧٩	3.046*	٠.٠٠٠
تنظيم الوقت	٠.٦١٦	٤٤.٤٩٥	2.674*	٠.٠١٠

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على رضا العاملين كما يتضح من الجدول رقم (٤-١٧) والذي يبين ترتيب المتغيرات المستقلة، فإن متغير تخطيط الوقت قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٣٥.٩%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرقابة على الوقت في العمل حيث فسر مع تخطيط الوقت (٥٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التوجيه، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٥٩.١%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التنظيم حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦١.٦%) من التباين في رضا العاملين كمتغير تابع.

- (H01:2) الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد إدارة الوقت على كفاءة العمليات الداخلية لشركة مصفاة البترول الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية، وإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده وفيما يلي النتائج:

أولاً: تحليل الانحدار المتعدد :

يظهر جدول رقم (١٨-٤) النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (١٨-٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على كفاءة العمليات الداخلية لشركة مصفاة البترول الأردنية

إدارة الوقت	B	الخطأ المعياري	Standardized Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تخطيط الوقت	٠.٦٨٥	٠.١٠١	٠.٧٨١	*٦.٨١٧	٠.٠٠٠
تنظيم الوقت	٠.٣٩٦	٠.٠٨٩	٠.٥٤٥	*٤.٤٦٠	٠.٠٠٠
التوجيه لاستثمار الوقت	٠.٤٤٢	٠.١٠١	٠.٣٤٩	*٤.٣٧٩	٠.٠٠٠
الرقابة على الوقت	٠.٣٥٥	٠.١١٧	٠.٢٩٨	*٣.٠٢٤	٠.٠٠٣

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) $R^2 = ٠.٣٨٥$ $R = 0.620$

يتضح من الجدول (١٨-٤) ومتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) لها تأثير على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٦.٨١٧، ٤.٤٦٠، ٤.٣٧٩، ٣.٠٢٤) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وبناءً على هذه النتائج فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة الوقت على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية".

ثانياً: تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

يظهر جدول رقم (١٩-٤) النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (١٩-٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد إدارة الوقت على كفاءة العمليات الداخلية

أبعاد إدارة الوقت	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
تخطيط للوقت	٠.٠٨٦	١٠.٧٦٥	*٦.٨١٧	٠.٠٠٠
تنظيم للوقت	٠.٢٥٦	١٩.٤٣٢	*٤.٤٦٠	٠.٠٠٠
التوجيه لاستثمار الوقت	٠.٣٣٤	١٨.٧٤٤	*٤.٣٧٩	٠.٠٠٠

* دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، التوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة الأردنية كما يتضح من الجدول رقم (٤-١٩) والذي يبين ترتيب المتغيرات المستقلة فإن متغير تخطيط الوقت قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٨.٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تنظيم الوقت في العمل حيث فسر مع تخطيط الوقت (٢٥.٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التوجيه، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٣٣.٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الرقابة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٣٨.٥%) من التباين في كفاءة العمليات الداخلية كمتغير تابع.

(H02) الفرضية الرئيسة الثانية و تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الاختبارات اللازمة للتوصل إلى النتائج التي تعبر عن رأي أفراد عينة الدراسة (المبحوثين) في ظل استجاباتهم لقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والخاصة بدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية.

وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: متغير(العمر):

تم استخدام اختبار التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (العمر)، والجدول (٤-٢٠) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٢٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (العمر)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦.٢٣٦	٣	٢.٠٧٩	٥٣.٧٨٨	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٤.٣٢٨	١١٢	0.038		
التباين الكلي	١٠.٥٦٤	١١٥			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (٤-٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية فيما يتعلق بمتغير (العمر)، حيث بلغت قيمة (F) (٥٣.٧٨٨) بمستوى دلالة إحصائية أقل من ($0.05 \geq \alpha$)

وهذا يعبر عن اختلاف في وجهات النظر بين استجابات عينة الدراسة بدرجة تطبيق إدارة الوقت في الشركة يعزى إلى متغير (العمر)، ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير(العمر)، وللتعرف على الفروق بين وجهات النظر ولصالح أية فئة من الفئات العمرية كانت الفروق لدرجة تطبيق إدارة الوقت في الشركة، استخدم الباحث اختبار Scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق، والجدول (٢١-٤) يوضح ذلك:

الجدول (٢١-٤) نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية

في درجة تطبيق إدارة الوقت تعزى إلى متغير (العمر)

	الفرق المتوسطات (I-J)	بين الدلالة الإحصائية		
			(J)العمر	(I)العمر
	0.0506	0.983	31-40	30 فأقل
	-0.3390	0.044	41-50	
	-0.6103	0.000	51 فأكثر	
	-0.0506	0.983	30 فأقل	31-40
	-0.3896	0.000	41-50	
	-0.6609	0.000	51 فأكثر	
	0.3390	0.044	30 فأقل	41-50
	0.3896	0.000	31-40	
	-0.2713	0.000	51 فأكثر	
	0.6103	0.000	30 فأقل	51 فأكثر
	0.6609	0.000	31-40	
	0.2713	0.000	41-50	

يتضح من الجدول (٤-٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر لاستجابات عينة الدراسة بتطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير العمر فكانت الفروق لصالح الفئات العمرية من (٤١-٥٠ سنة) و (٥١ سنة فأكثر) وهذا يدل على أن العاملين من تلك الفئات لديهم التزامٌ ووعيٌ أكثر بتطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية، وهذا ما تقتضيه مصلحة العمل في الشركة.

ثانياً: متغير (النوع الاجتماعي)

تم استخدام اختبار (t) للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والجدول (٤-٢٢) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٢٢)

نتائج اختبار (t) للتعرف على الاختلافات في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي)

الدلالة الإحصائية	قيمة (t)	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
٠.٠٠٠	٦.١٠٣	١١٠	٠.٢٧٠	٤.١٠	رجال	النوع الاجتماعي
	٢٥.٥٦٨	٦	٠.٠١٤	٤.٧٨	نساء	

يتضح من الجدول (٤-٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات عينة الدراسة بالنسبة إلى متغير (النوع الاجتماعي) فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية، وذلك لصالح فئة النساء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لصالح فئة النساء (٤.٧٨) وهو أعلى من المتوسط حسابي لفئة الرجال والبالغ (٤.١٠)، ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي) وجاءت هذه الفروق لصالح فئة النساء، وهذا يدل على أن النساء يطبقن ويلتزمين بإدارة الوقت أي أن النساء لديهن تخطيط وتنظيم للوقت، وأيضاً يتوجهن لاستثماره، وملتزمات برقابة الوقت أكثر من الرجال في شركة مصفاة البترول الأردنية، ويعود ذلك إلى طبيعة النساء التي تميل إلى الالتزام بالأنظمة والقوانين ومحاولة النساء المنافسة في العمل الإداري، وهذا يدفعهن إلى لبذل جهود كبيرة للقيام بالمهام الإدارية على أكمل وجه بالتالي استغلال وقت العمل بشكل جيد.

ثالثاً: متغير (المؤهل التعليمي):

تم استخدام اختبار التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي، والجدول (٤-٢٣) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٢٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٤.٨٨٧	٢	٢.٤٤٣	٤٨.٦٣٦	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٥.٦٧٧	١١٣	0.0502		
التباين الكلي	١٠.٥٦٤	١١٥			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٤-٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة (F) (٤٨.٦٣٦) بمستوى دلالة إحصائية أقل من ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يعبر على اختلاف في وجهات النظر بين استجابات عينة الدراسة بدرجة تطبيق إدارة الوقت في الشركة يعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)، ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)، وللتعرف على الفروق بين وجهات النظر ولصالح أية فئة من فئات المؤهل التعليمي كانت الفروق لتطبيق إدارة الوقت في الشركة، استخدم الباحث اختبار (Scheffe Test) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق، والجدول (٤-٢٤) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٢٤)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية

في درجة تطبيق إدارة الوقت تعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)

	الفرق المتوسطات (I-J)	بين الدلالة الإحصائية		
			(I) المؤهل	(J) المؤهل
	-4697	٠.٠٠٠	بكالوريوس	دبلوم متوسط
	-1.0867	٠.٠٠٠	ماجستير	
	.4697	٠.٠٠٠	دبلوم متوسط	بكالوريوس
	-6171	٠.٠٠٠	ماجستير	
	1.0867	٠.٠٠٠	دبلوم متوسط	ماجستير
	.6171	٠.٠٠٠	بكالوريوس	

* دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٤-٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر لاستجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي، فكانت الفروق لصالح المؤهل التعليمي من فئة (الماجستير) بحكم حصوله على أعلى الفروق بين المتوسطات الحسابية، ومن ثم (البكالوريوس)، وهذا يدل على أن الموظفين الأعلى بمستوى المؤهل التعليمي لديهم التزام بتطبيق إدارة الوقت في مصفاة البترول الأردنية، وهذا ما تقتضيه مصلحة العمل في الشركة، وهم أيضاً أكثر وعياً من خلال حصولهم على المؤهل التعليمي الأعلى لإدارة الوقت في العمل وما مدى قيمة الوقت في العمل.

رابعاً: متغير (عدد سنوات الخبرة):

تم استخدام اختبار التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير الخبرة، والجدول (٤-٢٥) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٢٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦.٨٦٣	٤	١.٧١٦	٥١.٤٦٢	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٣.٧٠١	١١١	٠.٠٣٣		
التباين الكلي	١٠.٥٦٤	١١٥			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٤-٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية فيما يتعلق بمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (٥١.٤٦٢) بمستوى دلالة إحصائية أقل من ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يعبر على اختلاف في وجهات النظر بين استجابات عينة الدراسة بدرجة تطبيق إدارة الوقت في الشركة يعزى إلى متغير الخبرة، ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، وللتعرف على الفروق بين وجهات النظر ولصالح أي فئة من فئات مستوى الخبرة كانت الفروق لدرجة تطبيق إدارة الوقت في الشركة، استخدم الباحث اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق، والجدول (٤-٢٦) يوضح ذلك:

الجدول (٢٦-٤) نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية في درجة تطبيق إدارة الوقت تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة)

	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الدلالة الإحصائية		
			(J)الخبرة	(I)الخبرة
	0.0214	1.000	6-10سنوات	5 فأقل
	0.0535	0.099	11-15سنة	
	-0.3195	*0.013	16-20سنة	
	-0.6044	*0.000	أكثر من 20 سنة	
	0.0214	1.000	5 فأقل	6-10سنوات
	0.0321	.998	11-15سنة	
	-0.3409	*.001	16-20سنة	
	-0.6259	*.000	أكثر من 20 سنة	
	0.0535	.991	5 فأقل	11-15سنة
	-0.0321	.998	6-10سنوات	
	-0.3731	*.000	16-20سنة	
	-0.6580	*.000	أكثر من 20 سنة	
	0.3195	*.013	5 فأقل	16-20سنة
	0.3409	*.001	6-10سنوات	
	0.3731	*.000	11-15سنة	
	-0.2850	*.000	أكثر من 20 سنة	

	*.000	.6044	5 فأقل	أكثر من 20 سنة
	*.000	.6259	6-10 سنوات	
	*.000	.6580	11-15 سنة	
	*.000	.2850	16-20 سنة	

* دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (٤-٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر لاستجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة، فكانت الفروق لصالح الخبرات من فئة (١٦-٢٠ سنة) و(أكثر من 20 سنة)، وهذا يدل على أن العاملين من فئات عدد سنوات الخبرة الأعلى لديهم التزام أعلى بتطبيق إدارة الوقت في مصفاة البترول الأردنية وهذا ما تقتضيه مصلحة العمل في الشركة، لديهم معرفة اشمل و أوسع لما يدور حولهم في العمل وما مدى قيمة الوقت لزيادة مستوى الإنتاج في الشركة.

خامساً: متغير (المسمى الوظيفي):

تم استخدام اختبار التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، والجدول (٤-٢٧) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٢٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦.٠٧٢	٢	٣.٠٣٦	٧٦.٣٧٣	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٤.٤٩٢	١١٣	٠.٠٣٩		
التباين الكلي	١٠.٥٦٤	١١٥			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول (٤-٢٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) (٧٦.٣٧٣) بمستوى دلالة إحصائية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يعبر عن اختلاف في وجهات النظر بين استجابات عينة الدراسة بدرجة تطبيق إدارة الوقت في الشركة يعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، وللتعرف على الفروق بين وجهات النظر ولصالح أي فئة من فئات المسمى الوظيفي كانت الفروق لتطبيق إدارة الوقت في الشركة استخدم الباحث اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق، والجدول (٤-٢٨) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٢٨) نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية

في درجة تطبيق إدارة الوقت تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)

	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الدلالة الإحصائية		
(I) الوظيفة	(J) الوظيفة			
مدير تنفيذي	مدير دائرة	-0.0504	0.941	
	رئيس قسم	-0.5420	0.001	
مدير دائرة	مدير تنفيذي	0.0504	0.941	
	رئيس قسم	-0.4915	0.000	
رئيس قسم	مدير تنفيذي	٠.5420	0.001	
	مدير دائرة	٠.4915	0.000	

يتضح من الجدول (٤-٢٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر لاستجابات أفراد عينة الدراسة بتطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، فكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام، وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام لديهم التزام بتطبيق إدارة الوقت في مصفاة البترول الأردنية، أكثر ممن هم سواهم من المديرين التنفيذيين ومديري الدوائر، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة من المسمى الوظيفي لفئة (رئيس قسم) يشكلون النسبة الأعلى بين المسميات الوظيفية الأخرى حيث يسلكون نمطاً إدارياً متشابهاً إلى حد ما، وإلى تقارب وجهات نظرهم حول تطبيق عمليات إدارة الوقت.

(H03) الفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على انه:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الاختبارات اللازمة للتوصل إلى النتائج التي تعبر عن رأي أفراد عينة الدراسة (المبحوثين) في ظل استجاباتهم لفقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والخاصة بمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، وعلى النحو التالي:

أولاً: متغير(العمر):

تم استخدام اختبار التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء بشركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (العمر)

الجدول (٤-٢٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الأداء بشركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (العمر)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠.٤٥٦	٣	٠.١٥٢	١.٨٣٠	٠.١٤٦
داخل المجموعات	٩.٣١٤	١١٢	٠.٠٨٣		
التباين الكلي	٩.٧٧١	١١٥			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول(٤-٢٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة بمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (العمر)، حيث بلغت قيمة (F) (١.٨٣٠) بمستوى دلالة إحصائية (٠.١٤٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ، وهذا يعبر على الاتفاق في وجهات النظر بين استجابات عينة الدراسة بأن مستوى الأداء جيد بحسب متغير العمر، ومما سبق يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (العمر)، ويعزى هذا الأمر إلى أن العاملين راضون عن توزيع العمل كل حسب عمره، ويعملون بروح الفريق الواحد، بالتالي يرتفع مستوى الأداء لدى الموظفين في شركة مصفاة البترول الأردنية.

ثانياً: متغير (النوع الاجتماعي) :

تم استخدام اختبار (t) للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي) ، والجدول (٤-٣٠) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٣٠) نتائج اختبار (t) للتعرف على الاختلافات في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي)

الدلالة الإحصائية	قيمة (t)	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		النوع الاجتماعي
٠.٠٠١	٢.٩٦٦	١١٠	٠.٢٨٨	٤.٦٤٩	رجال	
	١٢.٧٥٢	٦	٠.٠٠٠	٥.٠٠٠	نساء	

يتضح من الجدول (٤-٣٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير (النوع الاجتماعي) فيما يتعلق بمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، وذلك لصالح فئة النساء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لصالح فئة النساء (٥.٠٠) وهو أعلى من المتوسط حسابي لفئة الرجال والبالغ (٤.٦٤٩)، ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي) وذلك لصالح فئة النساء، وهذا يدل على أن النساء لديهن أداء أفضل من الرجال وهذا يعزى إلى رضاهن عن نوع العمل الذي يقمن به، وأيضاً لديهن الشعور بأن حجم العمل المطلوب إنجازه منهن كان مقبولاً من قبل شركة مصفاة البترول الأردنية،

ثالثاً: متغير (المؤهل التعليمي)

تم استخدام اختبار التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء بشركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)، والجدول (٤-٣١) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٣١) نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠.٩١٦	٢	٠.٤٥٨	٥.٨٤٤	٠.٠٠٤
داخل المجموعات	٨.٨٥٥	١١٣	٠.٠٧٨		
التباين الكلي	٩.٧٧١	١١٥			

يتضح من الجدول (٤-٣١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة بمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)، حيث بلغت قيمة (F) (٥.٨٤٤) بمستوى دلالة إحصائية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ وهذا يعبر عن اختلاف في وجهات النظر بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى الأداء في الشركة يعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)، ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى لمتغير (المؤهل التعليمي)، وللتعرف على الفروق بين وجهات النظر ولصالح أية فئة من فئات المؤهل التعليمي كانت الفروق لأفضل مستوى أداء في الشركة، استخدم الباحث اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق، والجدول (٤-٣٢) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٣٢) اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في مستوى الأداء تعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)

	الفرق المتوسطات (I-J)	بين الدلالة الإحصائية		
			(I)المؤهل	(J)المؤهل
	٠.1662	٠.121	بكالوريوس	دبلوم متوسط
	-0.2024	٠.385	ماجستير	
	-0.1662	٠.121	دبلوم متوسط	بكالوريوس
	-0.3686	٠.019	ماجستير	
	0.2024	٠.385	دبلوم متوسط	ماجستير
	0.3686	٠.019	بكالوريوس	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٤-٣٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر لاستجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي) ، فكانت الفروق لصالح المؤهل التعليمي من فئة (الماجستير) بحكم حصوله على أعلى الفروق بين المتوسطات الحسابية، ومن ثم المؤهل التعليمي من فئة (البكالوريوس)، وهذا يدل على أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مؤهل علمي أعلى لديهم القدرة على الإبداع والابتكار والقدرة على رفع مستوى أدائهم بشكل جيد بحكم خلفيتهم العلمية المفيدة في مجال التخصص لهم في شركة مصفاة البترول الأردنية.

رابعاً: متغير (عدد سنوات الخبرة):

تم استخدام اختبار التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء بشركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، والجدول (٤-٣٣) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٣٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠.٤٦٥	٤	٠.١١٦	١.٣٨٧	٠.٢٤٣
داخل المجموعات	٩.٣٠٦	١١١	٠.٠٨٣		
التباين الكلي	٩.٧٧١	١١٥			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٤-٣٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة بمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية فيما يتعلق بمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (١.٣٨٧) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٢٤٣) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يعبر عن اتفاق وجهات النظر بين استجابات عينة الدراسة بمستوى الأداء في الشركة يعزى إلى متغير (الخبرة)، ومما سبق يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين على اختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم يتمتعون بروح المبادرة في العمل ناتج عن شعورهم بالرضا عن أعمالهم و عن مناخ العمل في الشركة.

خامساً: متغير (المسمى الوظيفي):

تم استخدام اختبار التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء بشركة مصفاة البترول يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (٤-٣٤) يوضح ذلك:

الجدول (٤-٣٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠.٠٥٦	٢	٠.٠٢٨	٠.٣٢٨	٠.٧٢١
داخل المجموعات	٩.٧١٤	١١٣	0.085		
التباين الكلي	٩.٧٧١	١١٥			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٤-٣٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة بمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) (٠.٣٢٨) بمستوى دلالة إحصائية أكبر من (٠.٠٥)، وهذا يعبر على اتفاق في وجهات النظر بين استجابات عينة الدراسة بأن مستوى الأداء جيد بحسب تغير المسمى الوظيفي، ومما سبق يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، وهذا يدل على أن الأداء جيد في شركة مصفاة البترول الأردنية باختلاف المسميات الوظيفية، ويعزو الباحث النتيجة إلى كون رؤساء الأقسام ومديرو الدوائر والمدراء التنفيذيون هم يشكلون الإدارة العليا والوسطى والأولى والتي يناط بها رفع مستويات الأداء في المنظمة.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والمقترحات

المقدمة :

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تم عرضها في الفصل الرابع بناءً على أسئلة الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى مجموعة من المقترحات يأمل الباحث أن تستفيد الإدارة في شركة مصفاة البترول الأردنية منها.

مناقشة النتائج :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية ؟

أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.١٤) وهذا عائد إلى أهمية قيام الشركة في إيصال منتجاتها الحيوية إلى عملائها في التوقيت المناسب وبدون تأخير عن مواعيد التسليم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دقاسمة (٢٠٠٢) حيث توصلت إلى أن عمليات إدارة الوقت تطبق بدرجة مرتفعة لدى الإدارة العليا والوسطى في البنوك الأردنية، وتحليل أبعاد إدارة الوقت يتضح أن بعد تخطيط الوقت احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٩) وكانت درجة تطبيق تخطيط الوقت مرتفعة، وهذا يدل على حرص واهتمام إدارة شركة مصفاة البترول الأردنية بعملية التخطيط، كون التخطيط أداة رئيسة والركيزة الأساسية في عمليات إدارة الوقت والتي يراد من خلالها وضع خطط وتحديد الأهداف والأولويات للإفادة المثلى من الوقت للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء. يليه في المرتبة الثانية بعد تنظيم الوقت بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣) وجاء تطبيقه بدرجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى أن عملية تنظيم الوقت هي مرحلة تنفيذ الخطة المرسومة من خلال امتلاك وإدارة الوسائل المساعدة التي نحتاجها لتنفيذها لتوفير الوقت والجهد في تطبيق الخطة المرسومة وإنجاحها، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء بعد التوجيه لاستثمار الوقت بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٦) وجاء تطبيقها بدرجة مرتفعة أيضاً، وهذا عائد إلى أن عملية التوجيه لاستثمار الوقت مرتبطة بعملية تخطيط وتنظيم الوقت كعملية إدارية، وأيضاً لكون عملية التوجيه ضرورية خلال مراحل إعداد الخطط وتنفيذها لضمان تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الرقابة على الوقت بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٧) وكان تطبيقه بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عملية الرقابة على الوقت هي المرحلة المكتملة لعمليات إدارة الوقت وهي تعتمد على مدى دقة ووضوح الخطط والأهداف والجداول الزمنية الموضوعية بالتالي فإن التخطيط الجيد للوقت وكذلك التنظيم يجعلان من عملية الرقابة على الوقت تتم بفاعلية أكبر.

و فيما يلي مناقشة أبرز النتائج لفقرات أبعاد إدارة الوقت، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وعلى النحو الآتي:

- تخطيط الوقت :

تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تخطيط الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية كانت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٣٧-٤.٧٨) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لها البالغ (٤.٥٩)، حيث يمكن القول إن إدارة شركة مصفاة البترول الأردنية تطبق مبدأ تخطيط الوقت بدرجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى حرص واهتمام إدارة شركة مصفاة البترول الأردنية بعملية التخطيط كون عملية التخطيط تربط بين أجزاء العملية الإدارية، وتجعل المنظمة أكثر قدرة على إنجاز الأعمال والمهام حسب الجداول والبرامج التي أعدتها لذلك في وقت أسرع، وهذا يبني عليه نجاح إدارة الوقت، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حيدري و بيومي، ٢٠٠٦) حيث توصلت إلى أن مجال تخطيط الوقت يطبق بدرجة مرتفعة لدى المديرين، وتشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تعمل المنظمة على وضع أهداف رئيسة للعمل " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٨) وهذا يدل على أن الإدارة العليا في شركة مصفاة البترول الأردنية تعمل على إنشاء و وضع أهداف للعمل كمرحلة أساسية وهو إجراء ناجح في عملية التخطيط بشكل عام، وأن وضع الأهداف وتحديد الأولويات يعتبر ركيزة أساسية لتحديد النشاطات اللازمة لتنفيذها، ذلك أن الأهداف تعتبر جزءاً رئيساً من كيان المنظمات.

فيما حصلت الفقرة رقم (٦) و التي تنص على " تقوم المنظمة بتسجيل الوقت المستغرق في تنفيذ النشاطات يوميا " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٧) و يعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة بعض الأعمال والنشاطات هي أعمال ميدانية تقلل من قدرة القائمين عليها تحديد وقت محدد للقيام بها أو تسجيلها.

تنظيم الوقت :

تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تنظيم الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٩٢-٤.٥٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.١٣)، حيث إن عملية تنظيم الوقت هي مرحلة تنفيذ الخطط والجداول المرسومة في عملية تخطيط الوقت، يتم بموجبها تنفيذ الأعمال أو الأنشطة، وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ تلك الخطة بأسرع وقت وجهد وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Beeftink, 2009)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مجال تنظيم الوقت لدى أفراد عينة الدراسة من أقسام البحث و التطوير يطبق بدرجة مرتفعة. وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " تحرص المنظمة على إسناد المهام إلى الأشخاص المناسبين لأدائها" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٠) و يعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة العليا والمديرين على الاهتمام بالكفاءات والخبرات في المنظمة وتوظيف ذلك أحسن توظيف، لضمان سير العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل للوقت، في حين احتلت الفقرة (١١) والتي تنص على " تحرص المنظمة على توفير بيئة لضمان سير العمل بدون مقاطعة " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٢)، ويعزو الباحث ذلك إلى بعض أعمال و نشاطات المنظمة ذات طبيعة ميدانية تتم في بيئة خارجية مفتوحة.

التوجيه لاستثمار الوقت :

تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التوجيه لاستثمار الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٨٧-٤.١٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٠٦)، وهذا عائد إلى أن عملية التوجيه لاستثمار الوقت مرتبطة بعملية تخطيط وتنظيم الوقت كعملية إدارية، وأيضا لكون عملية التوجيه ضرورية خلال مراحل إعداد الخطط و تنفيذها لضمان تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على " تستخدم إدارة المنظمة قدرات العاملين لاستثمار الوقت في انجاز المهام المناطه بهم " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.١٩) وهي بدرجة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا والمديرين فيها بالخبرات والكفاءات والإفادة منها في مختلف المجالات، وبالذات بالوقت كمورد مهم للمنظمة، في حين احتلت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على " تعمل المنظمة على مكافأة العاملين حين انجاز المهام في الوقت المناسب " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٧) و يعزو الباحث ذلك إلى اختلاف توجهات العاملين نحو نوعية الحوافز المقدمة لهم.

الرقابة على الوقت :

تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الرقابة على الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٥٥-٤.٠٦) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٧٧)، و يمكن تفسير ذلك إلى أن عملية الرقابة على الوقت هي المرحلة المكتملة لعمليات إدارة الوقت، وهي مرتبطة بعملية التخطيط وبعملية التنظيم لذا جاء تطبيقها بدرجة مرتفعة، وأيضا لطبيعة أعمال شركة مصفاة البترول الأردنية ودقتها، يتطلب ذلك أن تكون درجة الرقابة فعالة أكثر، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Hafner & Armin,2010)، حيث أظهرت أن بعد الرقابة على الوقت يطبق بدرجة مرتفعة، من قبل الموظفين أفراد عينة الدراسة في شركة تجارية ألمانية. وجاءت الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على " تعمل المنظمة على وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تظهر أثناء العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٦) وبدرجة تطبيق مرتفعة، مما يدل على اهتمام الإدارة بالرقابة الفعالة على الوقت وذلك بمعالجة المشاكل التي تظهر أثناء العمل و وضع الحلول المناسبة لها لكي لا تؤثر على تنفيذ الخطط والجداول الموضوعة والتقييد بالمواعيد النهائية للمهام والنشاطات، في حين احتلت الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على " تضع المنظمة آلية للسيطرة على الوقت المستغرق لأداء المهام " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٥) و بدرجة تطبيق متوسطة، و يعزو الباحث ذلك إلى طبيعة بعض المهام والأعمال في شركة مصفاة البترول الأردنية والتي تكون ميدانية وتتحكم في قسم منها ظروف خارجية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية ؟

لقد جاءت عملية وصف الأداء المنظمي لشركة مصفاة البترول الأردنية ضمن مؤشرين اثنين تم اعتمادهما لهذه الدراسة وهما (رضا العاملين، و كفاءة العمليات الداخلية) وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي عام (٤.٦٧)

وبتحليل أبعاد الأداء، يتضح أن بعد رضا العاملين احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٢)، ويعود ذلك إلى أن رضا العاملين عن المنظمة التي يعملون فيها وعن أعمالهم والبيئة التي يعملون فيها. في حين جاء في المرتبة الثانية بعد كفاءة العمليات الداخلية بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٢) و يمكن تفسير ذلك بان قيام العاملين بأداء واجباتهم و مسؤولياتهم بالشكل الصحيح، وتميزه بإتباع الخطوات والإجراءات التي تحددها المنظمة ناتج عن مستوى الرضا العالي لديهم بالدرجة الأولى، و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Grenville,2006)، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الأداء جاء بدرجة مرتفعة في شركات التصنيع محل الدراسة، والتي يكون لدى المديرين فيها مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ضمن بيئة العمل.

مؤشرات الأداء:

مؤشر رضا العاملين:

تشير نتائج التحليل إلى أن مستوى رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٢) ويمكن تفسير ذلك بأن الفرد راضٍ عن عمله وعن حجم العمل المناط به، وهذا يأتي من قدرته على تحقيق أهدافه ضمن الخطة الموضوعية وضمن الوقت المحدد، واهتمام إدارته بأرائه ومقترحاته في العمل، وقدرته على تحقيق طموحات العمل لديه في المنظمة التي يعمل فيها، مما يساهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليه بنجاح وذلك يزيد من مستوى الرضا لديه، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Claessens,2004)، حيث ذكرت أن مستوى رضا العاملين يكون بدرجة مرتفعة، في حالة الشعور بالرضا عن مناخ العمل في الشركة ورضاه عن عمله الناتج من الراحة النفسية في بيئة العمل المحيطة

مؤشر كفاءة العمليات الداخلية:

تشير نتائج التحليل أن مستوى كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية مرتفع بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٢) مما يعني أن كفاءة العمليات الداخلية هي بمستوى مرتفع، وأن مستويات الطاقة الإنتاجية لديها مرتفعها، ويعني ذلك أن لديها القدرة على مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات عملائها، وتتفق هذه النتيجة نتيجة دراسة (Tu, Q. & Vonderembse,2007)، حيث بينت أن معظم الشركات الصناعية في عينة الدراسة لديها كفاءة في عملياتها الإنتاجية بدرجة عالية، ناتجة عن قدرتها على تقليل الفاقد وخفض الوقت المستغرق في إيصال الطلبات إلى الزبائن.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار بالفرضيات:

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، والتوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية.

تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، والتوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية

لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة والتي تنص على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية"، ويعزو الباحث ذلك إلى كون إدارة الوقت تهتم بكيفية استغلال الوقت المتاح استغلالاً أمثل، من خلال مجموعة من العمليات المتمثلة في تخطيط الوقت و تنظيم الوقت والتوجيه لاستثمار الوقت والرقابة على الوقت، والتي يراد من خلالها إنجاز الأعمال والمهام بشكل منظم واستخدام طرق وأساليب تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في أقصر وقت ممكن، مما يزيد من فاعلية العمل في شركة مصفاة البترول الأردنية وبالتالي تعمل على تحسين الأداء فيها، وهذا ما يتفق مع دراسة (Claessens,2004) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الوقت والأداء الكلي للمنظمة في شركة عالمية متخصصة بصناعة الأنظمة، وكذلك مع دراسة (Beeffink,2009) حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لتطبيق إدارة الوقت على أداء المهندسين في أقسام البحث والتطوير في شركات تصميم المشاريع الهندسية.

و فيما يلي تفسير للنتائج:

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (تخطيط الوقت) له أثر في أداء شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (٢١.٢%) من التباين في الأداء كمتغير تابع ويمكن تفسير ذلك بأن عملية التخطيط هي الركيزة الأساسية في عمليات إدارة الوقت، ويتم من خلالها تحديد الأهداف المهمة التي تريد المنظمة من خلالها الوصول إلى مستويات أداء عالية.

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (تنظيم الوقت) له أثر في أداء شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر، حيث فسر مع تخطيط الوقت ما نسبته (٣٧.٤%) من التباين في الأداء كمتغير تابع، و أن مقدار الزيادة في معامل التحديد تتزايد عند إضافة أبعاد أخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن عملية تنظيم الوقت هي عملية تالية لعملية التخطيط، وهي مرحلة تنفيذ الخطط التي تم رسمها، باستخدام الأدوات والوسائل المساعدة على ذلك.

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (الرقابة على الوقت) له أثر في أداء شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٤٤.١%) من التباين في الأداء كمتغير تابع و يمكن تفسير ذلك بأنه نابع من أهمية عملية الرقابة على الوقت، وهي العملية المكملة لعملية تخطيط و تنظيم الوقت، وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأثر، بحيث تعمل على التأكد من أن الخطة الموضوعية تسير حسب ما هو مخطط لها، أي أن المهام والأعمال النشاطات تسير حسب الخطط والجداول الزمنية لضمان سير توقيتاتها، وأن تنفيذها يتم بالشكل الصحيح.

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (التوجيه لاستثمار الوقت) له أثر في أداء شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الرابعة من حيث الأثر، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٥٢.٤%) من التباين في الأداء كمتغير تابع ويمكن تفسير ذلك بأن عملية التوجيه لاستثمار الوقت بالأساس تهتم بتوجيه العاملين إلى الاستغلال الأمثل لمورد مهم من موارد المنظمة وهو الوقت، وذلك متعلق بالقناعة الذاتية للعاملين لأهمية هذا المورد، والذي ينعكس بالمجمل على كفاءة استخدام المنظمة لمواردها وبالتالي تحسين مستوى الأداء فيها.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:

" لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الوقت على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية.

تشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لإدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، والتوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية"، وهذا عائد إلى شعور الفرد بالرضا عن نفسه لشعوره بالسعادة نتيجة تحقيقه لأهدافه في الوقت المحدد، وإلى شعور الفرد بالرضا عن نوع وحجم العمل الموكل إليه، وعن قدرته على تحقيق أهدافه داخل المنظمة، مما يسهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليه بنجاح وذلك يزيد من مستوى رضاه عن عمله وعن المنظمة، وهذا ما يتفق مع دراسة (Claessens,2004) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين إدارة الوقت ورضا العاملين،

و فيما يلي تفسير للنتائج:

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (تخطيط الوقت) له أثر على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الأولى من حيث الأثر، وفسر ما مقداره (٣٥.٩%) من التباين في رضا العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن عملية تخطيط الوقت تحدد أولويات العمل وجداول زمنية محددة لإنجازها، مما يؤدي إلى توفير وقت إضافي لدى العاملين ممكن أن يعمل على استغلاله في نشاطات أو أعمال أخرى شخصية، وذلك يزيد من مستوى رضا العمل لديه.

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (الرقابة على الوقت) له أثر على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر، حيث فسر مع تخطيط الوقت (٥٦%) من التباين في رضا العاملين، وأن مقدار الزيادة في معامل التحديد تتزايد عند إضافة أبعاد أخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن عملية الرقابة على الوقت تتيح للعاملين فرصة اكتشاف الأخطاء في الجداول الزمنية المعدة ضمن الخطة لإنجاز الأعمال مبكراً، بالتالي عدم إضاعة وقت إضافي في معالجة الأخطاء وإعادة جدولتها مجدداً، مما يولد لديهم الثقة بالنفس في أداء الأعمال وبالتالي يرفع مستوى الأداء لديهم.

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (التوجيه لاستثمار الوقت) له أثر على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٥٩.١%) من التباين في رضا العاملين ويمكن تفسير ذلك بأن عملية التوجيه لاستثمار الوقت تتعلق بالعامل الإنساني لدى المديرين من حيث مدى قدرتهم على توجيه العاملين من خلال استخدام القدرات لديهم و تشجيعهم و تحفيزهم.

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (تنظيم الوقت) له أثر على رضا العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية، و جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأثر، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦١.٦%) من التباين في رضا العاملين كمتغير تابع، و يمكن تفسير ذلك بأنه بالرغم من توافر تخطيط جيد للوقت، إلا أن توفير الإدارة للوسائل الحديثة التي تعمل على تنظيم وقت العمل وتختصر الوقت والجهد في الأعمال، والتي لها اثر في راحة العاملين غير منتشرة كثيرا في مرافق المنظمة.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه:

" لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة الوقت على كفاءة العمليات الداخلية لشركة مصفاة البترول الأردنية.

- تشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، والتوجيه لاستثمار الوقت، والرقابة على الوقت) على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية.

لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الوقت تهتم بوضع جداول زمنية محددة للأعمال والنشاطات وتعمل على إنجازها في الوقت المحدد، وكون العمليات الإنتاجية تعتمد على خطط وجداول زمنية بمواعيد محددة، لذا فإن تطبيق مفهوم إدارة الوقت يعمل على توفير جزء مهم من الوقت يمكن استثماره للقيام بأنشطة أخرى مهمة مما يؤثر ايجابيا على كفاءة العمليات الإنتاجية في المنظمة.

و فيما يلي تفسير للنتائج:

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (تخطيط الوقت) له أثر على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (٨.٦%) من التباين في كفاءة العمليات الداخلية كمتغير تابع، ويمكن تفسير ذلك بأن عملية تخطيط الوقت تتضمن وضع جداول وخطط وأهداف لتنفيذها ضمن الوقت المحدد لها، مما يسهم في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية.

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (تنظيم الوقت) له أثر على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر، حيث فسر مع تخطيط الوقت (٢٥.٦%) من التباين في كفاءة العمليات الداخلية كمتغير تابع، وأن مقدار الزيادة في معامل التحديد تتزايد عند إضافة أبعاد أخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن عملية تنظيم الوقت هي مرحلة تنفيذ المهام والخطط والجداول المرسومة، وتجعل استخدام الوقت أكثر فعالية باستخدام الأدوات والوسائل المساعدة لذلك، باختصارها للوقت والجهد، وهذا له الأثر الكبير على كفاءة العمليات الإنتاجية.

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (التوجيه لاستثمار الوقت) له أثر على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٣٣.٤%) من التباين في كفاءة العمليات الداخلية كمتغير تابع ويمكن تفسير ذلك بأن العمليات الداخلية للمنظمة تعتمد على خطط وجداول زمنية بمواعيد محددة، يقوم بتنفيذها العاملون الذين تم توجيههم نحو أهمية استثمار الوقت، وتنعكس نتائج هذا التوجيه بشكل ايجابي لاحقا على كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة.

- أظهرت النتائج أن البعد المستقل (الرقابة على الوقت) له أثر على كفاءة العمليات الداخلية في شركة مصفاة البترول الأردنية، وجاء في المرتبة الرابعة من حيث الأثر، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (38.0%) من التباين في كفاءة العمليات الداخلية كمتغير تابع ويمكن تفسير ذلك بوجود بعض المهام والأعمال في المنظمة والتي من الصعب تحديد وقت معياري لأدائها .

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

والتي تنص على انه :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي ، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي):

- أشارت نتائج الدراسة إلى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً لمتغير (النوع الاجتماعي)، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير (النوع الاجتماعي) فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية، وذلك لصالح النساء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لصالح الإناث (4.78)، وبانحراف معياري (0.14)، بينما حصل الذكور على متوسط حسابي بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (2.70)، وهذا يدل على أن النساء يطبقن إدارة الوقت، أي أن النساء لديهن تخطيط للوقت، وتنظيم للوقت، وأيضاً يتوجهن لاستثمار الوقت، وملتزمات برقابة الوقت أكثر من الرجال في شركة مصفاة البترول الأردنية، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المرأة التي تميل إلى الالتزام بالأنظمة والقوانين الإدارية، ومحاولة النساء المنافسة في العمل الإداري، وهذا يدفعهن إلى بذل جهود كبيرة للقيام بالمهام الإدارية على أكمل وجه، بالتالي استغلال وقت العمل بشكل جيد. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Beeftink 2009) حيث أظهرت النتائج أن النساء كانت أقل تذبذباً من الرجال في مستويات الإبداع اليومي، أي أكثر قدرة على تطبيق مفاهيم إدارة الوقت.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً لمتغير (العمر) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية فيما يتعلق بمتغير (العمر)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً لمتغير (العمر)، فكانت الفروق لصالح الفئات العمرية من (41-50 سنة) و (51 سنة فأكثر)، وهذا يدل على أن الموظفين الأكبر سناً لديهم التزام أكثر بتطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية، وهذا ناتج عن الخبرة الإدارية الطويلة، وهذا ما تقتضيه مصلحة العمل في الشركة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Sanne Burg 2009) حيث أظهرت النتائج أن موظفي فرق العمل الذين تزيد أعمارهم على (40) عاماً، كانوا يطبقون مهارات إدارة الوقت بفعالية أكبر من قرنائهم ذوي الأعمار الأقل.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً للمتغير (المؤهل التعليمي)، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية فيما يتعلق بمتغير (المؤهل التعليمي)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار (Scheffe Test) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً للمتغير (المؤهل التعليمي)، فكانت الفروق لصالح المؤهل التعليمي من فئة (الماجستير) بحكم حصوله على أعلى الفروق بين المتوسطات الحسابية، ومن ثم (البكالوريوس)، وهذا يدل على أن الموظفين الأعلى بمستوى المؤهل التعليمي لديهم التزام بتطبيق إدارة الوقت في مصفاة البترول الأردنية، وهذا ما تقتضيه مصلحة العمل في الشركة، وهم أيضاً أكثر وعياً، من خلال حصولهم على المؤهل التعليمي الأعلى، لإدارة الوقت في العمل، وما مدى قيمة الوقت في العمل. واتفقت هذه النتائج مع دراسة العضايلة (٢٠٠٥) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل الدراسات العليا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً للمتغير (عدد سنوات الخبرة)، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية فيما يتعلق بمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً للمتغير (عدد سنوات الخبرة)، فكانت الفروق لصالح الخبرات من فئة (١٦-٢٠ سنة) و (أكثر من 20 سنة)، وهذا يدل على أن الموظفين القدامى والأكثر خبرة لديهم التزام بتطبيق إدارة الوقت في مصفاة البترول الأردنية، وهذا ما تقتضيه مصلحة العمل في الشركة، فالإداري كلما تقدم في السلم الوظيفي للمنظمة وجب أن يحدث تحويلاً، أي من عملية التنفيذ إلى عملية الإدارة، وكلما ارتفعت خبرة الإداري ارتفعت أهمية استثمار الوقت لصالح المنظمة، وما مدى أهمية قيمة الوقت، لزيادة مستوى الإنتاج في شركة مصفاة البترول الأردنية، وهذه الفروق مرتبطة أيضاً بمتغير العمر، فكلما ارتفع مستوى العمر ارتفع مستوى الخبرة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الوشاح (٢٠٠٥) حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط بين متغير عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة وبين استثمار الوقت الرسمي للعمل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً للمتغير (المسمى الوظيفي)، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية فيما يتعلق بمتغير (المسمى الوظيفي) ولتحديد اتجاه هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الوقت في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً للمتغير (المسمى الوظيفي)، فكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام

وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام لديهم التزاماً بتطبيق إدارة الوقت في مصفاة البترول الأردنية، أكثر من سواهم من المديرين التنفيذيين ومديري الدوائر، ويعزى هذا إلى يمكن تفسير ذلك بان أفراد العينة من المسمى الوظيفي لفئة (رئيس قسم) يشكلون النسبة الأعلى بين المسميات الوظيفية الأخرى، حيث يسلكون نمطاً إدارياً متشابهاً إلى حد ما، إلى تقارب وجهات نظرهم حول تطبيق مفاهيم إدارة الوقت. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الوشاح (٢٠٠٥) حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط بين متغير المسمى الوظيفي لأفراد العينة و بين استثمار الوقت الرسمي للعمل.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة :
والتي تنص على انه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً لمتغير (النوع الاجتماعي)، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير (النوع الاجتماعي) فيما يتعلق بمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية، وذلك لصالح النساء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لصالح النساء (٥.٠٠)، وبانحراف معياري (٠.٠٠٠)، بينما حصل الرجال على متوسط حسابي بلغ (٤.٦٤٩)، وبانحراف معياري (٠.٢٨٨)، وهذا يدل على أن النساء لديهن مؤشرات أداء أفضل من الرجال وهذا يعزى إلى رضاهن عن نوع العمل الذي يقمن به، وأيضاً لديهن الشعور بأن حجم العمل المطلوب إنجازه منهن كان مقبولاً من قبل شركة مصفاة البترول الأردنية، وهذا مرتبط كما تمت الإشارة إليه سابقاً أن الإناث يطبقن إدارة الوقت أكثر من الرجال، و اتفقت هذه النتائج مع دراسة (MacCann & Rijmen, 2009) حيث أظهرت النتائج أن النساء (الطالبات) أكثر قدرة على التحصيل الدراسي من زملائهن الرجال (الطلاب).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (العمر) وهذا يعبر على الاتفاق في وجهات النظر بين استجابات أفراد عينة الدراسة بأن مستوى الأداء جيد بحسب متغير العمر، ويعزى هذا الأمر إلى أن الموظفين راضون عن توزيع العمل كل حسب عمره، و يعملون بروح الفريق الواحد، بالتالي يرتفع مستوى الأداء لدى الموظفين في شركة مصفاة البترول الأردنية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Grenville, ٢٠٠٦) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (العمر) على الأداء لمدرء الإدارة العليا والوسطى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية وفقاً لمتغير (المؤهل التعليمي)، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة بمستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (المؤهل التعليمي)، وللتعرف على الفروق بين وجهات النظر ولصالح أية فئة من فئات المؤهل العلمي كانت الفروق لأفضل مستوى أداء في الشركة،

استخدم الباحث اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروق، فكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي من فئة (الماجستير) بحكم حصوله على أعلى الفروق بين المتوسطات الحسابية، ومن ثم (البكالوريوس)، وهذا يدل على أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مؤهل علمي مرتفع لديهم القدرة على الإبداع والابتكار والقدرة على رفع مستوى أدائهم بشكل جيد بحكم خلفيتهم العلمية المفيدة في مجالهم العملي في مصفاة البترول الأردنية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Sanne Burg, 2009) حيث أظهرت النتائج أن موظفي فرق العمل الذين لديهم مؤهلات علمية أعلى (مهندسين) كانوا يطبقون مهارات إدارة الوقت بفعالية أكبر من غيرهم من المؤهلات الأدنى، بالتالي لديهم مستويات أداء أعلى.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة) وهذا يعبر على اتفاق وجهات النظر بين استجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى الأداء في الشركة يعزى إلى متغير الخبرة، وهذا يفسر بأن جميع مستويات الخبرة في شركة مصفاة البترول الأردنية كان لديها مؤشرات جيدة في الأداء، وأن توجهاتهم نحو رفع مستوى الأداء في الشركة هي نفس التوجهات، و يعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين على اختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم يتمتعون بروح المبادرة في العمل، ناتج عن شعورهم بالرضا عن أعمالهم وعن مناخ العمل بالشركة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة دقاسمة (2002) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة) على الأداء لمديري الإدارة العليا والوسطى .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، وهذا يعبر على اتفاق في وجهات النظر بين استجابات أفراد عينة الدراسة بأن مستوى الأداء جيد بحسب تغير المسمى الوظيفي، وهذا يدل على أن الأداء جيد في شركة مصفاة البترول الأردنية باختلاف المسميات الوظيفية، ويعزو الباحث النتيجة إلى كون رؤساء الأقسام ومديري الدوائر المديرون التنفيذيون هم يشكلوا الإدارة العليا والوسطى والأولى والتي يناط بها رفع مستويات الأداء في المنظمة، وهذه نتيجة منطقية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة دقاسمة (2002) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي) على الأداء لمديري الإدارة العليا والوسطى .

المقترحات:

و في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يقدم عددا من المقترحات كما يلي:

المقترحات العملية:

يوصي الباحث بأن تستمر شركة مصفاة البترول الأردنية بالاستمرار بتطبيق عمليات إدارة الوقت، وذلك لما أثبتته هذه الدراسة من وجود أثر لهذا التطبيق على أدائها فيها.

العمل على زيادة الاهتمام بعملية تخطيط الوقت بالعمل على تخطيط الأعمال قبل البدء بإنجازها يوميا وتحديد الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال في المنظمة بدقة، لما لها من أثر في رفع كفاءة العمليات الداخلية وبالتالي رفع مستوى الأداء الكلي.

العمل على تطوير مفهوم الرقابة على الوقت من خلال نشر وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية بين العاملين. استمرار إدارة الشركة في المحافظة على العاملين والاهتمام بمستوى رضاهم، باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر التحفيز على العمل، مما ينعكس على جودة الخدمات التي يقدمونها إلى العملاء وبالتالي على أداء الشركة الكلي بشكل إيجابي.

العمل على زيادة الاهتمام من قبل إدارة المنظمة بحصول العاملين فيها على مؤهلات علمية أعلى. زيادة الاهتمام بعملية التوجيه لاستثمار الوقت من قبل إدارة المنظمة، عن طريق زيادة فعالية عملية الاتصال بين العاملين وتقوية الروابط بين المستويات الإدارية المختلفة لما له من أثر في رفع مستوى رضا العاملين. زيادة الاهتمام بالوسائل التكنولوجية الحديثة المساعدة في عملية تنظيم الوقت لما لها من أثر في إنجاز المهام بشكل أسرع، ورفع مستوى رضا العاملين.

العمل على الاستمرار في تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا والإشراف و المتابعة لهم بشكل دوري لزيادة قدرة الموظف على استغلال الوقت بالشكل المطلوب، لما للعنصر البشري من دور في نجاح عملية إدارة الوقت في المنظمة.

استمرار اهتمام الإدارة العليا والمديرين فيها بالخبرات والكفاءات لدى العاملين، والإفادة منها في جميع المجالات، خاصة في مجال التخطيط للوقت ومجال الرقابة على الوقت.

تعزيز قدرة الإدارة العليا و الوسطى على استخدام الوقت بكفاءة أعلى أثناء القيام بالأعمال، حيث أظهرت نتائج الدراسة قدرة أكبر لمديري المستوى الإداري الأول على استخدام الوقت بكفاءة أعلى.

العمل على تزويد دوائر المنظمة بالوسائل التكنولوجية المساعدة في تنظيم الوقت، لما لها من دور فعال في تحسين فعالية إدارة الوقت في المنظمة.

عقد دورات تدريبية للعاملين شركة مصفاة البترول الأردنية تهدف إلى تقديم الجديد في مهارات إدارة الوقت في مجالات العمل و تنمية مهاراتهم.

زيادة التركيز من قبل إدارة الشركة على تعيين موظفات في المراكز الإدارية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء لديهن أعلى وأيضاً لديهن القدرة على إدارة الوقت بشكل أكبر.

المقترحات النظرية:

1- تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين، لذا يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى تتعلق بإدارة الوقت و أثرها على الأداء من وجهة نظر أطراف أخرى في الشركة، ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

محاولة الإفادة من نتائج هذه الدراسة في التعرف على اثر إدارة الوقت على الأداء في قطاعات أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- أبو شيخة، نادر(٢٠٠٩). مدخل إلى إدارة الوقت، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- إدريس، وائل والغالبي، طاهر(٢٠٠٩). إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- الاسطل، اميمة عبد الخالق(٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأهواط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx> - (٢٠١١/٠١/١٥).
- إيمان، نور الدين و صورية، كحول (٢٠٠٨). بحث بعنوان: الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة: وجهة نظر أصحاب المصلحة، جامعة محمد خيضر - بسكرة:
www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/.../efficacite_performance.doc
- البرادعي، بسيوني محمد (٢٠٠٤). مهارات إدارة وتنظيم الوقت، ط ٢، دار التقدم العلمي، الأردن.
- البلوي، محمد نواف (٢٠٠٩). أثر برنامج تدريبي قائم على التحصين ضد الضغط وإدارة الوقت في خفض ضغوط العمل وتحسين الكفاءة الذاتية المدركة لدى المعلمين في منطقة الجوف في السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- بوخمم، عبد الفتاح (٢٠٠٩). الآثار الفعلية لتسيير الموارد البشرية على الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٣١، ص ٢٠١-٢١٦.
- بول ساملسون و آخرون (2003). الاقتصاد ، ترجمة هشام عبد الله ، الدار الأهلية للنشر والتوزيع عمان.
- جبوري، ندى اسماعيل(٢٠٠٩). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٢، ص ١٣٥-١٦٦.
- الجديلي، ربحي (٢٠١٠). إدارة الوقت: <http://www.bhoth.com/book>. (٢٠١١/٠١/٠٥).
- الجريسي، خالد (2000). إدارة الوقت من منظور إسلامي و إداري .، ط ٣، الرياض : مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع.
- الجماز، طارق علي(٢٠١٠). تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر، دراسة لأراء عينة من الاستشاريين و المقاولين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدهمرك. http://www.ao-academy.org/wesima_articles/letters. (2010/11/28)-

- الحريث، امل (٢٠٠٦). الساعات الشمسية في مباني حلب القديمة ، مجلة التراث العربي-مجلة فصلية تصدر عن اتحاد الكتاب العرب-دمشق، العدد ١٠٣، السنة السادسة والعشرون، أيلول، ص ٩٣-١٠٣. <http://www.awu-dam.org/trath/103/turath103-007.htm>

- الجنابي، نبيل مهدي وحسين، كريم سالم (٢٠١٠) بحث بعنوان: العلاقة بين أسعار النفط الخام وسعر صف الدولار باستخدام التكامل المشترك وسببية (Granger)، جامعة القادسية، ص ١-٣١.

- جودة، محفوظ احمد (٢٠٠٨). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ص ٢٧٣-٢٩٢.

- جيرة، آسى (٢٠٠٦). مهارات إدارة و تنظيم الوقت، ورشة تدريبية، وحدة تكافؤ الفرص، وزارة المالية، جمهورية مصر العربية، سبتمبر، ٢٠٠٦، <http://www.sme.gov.eg/arabic>، (2011/01/25).

- حمودة ، عبد الناصر محمد (2003). دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص ٢١-٢٦.

- الحناوي، إيناس احمد (٢٠١١). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- حيدري، بتول وبيومي، محمد غازي (2006). أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين وعلاقتها بضغوط العمل الإداري المدرسي، مجلة العلوم التربوية النفسية، ج 7 ، ع (2) ، كلية التربية – جامعة البحرين، ص (266-275).

- الخضيري ، محسن احمد (٢٠٠٠). الإدارة التنافسية للوقت ،المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر ما بعد العولمة و ما بعد الجات، دار ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة.

- الداوي، الشيخ (٢٠٠٩). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد ٧، ٢٠٠٩-٢٠١٠، الجزائر. ص ٢١٧-٢٤٣. <http://www.colleges4arab.com/links/get>

- دروزة، سوزان صالح (٢٠٠٨). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- دقاسمة، مأمون احمد (٢٠٠٢). إدارة الوقت لدى البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة اربد، مجلة الإداري، السنة ٢٤، العدد ٩٠، ص ١٦٦-١٩٧.

- الديحاني، طلال محمد (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية. - المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت) ع ٢٤، ص ٢٣٧-٢٦٤.

- الزعبي، علي (٢٠٠١). العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في شركات القطاع الخاص الأردني عام ٢٠٠٠، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
- شبير، حنان شكري (٢٠١٠). واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx> (٢٠١٠/١١/٢٥).
- شحادة، محمد أمين (٢٠٠٥). إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، ط 1، دار ابن الجوزي، الرياض.
- الشمري، سالم عواد (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة (مجال الزيت والغاز)، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ص ١٣، www.rsscra.info/vb/downloads.php (٢٠١١/٠٣/٢٢).
- صبري، داليا خالد (٢٠١٠). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي و أثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٠). فن و علم إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.
- الصوري، (٢٠٠٨). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx> (٢٠١١/٠٤/١٠).
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١، عمان.
- الطراونة، محمد احمد (٢٠٠٢)، إدارة الوقت و الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات " سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية" العدد ١٦ المجلد ١٧، ص ٦٣-٩٣.
- عالم، مصطفى محمد،--، إدارة العمليات-المعيار الرئيسي الخامس في جائزة الملك عبد العزيز للجودة، عرض تقديمي، مركز جدرات للتدريب، <http://www.scribd.com/doc/24659627/Process-Management-by-Mustafa-Alem>
- عبد العال، عنتر (٢٠٠٩). فعالية إدارة الوقت لدى طلاب كلية المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية و علاقته بالتحصيل الدراسي، مجلة علوم إنسانية، العدد ٤٠، السنة السادسة، <http://www.ulum.nl/12.htm> (٢٠١٠/١٢/٢٢).
- عبد المالك، مكفس (٢٠٠٧). مُمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية. جامعة الحاج لخضر باتنة.
- العبودي، فهد ناصر (٢٠٠٠). فن إدارة الوقت، دار طويق، الرياض.
- عبيدات، سهيل (٢٠٠٤). " الأممط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية و علاقتها بفعالية إدارة الوقت، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، اربد الأردن.
- عربيات، بشير أحمد (2001). واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، ج (28) ، ع (1) ، ص (١٥-٣٤).

- العضيلة، عدنان (2004) إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاجتماعية، ج(9) ، ع7، جامعة مؤتة، (ص175).
- العقيلي، أسعد صالح بو بكر (2009). المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت، الأكاديمية العربية المفتوحة - الدامر، رسالة ماجستير غير منشورة، متاح: [http://www.ao-academy.org/wesima_articles/letters-](http://www.ao-academy.org/wesima_articles/letters-2010/12/20) (2010/12/20)
- علوان، قاسم وإحميد، نجوى رمضان (٢٠٠٩). إدارة الوقت مفاهيم- عمليات- تطبيقات، ط٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٥). إدارة الوقت: النظرية و التطبيق، ط١، عمان، دار جرير للنشر و التوزيع.
- الغبان، ثائر صبري و حسين، نادية (٢٠٠٩). التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية لإغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والعشرون، (السنة التاسعة)، <http://www.bae-co.com/twtwiss.pdf>
- غوث، غادة منصور (٢٠٠٦). أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز. (2011/02/22). <http://hasdl.kau.edu.sa/eresources/%>
- الفارس، سليمان (٢٠٠٨). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٦)، العدد الثاني، ص٥٩-٨٥. www.damascusuniversity.edu. (2011/03/15).
- الفقهاء، هيثم و العبدلات، غادة (-). بحث بعنوان: أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، وزارة المالية، المملكة الأردنية الهاشمية. <http://www.dls.gov.jo/inside.php?>
- فلة، العيهار (٢٠٠٥). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر. www.4shared.com/office/YPpDL2kJ
- قلش، عبد الله (٢٠٠٧). مجلة علوم إنسانية، نسخة الكترونية، العدد ٣٥، السنة الخامسة، <http://www.ulum.nl/12.htm> (٢٠١٠/١٢/٢٠).
- قويدر، قورين حاج (-). بحث بعنوان: نظام مراقبة التيسير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء، ص١-٢١. <http://www.4shared.com/office/Qsx9d1gq>
- كساب، زينب محمد (٢٠٠١). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة-السودان، مجلة دراسات تربوية، العدد ١٩، ص(٥٨-٩٠)، (2010/12/26) <http://nccer.edu.sd/rsconmanfiles/3.pdf>

محتسب، لينا و الجلعود ، مروان (٢٠٠٥) العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك: دراسة تطبيقية على محافظة الخليل بفلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، مج ١٩، ٢٤، ص ص ٨٥-١١٢.

- محمد، فيصل والسالم، عبد الرحمن (٢٠٠٤). الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية دمشق الجمهورية العربية السورية، (25-27 يوليو) تموز 2004 .

- المشيقح، عبد الرحمن بن عبد الله (٢٠١١).المقياس بين السبت والخميس، ط٢، دار الثلوثية للنشر والتوزيع- الرياض، www.muslim-weekend.com

- المصري، احمد محمد (٢٠٠٤). الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية : التكلفة-الوقت-الأداء، مؤسسة شباب الجامعة للنشر. الإسكندرية.

- مقابلة، عاطف (2003). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عدد ٢٣، ص 85 .

- موسى، عبد الرحيم(٢٠٠٧). إدارة الوقت تحت مظلة الجودة الشاملة. دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للهاتف السيار (موبيتل)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان.

- المومني، خالد(٢٠٠٨). فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة علوم إنسانية، العدد ٣٩، السنة السادسة، <http://www.ulum.nl/12.htm>

- نصر، نجيب محمود : (2004) .إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة، مجلة المهندسين، ع(579) ، نقابة المهندسين ص (٥٨-٥٩).

- هائم، عبد العزيز(٢٠٠٣). ضغوط العمل و أثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على المرأة في الوظائف القيادية بقطاع التأمين، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة.العدد ٢٠٠٣، ٤، ص ٣٥٨-٤٠٦.

- يمينه، السعيد (٢٠١٠). محاضرات تنمية الموارد البشرية، <http://drsaid.maktoobblog.com/category>

- الوشاح (٢٠٠٥). اتجاهات الإدارة الوسطى في المؤسسات العاملة في المناطق الصناعية المؤهلة نحو إدارة الوقت.دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

- يوسف، محمد الحسن (٢٠٠٨).التحفيظ و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة،رسالة ماجستير غير منشورة،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (2011/08/12). <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers.pdf/>

- يوسف، محمد محمود (٢٠٠٥). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٨٦-٨٨.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Ancona,D.G.(2001).Time:A New Reserch Lenes.Academy of Management Review,Vol. 26, No. 4, pp 645-663.
- Heizer, Jay.and Barry Render.(2005),Operation Management, 8th ed, Prentice Hall.
- Bakal,I. And Joseph,G. (2010). Order Timing Strategies in a Single-supplier Multi-retailer System,International Journal of Production Research,Vol. 48, No, 8, pp 2395-2412.
- Beeftink,F. (2009). Managing One's Creativity. A Diary Study Among R&D Engineers on the Effect of Time Management on Positive Effect and Daily Creativity, EindhovnUniversity, <http://alexandria.tue.nl/extra2>, (18/12/2010).
- Bhanushali, K. (2007): Time Management at the Workplace: A Key to Survival of the Fittest, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract>, (25/12/2010).
- Brown,K. And Bradly,G. And Helen,L. (2010). Working Time Arrangement and Long Hours, Australian Bulletin of Labor, Vol. 36, No.2,pp194-213:<http://www.ebscohost.com/academic>.
- Business Chen,le,(2007): Linking Knowledge Management To Organizational Performance In Constraction, <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/uploads>, (20/12/2010).
- Chen-Yuan, C. And Yi-Feng, Y. And Cheng-Wu, C. And Lien-Tung, C And Tsung-Hao, C. (2010): Linking the balanced scorecard (BSC) to business management performance: A preliminary concept of fit theory for navigation science and management, International Journal of the Physical Sciences Vol. 5(8), pp. 1296-1305, <http://www.academicjournals.org/IJPS>.
- Claessens, B,J,C (2004a).Perceived Control of Time : Time Mnagement and Personal Effectiveness at Work, Dissertation, Eindhoven university, <http://interruptions.net/literature/Claessens-> (12/12/2010).
- Claessens, B,J,C. & Van Eerde,W. & Rutte,C.,G. (2004b):Planning Behavior and Perceived Control Time At Work,Jornal of Organizational Behavior,Vol .25,No.5 ,pp 937-950.
- Claessens, B,J,C. & Van Eerde,W. & Rutte,C.,G. & Roe,R.A. (2007):A Review of The Time Management Literature, Personal Review, Vol .36,No.6 ,pp 255-276.
- Claessens, B,J,C. & Van Eerde,W. & Rutte,C.,G. (2009):Time Management: Logic and Effectiveness and Challenges, Personal Review, Vol .51,No.8,pp 24-41.

- Claessens, B,J,C. & Van Eerde,W. & Rutte,C.,G. & Roe,R.A. (2010):Things To Do Today...: A Daily Diary Study on Task Completion At Work, The International Association of Applied Psychology ,Vol . 54,No.10,pp 1– 3
 - Crossan, M. And Miguel, P. And Dusya ,V. (2005) : Time And Organizational Improvisation, Academy of Management Review , Vol. 30, No. 1, pp 129-145. <http://www.ebscohost.com/academic>. (20/12/2010).
- Daft, I,Richard (2005):Management,5th Edition,Harcourt,Inc,USA.
- DeNisi, A.S.And Griffin, R.W. (2008), Human Resource Management, 3rd edition, Houghton Mifflin Company, Boston New York.
- Eerde,W,V.(2003): Procrastination at Work and Time Management Training, The Journal of Psychology ,Vol. 137, No. 5 ,pp 421-434.
 - Farooq, S. And Roeen,r. And Sajjad, A, A (2010) : Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management, Vol. 43, No. 2, <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm> (15/01/2011).<http://www.ebscohost.com/academic>.accessedon(12/12/2010
- Garfamy,R,M.(2003)Supplier Selection and Business Process improvement
- An exploratory multiple-case study Research Paper PP1-18
Int. J. Operational Research, Vol. 10, No. 2, 2011
- Effects of Grenville, N.D,(2006): A Sociotechnical Approach to Evaluating the Managerial Time Allotment on Department Performance, Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University <http://www.vt.edu>. (12/12/2010)
 - Guercini,A. & Siliva,R. & Andera,R. (2009): Time As Process And Time As Product In Business Networks, Submitted as Competitive, paper,p2-6 <http://www.impgroup.org/uploads/papers/.pdf>. (12/12/2010).
 - Hafner, A. And Armin,S. (2010): Time Management Training and Perceived Control of Time at Work, The Journal of Psychology,Vol. 144,No. 5, pp 429-447. <http://www.ebscohost.com/academic> . (20/12/2010).
 - Hellsten,M. And W. Todd Rogers.(2009) : Development and Preliminary Validation of the Time Management for Exercise Scale, Measurement in Physical Education and Exercise Science, 13: 13–33, 2009 http://findarticles.com/p/articles/mi_ / , (12/12/2010).
 - Henle, C. & Charlie L, & Virginia ,P. (2009): Stealing Time at Work: Attitudes , Social Pressure, and Perceived Control. Journal of Business Ethics, Vol .94, No. 2, pp 53-67. <http://www.ebscohost.com/academic>. (12/12/2010).

- Hu, Yu-Jia & Yi-Feng, Y & Majidul, I. (2009): Leadership Behavior, Satisfaction, and Balanced Scorecard Approach: An Empirical Investigation of the Manager-Employee Relationship of Retail Institutes in Taiwan, Business Research Yearbook Global Business Perspectives, Vol .XVI. No. 2, p 484.
- Ifijeh, G. (2011): Information-seeking and Time Management Preferences of Managers, The Official Publication of the Pacific Northwest Library Association (PNLA) Quarterly, Vol ,75, No.2, pp 1-4 .
- Kavousy,E & Fateme T,A & Zhile S,C (2010): The Relationship between Emotional Intelligence and Time Management among Bachelor Students of Qazvin University of Medical Sciences.<http://ssrn.com/abstract=1627828>, Accessed (22/01/2011).
- Koole, S. And Spijker, M. (2000): Overcoming The Planning Fallacy Through Willpower : Effects of Implementation Intention on Actual and Predicted Task-Completion Times, European Journal of Social Psychology ,Vol. 30, pp 873-888 .
- Levinson, M. (2004): Time-binding Time: A History of Time-Measurement and Time-Management in America, THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR GENERAL SEMANTICS ETC, Vol, 61, PART 1, PP 9-25.: <http://www.ebscohost.com/academic> (12/02/2011).
- MacCann, C. And Rijmen,F (2009): The assessment of time management in middle-school students", Personality and individual differences. 2009, vol. 47, No. 3, pages 174-179 , <http://alexandria.tue.nl/.pdf> . (15/01/2011).
- Marciniak, M. (2010): Saved Time, Saved Value: Impacting Employee Contributions Across the Organization, <http://www.celerantconsulting.com/Downloads/ResearchReviews/> (13/12/2010).
- Norreklit,H. & Lennart, N.,& Falconer, M. (2005): The validity of performance measurement frameworks, http://www.business.aau.dk/ha/Oekostyr/8sem/2006/vmf_7%, (13/12/2010).
- Ojo, L, B. And David A. O. (2008): Effective Time Management in Organization Panacea or Placebo. European Journal of Scientific Research, Vol. 24, No. 1, pp 127-133.
- Okada, E. And Stephen, J, H. (2003): Spending Time versus Spending Money, Journal of Consumer Research, Vol. 31; PART 2, pp 313-323
- Oluseyi, Shadare, & Hammed, T, Ayo (2009):Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Nigeria-<http://Alexandria.tue.extra.pdf>.(26/12/2011).
- Olve,N. & Sjostrand, G. (2002) : The Balanced Scorecard, John Wiley & Sons.

- Sapkauskiene, A & Sviesa, I. (2010) : The Concept of Time-Based Competition in The Context of Management Theory. Journal of Economics, Engineering Economics, Vo.21, /022/2011). 2 • No. 2, pp 205-213. <http://www.ebscohost.com/academic>. (
- Schloetzar, Jason, D. (2008): Essays on Nonfinancial Performance Measurement, Relative Bargaining Power and Supply Chain Performance
Available at: <http://challenger.library.pitt.edu/>, accessed on (12/01/2011).
Smith, H. & Peter, F. (2003): Business Process Management (Bpm)
Meghan-Kiffer Press, Tampa, Florida, USA, www.mkpress.com
- Smythe, Francis, J.A. (2006): Time Management, Manchester, UK: Roberston Cooper Ltd: <http://eprints.worc.ac.uk/TimeManagement.pdf>, (25/01/2011).
- Sterling, C. And Virginie, K. And Giuseppe, L. And Henry, M. (2009): Task Transition And Pacing: The Role Of Temporal Atypicality, Task Complexity, And Individual Time Orientation, Academy of Management Best Paper Proceedings, (12/01/2011).. <http://www.ebscohost.com/academic>
- Taylor, K. C. (2007) : A Study of Principal's Perception Regarding Time Management, Kansas State University. <http://krex.k-state.edu/dspace/handle/2097/263>, (15/01/2011).
- Timmermans, P. (Paul) (2009): Establishing and reinforcing deadline commitment in an automotive company, Eindhoven, University available at : <http://alexandria.tue.nl/extra2/afstversl/tm/Timmermans.pdf>, accessed on (25/12/2010).
- Tu, Q. And Vonderembse, A. And Ragu-Nathan, T. S. (2007) : The impact of time-based manufacturing practices on mass customization and value to customer, Quality Control and Applied Statistics, VOL. 47, PART. 3, <http://scholar.google.com/scholar?>, (15/01/2011).

الملاحق

ملحق رقم (١)

المحكّمون

١. د شوقي ناجي جواد ، عضو هيئة تدريس في جامعة عمان العربية.

٢. د نعمة الخفاجي ، عضو هيئة تدريس في جامعة عمان العربية.

٣. د. محمد الكساسبة، عضو هيئة تدريس في جامعة عمان العربية.

٤. د. أنور العزام ، عضو هيئة تدريس في جامعة عمان العربية.

٥. د. حسن الصغير، عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك.

المهندس مصطفى المومني ، مدير دائرة النقل- شركة مصفاة البترول الأردنية.

المهندس فتحي الرواشدة ، مدير دائرة التدريب - شركة مصفاة البترول الأردنية.

ملحق رقم (٢)

استبانة الدراسة

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

قسم الإدارة

(استبانة)

عناية المدير الأكرم المحترم :

تحية طيبة و بعد:

أرجو التفضل بالإجابة على الفقرات المرفقة في استبانة الدراسة الخاصة بالبحث الذي يهدف إلى دراسة (أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية) علما أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع تقدير واحترام وسوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين حسن تعاونكم.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير،،،

المتغيرات الشخصية و الوظيفية

يرجى التكرم بتعبئة البيانات التالية:

العمر:	<input type="checkbox"/>	٣٠ سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	٤٠-٣١
	<input type="checkbox"/>	٥٠-٤١	<input type="checkbox"/>	٥١ سنة فأكثر
النوع الاجتماعي:	<input type="checkbox"/>	رجل	<input type="checkbox"/>	امرأة
المؤهل التعليمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة	<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط
	<input type="checkbox"/>	بكالوريس	<input type="checkbox"/>	م دبلوم عالي
	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراة
عدد سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/>	٥ سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	من ٦-١٠ سنوات
	<input type="checkbox"/>	من ١١-١٥ سنة	<input type="checkbox"/>	من ١٦-٢٠ سنة
	<input type="checkbox"/>	أكثر من ٢٠ سنة	<input type="checkbox"/>	
المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/>	مدير تنفيذي	<input type="checkbox"/>	مدير دائرة
	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	

ثانيا:

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات ذات العلاقة بمدى تطبيق الشركة لإدارة الوقت، الرجاء وضع إشارة (✓) في الخانة التي تمثل إجابتك والتي تعكس الواقع الممارس داخل الشركة حاليا:

رقم الفقرة	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا	تخطيط الوقت					
١	تعمل المنظمة على وضع أهداف رئيسية للعمل.					
٢	تهتم المنظمة بعمل جدولة للأنشطة.					
٣	يتم تحديد أولويات الأعمال المطلوب انجازها.					
٤	تعمل المنظمة على تخطيط الأعمال قبل البدء بانجازها يوميا.					
٥	يتم ترتيب الأعمال حسب أهميتها وضرورتها.					
٦	تقوم المنظمة بتسجيل الوقت المستغرق في تنفيذ النشاطات يوميا.					
٧	يتم تحديد الوقت المطلوب لانجاز الأعمال في المنظمة بدقة.					
ثانيا	تنظيم الوقت					
٨	تحرص المنظمة على إسناد المهام إلى الأفراد المناسبين لأدائها.					
٩	تحرص المنظمة على امتلاك التقنيات الحديثة لضمان دقة استخدام وقت العمل.					
١٠	تهتم المنظمة بالتنسيق بين توقيتات انجاز الأعمال					
١١	تحرص المنظمة على توفير بيئة لضمان سير العمل بدون مقاطعة.					
١٢	تقوم المنظمة بدمج الأعمال المتشابهة					
١٣	تقوم المنظمة باستبعاد الخطوات والإجراءات الغير ضرورية لتنفيذ العمل.					
١٤	تعمل المنظمة على تفويض بعض الأعمال الأقل أهمية إلى المرؤوسين.					

رقم الفقرة	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
ثالثا	التوجيه لاستثمار الوقت					
١٥	تستخدم إدارة المنظمة قدرات العاملين لاستثمار الوقت في انجاز المهام المناطة بهم.					
١٦	تركز المنظمة على تبادل المعلومات المعززة لاستثمار الوقت فيها.					
١٧	تشجع المنظمة العاملين على استثمار الوقت المخصص وفق أهمية الأنشطة.					
١٨	تعمل المنظمة على تدريب العاملين على كيفية استثمار الوقت.					
١٩	تقوم المنظمة باستخدام أساليب متنوعة لتحفيز العاملين لسرعة انجاز المهام.					
٢٠	تعمل المنظمة على مكافأة العاملين حين انجاز المهام بالوقت المناسب.					
٢١	تحرص المنظمة على توجيه العاملين لاستثمار الوقت جيدا لتحقيق أهدافها.					
رابعا	الرقابة على الوقت					
٢٢	تحرص المنظمة على متابعة استثمار الوقت فيها.					
٢٣	تقوم المنظمة بإعادة تحليل استخدام الوقت بين فترة وأخرى.					
٢٤	تضع المنظمة آلية للسيطرة على الوقت المستغرق لأداء المهام.					
٢٥	تقوم المنظمة بمراجعة الخطط المرسومة باستمرار لتجنب أي انحراف عن المسار المرسوم لها.					
٢٦	تعمل المنظمة على وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تظهر أثناء العمل.					
٢٧	تعمل المنظمة على توفير التغذية الراجعة للعاملين.					

ثالثاً: إن تطبيق الشركة لإدارة الوقت والتي تمت الإجابة عليها في الجزء الثاني من الاستبانة يؤدي إلى تحسين أداء الشركة في الجوانب التالية بالدرجة المبينة إزاء كل مؤشر أدناه:

رقم الفقرة	مؤشرات الأداء	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً	رضا العاملين					
٢٩	تهتم المنظمة بالمقترحات المقدمة في مختلف المجالات.					
٣٠	اشعر بان لدي الفرصة للتقدم الوظيفي بالعمل.					
رقم الفقرة	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٣١	اشعر بالرضا عن نوع العمل الذي أقوم به .					
٣٢	حجم العمل المتوقع مني انجازه مقبول.					
٣٣	اشعر بالرضا عن مناخ العمل بالشركة					
٣٤	يوجد تطابق بين أهدافي وأهداف الشركة.					
ثانياً	كفاءة العمليات الداخلية					
٣٥	هناك انخفاض مستمر في إيقاف العمل					
٣٦	تستخدم الشركة طرق حديثة لعملية التسليم تتناسب مع رغبة الزبون.					
٣٧	هناك تزايد مستمر في الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات					
٣٨	تطوير مستمر لتقليل مدة الدورة الزمنية لوصول المنتج للزبون.					
٣٩	القيام بعملية فحص واختبار المنتجات قبل التسليم.					
٤٠	الاهتمام بأراء العملاء لتحسين طرق تسليم المنتجات.					