



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

أثر ادارة الوقت في مستوى أداء العاملين بقطاع التشييد

The Effect of Time Management on Employees

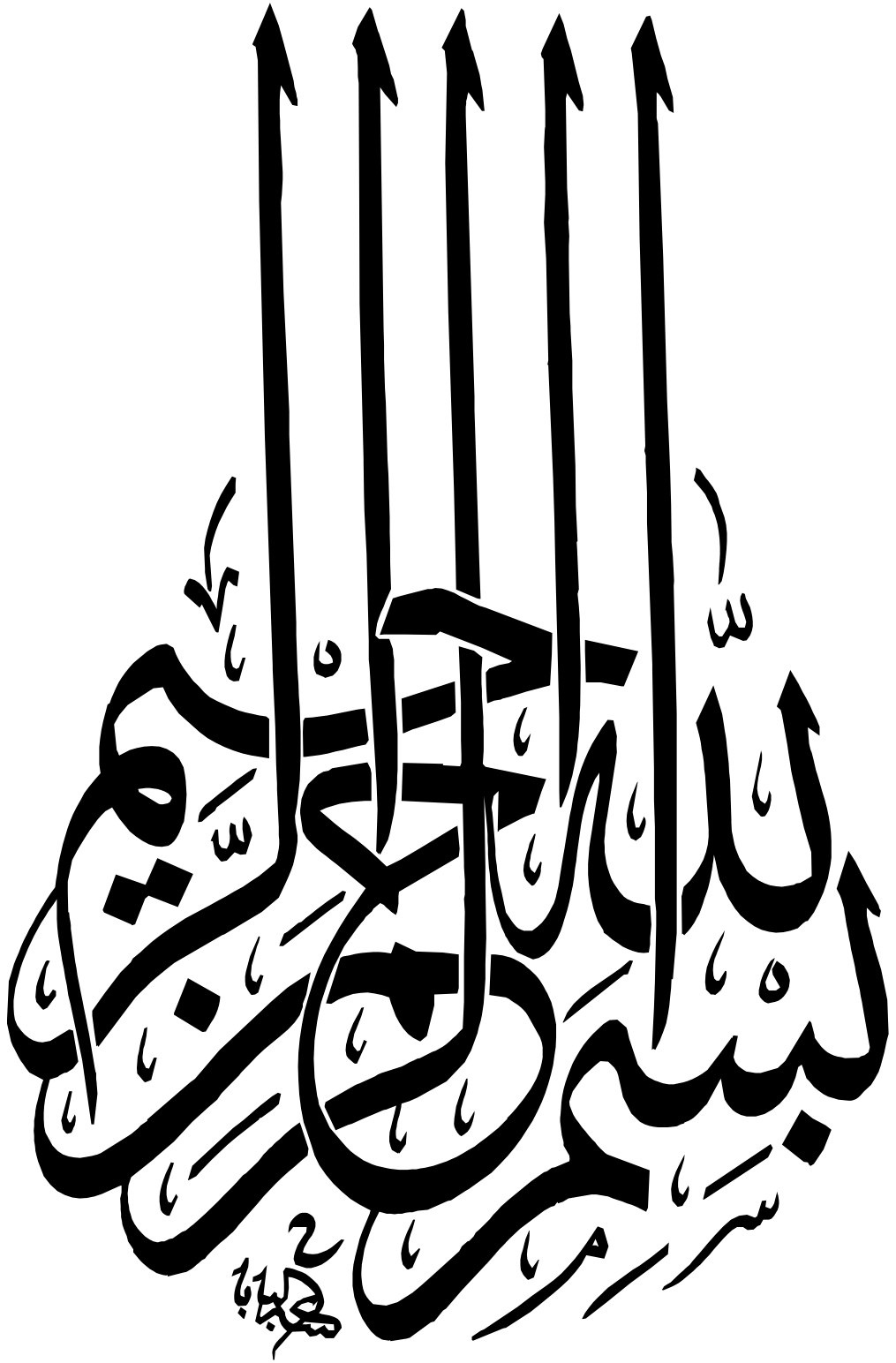
Performance Level on Construction Sector

(بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في هندسة التشييد)

اشراف الدكتور:
مدثر بكري

اعداد الطالب :
ابو القاسم أحمد سالم السنوسي

2019



الآية:

قال تعالى :

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة : الآية (105)

دروس

إلى الأب المرابي والعالم الجليل

الشيخ / الشريف ابو القاسم محمد احمد بانقا

الى من جرع الكأس فارغا ليستيني قطرة حب الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم والمعرفه الى القلب
الكبير

إلى روح والدي العزيز ...

أمي الحبيبة على دعمها المتواصل وتشجيعها المستمر

إلى والدي ...

إلى اخوتي ...

على مؤازرهم لي ووقوفهم إلى جانبي وسندهم لي إلى إخوتي الذين لم تلههم أمي
إلى من تخلو بالإخاء ومنيّت بالوفاء والعطاء الى يتابع الصديق الصافي إلى من معهم
سهرت وبن فقههم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت ... الى من كانوا معي
على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ان لا أضيعهم

الشكر والتقدير

بعد شك الله تعالى عز وجل أتوجه بالشكر والفقدان وفائق

الاحترام الي:-

د / مدثر بكري

الذي لم يدخل بالنصح والإرشاد والنوحيه ليخرج هذا العمل
بصورتها النهائية بفضل الله تعالى أولاً وآخراً ، وبفضل كل من
ساهم في إنجاز هذا العمل .

وكل الشكر لجميع اساتذة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
التي فحنت لنا ابوابها ومكنبها لتنهل منها ما نشاء .

فهرست الموضوعات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	الآية
III	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	فهرست الموضوعات
VII	فهرست الجداول
XI	فهرس الاشكال
X	المستخلص
IX	Abstract
□ الفصل الاول مقدمة الدراسة	
1	مقدمة
2	أسئلة البحث
3	فرضيات البحث
4	مشكلة البحث
4	اهداف البحث
4	اهمية البحث
5	منهجية البحث
5	حدود البحث

□ الفصل الثاني الإطار النظري	
6	المبحث الأول : الوقت.
12	المبحث الثاني: مضيعات الوقت.
31	المبحث الثالث : أداء العاملين .
□ الفصل الثالث منهجية الدراسة والإجراءات	
41	المبحث الأول: منهجية الدراسة .
47	المبحث الثاني: أدوات الدراسة .
الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها	
50	صدق وثبات الأداة
51	اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي
59	الإجابة على أسئلة الدراسة
72	اختبار فرضيات الدراسة
□ الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات	
80	الاستنتاجات
81	التوصيات
82	قائمة المراجع
84	الملاحق (ورقة الاستبانة)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة (كرونباخ ألفا)	جدول (1)
52	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	جدول (2)
53	المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	جدول (3)
54	يوضح طبيعة العمل	جدول (4)
55	يوضح نوع العمل	جدول (5)
56	يوضح التخصص	جدول (6)
57	يوضح سنوات الخبرة	جدول (7)
58	يوضح عدد المشاريع المنفذة سنوياً	جدول (8)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لتخطيط وقت المشروع	جدول (9)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لتنظيم وقت المشروع	جدول (10)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لتوجيه وقت المشروع	جدول (11)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للرقابة على وقت المشروع	جدول (12)

67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت	جدول (13)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين في المشروع	جدول (14)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت والإنتاجية في المشروع	جدول (15)
72	نتائج اختبار أثر إدارة وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية	جدول (16)
74	نتائج اختبار أثر تخطيط وقت المشروع على مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية	جدول (17)
75	نتائج اختبار أثر تنظيم الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية	جدول (18)
77	نتائج اختبار أثر توجيه وقت المشروع على مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية	جدول (19)
78	نتائج اختبار أثر الرقابة علي الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية	جدول (20)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
20	يوضح مكونات الإدارة الفاعلة للوقت	(1-2)
53	المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	(1-4)
54	يوضح طبيعة العمل	(2-4)
55	يوضح نوع العمل	(3-4)
56	يوضح التخصص	(5-4)
57	يوضح سنوات الخبرة	(6-4)
58	يوضح عدد المشاريع المنفذة سنوياً	(7-4)



المستخلص:

الوقت في عصرنا الحالي هو العنصر الحرج في قياس الإنتاجية والأرباح والأجور ، وبالتالي انجاز الأعمال والنشاطات المتعلقة بالمشاريع والقيام بالمهام المطلوبة وزيادة الإنتاجية وفق أزمنا معيارية محدد مسبقاً، وعليه فقد دعت الحاجة إلي دراسة مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة(مستوي الأداء) في الوقت المحدد، بغية الوصول بالشركات العاملة في قطاع التشييد إلي أفضل مستويات الأداء، وذلك من خلال قياس أثر عناصر الوقت(تخطيط الوقت- تنظيم الوقت- توجيه الوقت - الرقابة علي الوقت) في مستوى أداء العاملين ولقد هدفت الدراسة لبيان أهمية عنصر الوقت في المشروع والمتغيرات الأساسية لإدارة وقت مشاريع التشييد كما هدفت الدراسة ايضا الي محاولة بيان اثر إدارة الوقت علي العاملين ، ومدي حرص إدارة المشروع علي توجيه العاملين نحو أساليب المحافظة علي الوقت. ولتحقيق هذه الأهداف أجري الباحث دراسة ميدانية علي المهندسين المهتمين بقطاع التشييد من مهندسين مقاولين واستشاريين ومدراء مشاريع وغيرهم، حيث طور الباحث استبانة شملت أسئلة تغطي ستة محاور رئيسية يغطي كل منها عنصراً من عناصر إدارة الوقت في المشروع بالإضافة محور إدارة الوقت والانتاجية. Kolmogorov (Smirnov)

أستخدم الباحث في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها اختباراً للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط وقد كشفت الدراسة عن مجموعة نتائج تتلخص في أن هنالك أثراً مرتفعاً لعناصر إدارة الوقت (تخطيط وقت المشروع- تنظيم وقت المشروع- توجيه وقت المشروع- الرقابة علي وقت المشروع) علي رفع مستوى اداء العاملين بقطاع التشييد كما اوضحت النتائج أن هنالك أثر مرتفع أيضاً لإدارة وقت المشروع في الانتاجية، كما أوضحت الدراسة أن تحديد الاولويات للأنشطة الواجب تنفيذها في المشروع من أهم عوامل حسن إدارة وقت المشروع. وفيما يتعلق بمستوي اداء العاملين في قطاع التشييد أوضحت نتائج الدراسة أنه يمكن ان يسهم تحديد أسباب انخفاض مستوى اداء العاملين في معالجة الانحراف في الجدول الزمني للمشروع بهدف رفع مستوى اداء العاملين.

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات اهمها عقد دورات تدريبية للعاملين في قطاع التشييد في مجال ادارة وقت مشاريع التشييد ،والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

Abstract

Time is recently the critical element in standardizing productivity, profits and salaries and consequently important for the accomplishment of business, the activities related to schemes, performance of the required tasks according to specific standard times, for this, the need to study the problem of performing the required tasks (performance Level) in the planned time in order to promote the companies working in the field of construction to the highest levels of performance by measuring the impact of time factors (time planning, Time organizing, time guidance, time control)

On the level of performance among workers, the study aimed to clarify the importance of time in the project and the basic variables in construction projects, the study also aimed to clarify the impact of time on workers, and whether project directorates is careful to highlight the importance of time, to achieve this objective, the researcher ran a field study on contractor engineers interested in construction sector, consultants and project managers and others, as the researcher has developed a questionnaire that included questions enveloping six basic pivots, each of which covers an element of time elements in addition to time control and productivity. The researcher used (Kolmogorov Smirnov) test in the analysis of the study and testing of hypotheses, to assure the natural distribution of data and arithmetic averages and standard deviations, multi- sloping and simple sloping.

The study reached to results such as: there is an outstanding impact of time elements on the performance of workers in construction sectors. The study also revealed the high impact of time control on productivity; the study also explained that determination of priorities is an important factor in project time control, referring to workers' performance level, it was proved the knowledge about the factors of impact in deterioration of workers' performance in construction sectors on treating the deviation in project performance time schedule in order to promote workers' performance.

The study has come out with some recommendations such as: training courses for workers in construction sector should be held in the sphere of construction projects time control, and care should be given to the workers spiritual power.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

المبحث الاول

مقدمة الدراسة

1-1 : مقدمة :-

يختلف الناس في نظرتهم الي الوقت، فالنظرة القديمة الي وقت مفادها ان الوقت حالة أبدية تتعاقب وتتجدد، وهذه الدورة الزمنية لا نهاية لها. أما النظرة الحديثة في مختلف الثقافات فهي أن الوقت يتوجه بطريقة خطية له بداية ونهاية ويمكن تعويضه، وأن هناك حدوداً لحياة الانشطة والاعمال.

كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدي الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، فسلوك الانسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، ويعد تكوين قيم الانسان تجاه الوقت عملية معقدة، وهي من أكثر الصفات تأثر بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة، مثل: التوتر والحدة والقلق والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمت العصر، وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في المشروع علي حد سواء ، انعكس ذلك بشكل مباشر علي أداء العاملين الذي بدوره سينعكس بشكل واضح علي تقدم ونجاح المشروع.

من بديهيات إدارة التشييد إن المشروع يمكن اعتباره ناجحاً إذا نجح في تحقيق الأمور الثلاث :

- إتمام البناء بالجودة المطلوبة.
- إتمام البناء في الوقت المحدد.
- إتمام البناء في حدود الميزانية .

وفي كثير من الأحيان يمكن تحقيق اثنين من اصل ثلاثة ولا يمكن تحقيق ثلاثة من اصل الثلاثة، نظرا للتعقيدات التي تنطوي عليها عقود البناء وخاصة إذا تعددت الحرف والمهن التي يحتاجها المشروع. لذا فان الوقت هو جوهره البناء باعتباره المعيار الحاسم لتقييم أداء المشروع وكفاءته وان استكمال المشروع للمالك يعني انه يمكن الاستفادة من إنتاجيته خلال الوقت (سكن، تأجير، أو بيع). وأي تأخير في إنجاز المشروع سوف يؤثر على خطط المالك وطموحاته. والزيون لن يكون قادر على الاستفادة من الممتلكات أو من أمواله وكذلك الأعمال التجارية ستتأثر في جميع المجالات بالإضافة إلى إن أي تأخير في إنجاز المشروع يثير النفقات العامة وغير المباشرة والمدفوعات الإضافية لموظفي المشروع والقوى العاملة ويعني ذلك أيضا التعرض لمطالبات التعويض.

1-2: أسئلة البحث :-

السؤال الأول: ما مستوي أهمية إدارة الوقت في قطاع التشييد بالسودان؟

وقد تم تجزئة السؤال الأول إلى عدة أسئلة فرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوي أهمية تخطيط الوقت في قطاع التشييد

بالسودان؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوي أهمية تنظيم الوقت في قطاع التشييد

بالسودان؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوي أهمية توجيه الوقت في قطاع التشييد

بالسودان؟

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوي أهمية الرقابة علي الوقت في قطاع التشييد

بالسودان؟

السؤال الثاني: ما مستوي أداء العاملين في قطاع التشييد بالسودان؟

3-1 : فرضيات البحث:-

افترضه الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى ($H0_1$): "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع في مستوى أداء العاملين بقطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05)"

الفرضية الفرعية الأولى ($H0_{1-1}$): "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الثانية ($H0_{1-2}$): "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الثالثة ($H0_{1-3}$): "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتوجيه وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الرابعة ($H0_{1-4}$): "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية عند مستوى دلالة (0.05)".

4-1 مشكلة البحث :-

إن الأثر الحاصل بين إدارة الوقت وأداء الموارد البشرية مسألة جديدة بالاهتمام، فالوقت في عصرنا الحالي هو العنصر الحرج في قياس الإنتاجية والأرباح والأجور ، وبالتالي انجاز الأعمال والنشاطات المتعلقة بالمشاريع والقيام بالمهام المطلوبة وزيادة الإنتاجية وفق أزمدة معيارية محددة مسبقاً، وعليه فقد دعت الحاجة إلي دراسة مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة(مستوي الأداء) في الوقت المحدد، بغية الوصول بالشركات العاملة في قطاع التشييد إلي أفضل مستويات الأداء، وذلك من خلال قياس أثر عناصر الوقت(تخطيط الوقت- تنظيم الوقت- توجيه الوقت - الرقابة علي الوقت) في مستوى أداء العاملين.

6- : أهداف البحث:-

- 1- توضيح أثر عناصر ادارة الوقت (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) علي مشروعات التشييد.
- 2- محاولة بيان العلاقة بين إدارة وقت المشروع والانتاجية في مشروعات التشييد.

7-1 : أهمية البحث :-

نظراً لأهمية الوقت والذي يعد من المصادر الغير متجددة؛ تتضح أهمية هذا البحث لي كونه يوضح أهمية إدارة الوقت وعناصره، كما يستعرض أهمية الوقت وكيفية الاستفادة منه بالشكل الأمثل ، ومن جهة أخرى يناقش الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين، كما تحلل أثر عناصر الوقت (تخطيط-تنظيم-توجيه-رقابة) في مستوى أداء العاملين.

5-1 : منهجية البحث:-

أجراء مسح لمجتمع دراسة عن طريق استبيان لجمع البيانات اللازمة والاجابة علي التساؤلات التي تمثل أهداف الدراسة ومن ثمة تحليل البيانات المستردة إحصائياً.

8-1 : حدود البحث:-

تمت الدراسة في العاصمة ولاية الخرطوم باعتبارها بؤرة العمران وأرض خصبة لدراسة المشروعات الإنشائية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني / الاطار النظري

المبحث الاول : الوقت

2-1 : المفهوم العام :-

تعد مشكلة الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه الإنسان في المجتمعات الحديثة ، حيث تظهر أعراض السرعة و القلق والتوتر نتيجة لانعدام القدرة على إدارة الوقت بالشكل الأمثل في كثير من الأحيان ، مما يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملون، ولعل هذه الأعراض تظهر بشكل أكبر لدى العاملين في المجالات الإدارية أكثر من سواهم ، فالعمل الإداري يتطلب جهداً وتفكيراً ذهنياً في مرحلة الأربعة، وهي التخطيط، والتنظيم، و التوجيه، والرقابة وبصفة خاصة كلما انتقل المدير المشرف إلى منصب أعلى ازدادت الضغوط التي يتعرض لها، حيث يتركز دوره على اتخاذ قرارات في ضوء بيانات ومعلومات متاحة يسهل الحصول على بعضها أو جزئي منها و لكن عليه أن يسعى لأن يفاضل بين الحلول والقرارات في الوقت المحدد وتنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة ، لأنهم يواجهون غالباً مشكلة إنجاز الأعمال أو المهام المطلوبة منهم في الوقت المتاح لهم، وضمن المعلومات المتوفرة لديهم إضافة إلى اجتهادا تم الشخصية التي يبنني عليها القرارات التي يتم اتخاذها، وهنا تظهر أهمية إدارة الوقت لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين على حد سواء، باعتبار أنهم يتحملون الجزء الأكبر من المسؤولية في الإدارة و اتخاذ القرارات.

وعليه فإن المديرين يتعاملون مع الوقت وفق مبدئين رئيسيين: (كينان، 1995، 24-25).

1- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب :

يعد توقيت اتخاذ القرار من أهم العوامل المساهمة في دعم عملية اتخاذ القرار والحصول على النتائج المستهدفة ولا يمكن الاعتماد على محتوى القرار فقط و تجاهل الوقت أو الزمن اللازم و المناسب لاتخاذ القرار وصدوره وعلى سبيل المثال: قد يريد التنفيذيون دراسة إحدى مشكلات الإنتاج على نحو موسع للوصول إلى الحل الأمثل من وجهة نظرهم التنفيذية والفنية، ويعتقدون أن التأخير في اتخاذ القرار قد يكون أكثر تكلفة من أي زيادة في العائد المترتب على القرار الناتج عن التمهيل و الدراسة الموسعة.

2- معالجة المشاكل والموضوعات بالتسلسل السليم و في الوقت السليم:

غالباً ما يهتم المديرون التنفيذيون بجانب التنفيذ بالجدول الزمني للمشروع، مما يتطلب منهم وقتاً أطول لتنفيذ المشروع، ولا يقدررون مدى الضرر الذي يمكن أن يلحق بالمشروع عند التأخير في جدول الزمني والانتهاؤ من الأعمال في المواعيد المطلوبة مما يخلق إرباكاً في المشروع مما يوجب على الإدارة أن تقوم بدور واضح للتحكم في الوقت من خلال:

- توسيع حدود العمل أو تضيقه

- الإسراع أو الإبطاء بالعمل

- التركيز على بعض الأنشطة و تخصيصها دون البعض الأخر

ولا تستطيع إدارة المشروع في أغلب الأحوال الانفراد باتخاذ الكثير من القرارات بسبب الوقت أو لعجزها عن تقدير الوقت اللازم لارتباطه ببعض الجوانب الفنية، حيث يصعب عليها أن تعرف عن المشكلة القدر الذي

يعرفه شخص أقرب إلى مستوى العمل . و إدارة أية منشأة أو مشروع يههما أن تتأكد من أن القرار يتخذ في الوقت المناسب و في الإطار السليم للمعرفة، والاهتمام به بواسطة الأشخاص المناسبين. (حسن 2001، 39).

2-2- لوقت خصائص يتميز بها ومنها :

- 1) سرعة انقضائه فهو يمر مر السحاب ، و مثلما تذهب الساعة الاولى من اليوم يذهب اليوم كله .
- 2) ما مضى منه لا يعود مرة أخرى ، فكل يوم يمضي و كل ساعة تتقضي ليس في الإمكان استعادتها أو ادخارها لاستخدامها.
- 3) أنه أعلى ما يملك الإنسان، حيث أنه مورد ثمين وعاء لكل عمل و كل أداء وإنتاج.

2-3 أنواع الوقت:-

يمكن التعرف على أربعة أنواع رئيسية للوقت :

1. **الوقت الإبداعي Creation Time** : هو الوقت الخاص بعمليات التفكير و التحليل و التخطيط المستقبلي و تنظيم العمل و تقييم الإنجازات و يمارس الوقت الإبداعي في الأنشطة الإدارية .
2. **الوقت التحضيري Preparation Time** : ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في تنفيذ العمل أو النشاط و إذا ما تم استغلاله بدقة و ذكاء وتوفرت المدخلات الأساسية للعمل فإنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
3. **الوقت الإنتاجي Productive Time** : ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ الأعمال و الأنشطة التي تم التخطيط لها في الوقت الإبداعي و التحضير لها في الوقت التحضيري ، و لزيادة فاعلية استغلال

الوقت على الإداري إجراء عملية التوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل و إنتاجه وبين الوقت المستغرق في الإبداع و التحضير فإذا ما خصص وقتاً أكبر لتنفيذ الأعمال الروتينية في مؤسسة فهذا يعني أن الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً قليل نسبياً مما يعني عدم الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت .

4. الوقت العام أو غير المباشر Overhead Time : ويمثل الفترة الزمنية للقيام بنشاطات فرعية عامة لها أثر على مستقبل المؤسسة و على علاقتها بالغير كالارتباط بهيئات و مؤسسات أو حضور الإداري القائد للندوات أو لتلبية دعوات خاصة بنشاطات معينة أو افتتاح مؤسسات معينة.

ويتبين أن القائد الفعال المنتج ينبغي أن يحرص على استغلال موارد مؤسسته وعلى رأسها الوقت بصورة تتضمن استثمار الطاقة البشرية بهدف تحقيق الغايات المنشودة .

2-4 خطوات الإدارة الناجحة للوقت و مبادئها:

أوضح جيرسمان (د.ت) خطوات الإدارة الناجحة للوقت و مبادئها في ست خطوات تمثل الطريق الصحيح إلى إدارة الوقت بشكل الصحيح:-

1) مراجعة الأهداف و الخطط و الأولويات : يجب على العامل أن يراجع أهدافه وخطته و أولوياته ، فالمراجعة تساعده في عملية التقويم و التقييم على حد سواء، إذ أن انعدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني معين تؤدي إلى إهدار الوقت و عدم القدرة على تنظيمه و إدارته بالشكل الأمثل.

2) الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل : الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد ، هي أن يقوم العامل بعمل برنامج زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير يوضح فيه الأعمال والمهام و المسئوليات التي سوف ينجزها ، و تواريخ بداية و نهاية انجازها ، و مواعيد الشخصيّة و خلاف ذلك ، و يجب أن يراعي في المفكرة الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجات العامل الخاصة و متطلباته ، و تعطى بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.

3) وضع قائمة إنجاز يومية: الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد ، هي أن يكون للعامل يومياً قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي أو كسل و يجب أن يراعى عند وضع قائمة الإنجاز اليومي عدة نقاط أهمها كما أوردها ديكان (1991):

- جعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياة الشخص .
- عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
- اعتماد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية (يشير مبدأ باريتو إلى تحديد أهم نقطتين في عشر نقاط ، و إنجاز هاتين النقطتين يعد بمثابة تحقيق 80% من أعمال ذلك اليوم).
- إعطاء راحة في الإجازات و في نهاية الأسبوع .
- توخي المرونة فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف (ديكان ، 1991 ، 65)

4) سد منافذ الهروب : وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها العمال من مسئولياته التي خطط لإنجازها (مثل : الكسل و التردد و التأجيل و التسويف و الترويح الزائد عن النفس ... إلخ) .

(5) استغلال الأوقات الهامشية : والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات و بين الأعمال (مثل: استخدام السيارة ، الانتظار لدى الطبيب ، السفر ، انتظار الوجبات ، توقع الزوار) ، و هي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته و حياته .

و يجب التأمل كيف يقضي الإنسان دائما وقته ، ثم تحليله ، و تحديد مواقع الأوقات الهامشية ، و وضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان.

(6) عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية : لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين و أولوياتهم (ما يرون أنه مهم و ضروري) ، و تسلبه فاعليته و وقته (من أكبر مضيعات الوقت) ، و يتم ذلك عندما يضعف الإنسان في تحديد أهدافه و أولوياته ، و يقل تنظيمه لنفسه إدارته لذاته .

المبحث الثاني : مضيعات الوقت

2-5 مضيعات الوقت:

هناك مظاهر عديدة و سلوكيات مختلفة تسبب إضاعة الوقت ، و عن طريق الملاحظة و إجراء بعض الدراسات حول مظاهر إضاعة الوقت أثناء أداء العمل

ويمكن تلخيص أهم هذه المظاهر في الآتي :

- الاجتماعات الكثيرة مثل اللجان و اللقاءات الدورية مع المرؤوسين أو مع القيادات الأخرى و عدم تحديد جدول أعمال لها والتطرق لبحث الأمور غير الهامة أحياناً.
- كثرة عدد الزوار من خارج المشروع أو داخلها والخلط بين العلاقات الشخصية و علاقات العمل.
- طرق كتابة الخطابات والرد على المراسلات أو المذكرات الواردة و الإطالة دون الحاجة لذلك .
- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل و الحاجة إلى بذل بعض الجهد للحصول عليها .
- سوء التنظيم الداخلي بالمنشأة و تداخل الاختصاصات و تضاربها و ما ينشأ عنها من صراعات تحتاج إلى بعض الجهد و الوقت لتجاوزها ، و غياب توصيف وظائف للعاملين أو عدم الأخذ بها في حالة وجوده .
- مركزية السلطة و اتخاذ القرار و الحاجة دائماً للجوء إلى المستوى الأعلى و عدم تفويض السلطات .
- سيطرة الروتين على الإجراءات و خطوات العمل و عدم محاولة تغيير أو تطوير النظم و الأفراد المسببة لذلك .

- إعطاء المكالمات التليفونية الدرجة العليا في ترتيب أولويات العمل و الحديث.

و من جهة أخرى أضاف عبد الرزاق (2007) إلى النقاط السابقة معيقات أخرى يرى من وجهة نظره أنها تؤدي إلى إضاعة الوقت و إهداره و التي تلخص فيما يلي : (عبد الرزاق ، 2007 ، 91)

- التعامل مع الكتب و الملفات و المستندات و الأدوات بطريقة غير منظمة حيث توضع بعد استخدامها في غير موضعها.

- صعوبة الوصول إلى مكان العمل بسبب ازدحام الطرق أو صعوبة الحركة داخل المنشأة أو مكان العمل .

- انخفاض المستوى الإداري و الفني لأداء العاملين لعدم توظيفهم أو توفير الفرص التدريبية المناسبة.

- التركيز على العلاقات الخاصة و تكوين المجموعات الصغيرة و انتشار الحديث في الموضوعات الخاصة.

- ضعف مهارات الاتصال و الحديث مع الزملاء و العملاء و بصفة خاصة مهارات إنها الحديث بدون إيذاء مشاعر الآخرين .

- سوء حالة وسائل الاتصال الداخلية والخارجية أو عدم تطورها بما يتناسب مع حاجة و متطلبات العمل .

- عدم الاهتمام بخدمات الإدارة الضرورية المناسبة للعاملين و صعوبة الحصول عليها و بصفة خاصة ما يتعلق بمكان العمل أو تأمين مستقبل العاملين .

كما عرف روي (1999) مضيعات الوقت بأنها " كل ما يمنعك من تحقيق

أهدافك بشكل فعال " (روي ، 1999 ، 263) ، و أوضح روي أنه تم -

من خلال عدة دراسات - تجميع مضيعات الوقت الشائعة فبلغت (40)

مضيقاً ، و قد قام بتصنيفها إلى سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية
و ذلك على النحو التالي:(روي ، 1999 ، 263-266).

في التخطيط:

عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط	الإدارة بالأزمات ، تغيير الأولويات
محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت	المواعيد
السفر	العجلة / عدم الصبر

في التنظيم :

عدم التنظيم الشخصي / طاولات المكتب المزدحمة	خلط المسؤولية و السلطة
ازدواجية الجهد	تعدد الرؤساء
الأعمال الورقية / الروتين / القراءة	نظام سيئ للملفات

في التوظيف :

العمال غير مدربين / غير أكفاء	الزيادة أو النقص في عدد العمال
التغيب / التأخير / الاستقالات	الموظفون الاتكاليون

في التوجيه :

التفويض عبر المال / الاشتراك في تفاصيل روتينية	نقص الدافع / اللامبالاة
نقص في التنسيق / و في العمل	

في الاتصالات :

الاجتماعات	عدم وضوح أو فقدان الاتصالات و الإرشادات
"حمى المذكرات الداخلية" / الاتصالات الكثيرة الزائدة	عدم الاتصالات

في صنع القرارات :

التأجيل / التردد	طلب الحصول على كل المعلومات
قرارات سريعة	قرارات غير سليمة

في الرقابة :

المقاطعات الهاتفية	الزائرون المفاجئون
عدم القدرة على قول "لا"	معلومات غير كاملة / معلومات متأخرة
نقص الانضباط الذاتي	
ترك المهام دون إنجازها	فقدان المعايير / الرقابة / و تقارير المتابعة
المؤثرات البصرية الملهية / الضجيج	الرقابة الزائدة
عدم العلم بما يجري حولك	عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم للنقاش

وبشكل عام نحتاج لأن نعرف كيف يمضي وقتنا و كيف نخطط لهوا وكيف ننظم لهوا ، فالتحكم في الوقت هو الرغبة في تحمل المسؤولية .

ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل ، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام ، و إنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل .

وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع العاملون التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين .

وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى العاملين و هذه الزيادة في مستوى ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضاء في العمل و سوء الأداء و قلة الإنتاجية إضافة إلى ذلك زيادة في أعباء العمل.

2-6: الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت:-

تتعاظم مشكلة الوقت في المجتمعات الأقل نمواً من المجتمعات المتقدمة ، وتظهر هذه المشكلات بشكل أوضح عندما تسعى الإدارة إلى التطوير والتحديث للإنشاءات والهيئات المختلفة، ذلك الأمر الذي ينتج عن قلة الإلمام و المعرف بالأسباب البيئية و التنظيمية الكامنة في مشكلة إدارة الوقت ، و تتمثل أهم الأسباب البيئية و التنظيمية لمشكلة الوقت في:

- النظام الاجتماعي السائد و أثره في سلوك العاملين، حيث يختلف سلوك الأفراد تجاه الوقت طبقاً للمجتمعات التي يأتون منها، فالذين يأتون من المجتمعات الزراعية أو الريفية يؤثر فيهم خصائص هذه المجتمعات مثل الاتكالية وعدم التخطيط، والارتباط بالعادات والتقاليد وغالبا ما يكون الاهتمام بالوقت ضعيفاً.

- نوع العلاقات الأسرية والاجتماعية ، الذي يتحدد طبقاً له الإطار الخاص بالتعامل داخليا، وبصفة خاصة تلك العلاقات التي لا يمثل عنصر الوقت أية أهمية فيها، حيث إن الالتزام بالأداء والسلوك المحدد أو المرغوب فيه يصبح هو الشيء الأكثر أهمية .

- العمومية و البعد عن التخصص وشغل بعض الوظائف بأشخاص لا تتوافر فيهم متطلبات شغلها . ويعتقد كبار العاملين دائماً أنهم يستطيعون المشاركة بالرأي و المناقشات بحكم مواقعهم القيادية دون النظر لعدم التخصص في مجال المناقشة أو ضعف خبراتهم فيها، و هذا ما نلمسه

في حياتنا اليومية من خلال التعامل مع أشخاص غير مناسبين لشغل الوظائف التي يشغلونها .

- عدم الإلمام أو المعرفة لوصف الوظيفة، و بالتالي صعوبة تحديد المسؤوليات و الحقوق ، و خطوط الاتصال و السلطة في الهيكل التنظيمي في المشروع ، بجانب عدم الإلمام باللوائح و القوانين المعمول بها ، و يؤدي كل ذلك إلى كثرة الجدل و المناقشات و الهروب من تحمل المسؤولية و محاولة تحميلها للغير .

- عدم الاهتمام بتوجيه العاملين و إرشادهم و تدريبهم في بداية حياتهم الوظيفية على مهارات تنظيم الوقت و إدارته ، و يجعلهم ذلك يعتمدون على نقل خبراتهم السابقة في المجتمعات التي يأتون منها عند تحديد علاقتهم بالتعامل مع الوقت في العمل .

2-7: مظاهر مشكلة الوقت :

تنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة حيث تواجههم غالباً مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد أو المتاح أمامهم . و الملاحظ أن هناك ازديادا دائما و مستمرا في مهامهم و واجباتهم .

و من الطبيعي ألا يستطيع المدير زيادة عدد ساعات العمل اليومي حتى يواجه متطلبات المهام و الواجبات الجديدة التي تضاف إليه ، و لكنه يستطيع إعادة تقييم هذه المهام و المتطلبات ، و يقوم بأداء ما يطلبه موقعه الجديد دون الإصرار على الاحتفاظ بالقديم .

و يفتقد الكثير من مدراء المشاريع هذه القدرة مما يؤدي إلى تداخل الأعمال و تراكمها و تعطل الكثير منها ، مما ينعكس أثره في العمل و العاملين ، و بالتالي النتائج النهائي للمشروع ، و يستعين بعض المديرين بالمستشارين أو

الخبراء المتخصصين لمساعدتهم في الدراسة و إبداء الرأي و المشورة التي تساعدهم على اتخاذ القرار السليم ، بحيث يتوفر لديهم الوقت المناسب لدراسة القرارات المطلوبة و إصدارها . إلا أنهم يعجزون في كثير من الأحيان عند وضع اسلوب ناجح لاستثمار خبرات هؤلاء المستشارين و توجيهاتهم .

و يتضح مما سبق أن الوقت يمثل بالفعل مشكلة ، و أهم مظاهرها التي أوضحها (ديكان ، 1991 ، 23-24) مما يأتي :

- الحقائق المنتخفة بالأوراق و المستندات و التقارير و الموضوعات التي تحتاج إلى البحث و الدراسة و اتخاذ القرار ، التي غالباً ما يحملونها معهم إلى مكاتبهم و منازلهم في الصباح و المساء .

- ارتفاع هرم الملفات و الأوراق على المكاتب ، التي غالباً ما تتحرك ببطء شديد ، و تمثل دائماً ضغطاً عصبياً و نفسياً كبيراً عليهم .

- استخدام تعبيرات : هام - عاجل - عاجل جداً ... وهكذا ، و هذا يعني الاعتراف بأن هناك أعمالاً أهم من الأخرى ، دون الوضع في الاعتبار تسلسل هذه الأعمال و ترتيبها مما يؤثر في كفاءة العمل الإداري .

- تقادم الكثير من الموضوعات الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى خسائر مباشرة أو غير مباشرة ، نظراً لعدم بحثها أو دراستها في الميعاد المحدد لها والحاجة إلى جهد إضافي لمعالجة الأضرار الناشئة عن هذا التأخير.

2-8 : إدارة الوقت و الذات :

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم و احتياجاتهم و طبيعة ووظائفهم ، كما يختلف أيضاً من ثقافة إلى أخرى. و سلوك الانسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية و من القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت. و تكوين قيم الانسان تجاه الوقت عملية

معقدة وهي من أكثر الصفات تأثراً بالظروف المحيطة و تتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف و ظهور دوافع جديدة .

وبصفة عامة يمكن القول إن المنظمات تعمل على تنظيم الجهد الانساني المطلوب و المنسق زمنياً في ضوء حاجات هذه المنظمات و أهدافها . و الإدارة تنظر إلى الانجاز على أنه مرتبط بتوجيه معين نحو الوقت المخطط أو المستهدف ، و علاقة الأداء بوقت زمني محدد هي من أسباب ظهور أعراض السرعة مثل التوتر و الحدة والقلق و الضيق و غيرها من الأعراض ، حيث تؤدي الضغوط الناجمة عن ارتباط الأداء بجدول زمني معين إلى خلق حالة من التوتر لدي العاملين .

2-9 : الآثار الناجمة عن عدم تخطيط الوقت :

أوضح الشراري (2004، 66) في دراسته عن إدارة الوقت عدة آثار ناجمة عن سوء التخطيط الحاصل في إدارة الوقت ، و يمكن تلخيصها بالتالي :

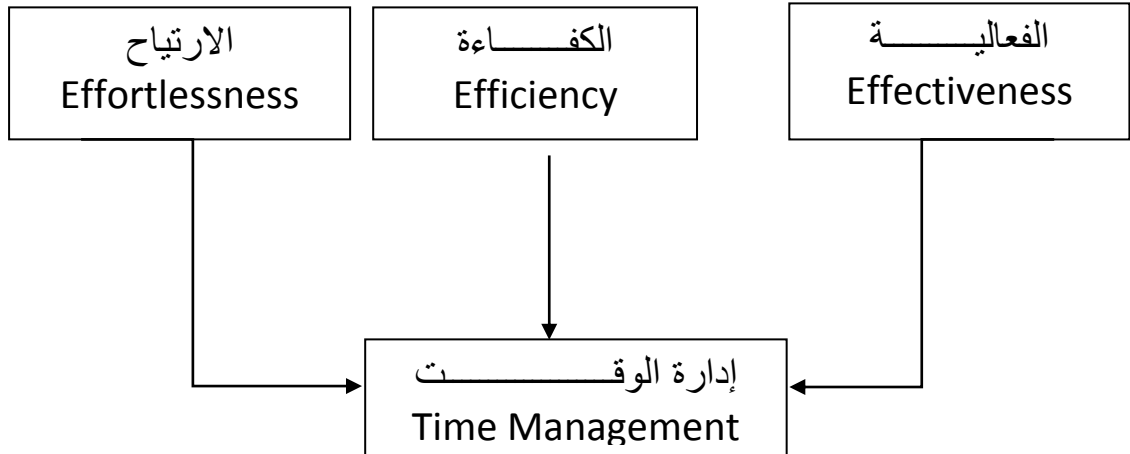
- خضوع المدير لظروف و إدارة الآخرين .
- إعطاء الفرصة لسيطرة النفوذ و المحسوبية على أعمال المدير.
- الاستماع إلى وجهات نظر من يستطيع الوصول إليه و إهمال وجهات النظر الأخرى.
- بحث الأمور و القضايا التي لا يمكن تأجيلها مثل المشاكل الإدارية أو التنظيمية أو التي تتعلق بالإدارة العليا خاصة و إهمال أمور المرؤوسين التي غالباً ما تتعلق بالإنتاج.
- بذل جهد إضافي لمعالجة الأخطاء الناتجة عن التأخير في بحث بعض الموضوعات العامة ودراستها.
- عدم استثمار طاقات المرؤوسين و امكاناتهم لعدم وجود الوقت الكافي للتعامل مع المدير بشكل إيجابي .

- التوتر و الاجهاد الذي يصيب المدير و أثره في علاقته بالمرؤوسين و صغار العملاء .
- العجلة في بحث الأمور السطحية في اتخاذ القرار .
- تراكم الأوراق و المستندات والقضايا و أثره في انسياب العمل .
- تصنيف المدير ضمن الكفاءات الضعيفة .

2-10 : مكونات الإدارة الفعالة للوقت :

أشار كوفي (2001) إلى أن هناك ثلاث خصائص للتعامل مع الوقت هي ماتشير في مجملها إلى ضرورة توافر المؤثرات الثلاثة "The 3 Effects" و يجب مراعاتها في النظر إلى الوقت و التعامل معه كما يتضح من الشكل التالي :

الشكل (2 - 1): يوضح مكونات الإدارة الفاعلة للوقت



*المصدر : (كوفي ، 2001، 48)

ويتضح من الشكل أن هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو بقية الأنشطة الحياتية الأخرى ، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر ، فكل من

الفعالية و الكفاءة و الارتياح في العمل يؤدون في مجملهم إلى إدارة ناجحة للوقت . (كوفي ، 2001 ، 51)

2-11 : مفاتيح إدارة الوقت:-

وفيما يلي عرض لأهم هذه المفاتيح التي تحدد الإدارة الناجحة للوقت :-

1. **تحليل الوقت** : حيث أن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع

واحد على الأقل يعد أساساً جوهرياً للتحليل الفعال للوقت .

2. **التوقع** : يعد الإجراء التوقعي بشكل عام أكثر فعالية من الإجراء

العلاجي .

3. **التخطيط** : تبني فكر التخطيط اليومي والتخطيط على المدى الطويل

الليذان يتمان مسبقاً أو في وقت مبكر من اليوم ذاته ، و بما يتفق مع

الأهداف قصيرة المدى و الأحداث ، أمران جوهريان للاستفادة

الفعالة من الوقت الشخصي.

4. **الأهداف و الأولويات** : إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل

عام من خلال السعي الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها و ليس من

قبيل الصدفة .

5. **المواعيد النهائية** : إن فرض المواعيد النهائية و ممارسة الانضباط

الذاتي في الالتزام بها يساعد المديرين في التغلب على الحيرة و

التردد.

6. **البدائل** : إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد

من احتمال اختيار الإجراء الأكثر فعالية.

7. **الفعالية** : يمكن تعريف الفعالية بأنها فعل الشيء الصحيح على

النحو الصحيح . و الجهد مهما كانت كفاءته عادة ما يكون عديم

الفعالية إذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها .

8. **التقليل من الروتين و تجنب التفاصيل :** ضرورة دمج أو تفويض أو الحد من المهام الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة للمشروع .

9. **الإيجاز :** و الذي يزيد من الوضوح و الفهم .

2-12 : أدوات إدارة الوقت :

إن التخطيط للوقت من أجل إدارته بصورة فعالة يتطلب عملية تنظيم للوقت و إيجاد أدوات للرقابة والسيطرة . لضمان التأكد من أن الأمور تسير حسب المخطط له .

ومن ضمن هذه الأدوات و الأساليب التي يمكن استخدامها هي:-

- 1- لوحة المشروع .
- 2- برنامج التحسن الدائم .
- 3- برنامج الخلاص من الهدر .
- 4- برنامج الأولويات .
- 5- البرنامج الاسبوعي .
- 6- مفكرة المكتب .
- 7- برنامج للتأمل و إعادة التقييم .

2-13 : المزايا المتحققة من إدارة الوقت :

في الواقع ستحقق الكثير من المزايا و الفوائد لو أحسنت إدارة الوقت بصورة صحيحة .هنالك عدة مزايا وفوائد وتعود بالنفع على الفرد أو على المنظمة ككل .

ويمكن تلخيصها بالتالي :

- إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة
- عدم تشتت الجهد .
- التركيز على الأهداف و السعي لتحقيقها .
- زيادة الثقة في النفس .
- التفكير بطريقة ايجابية بناءة.
- التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها .
- الانتباه للفرص المتاحة .
- اداء الأعمال بطريقة دقيقة و منهجية .
- القدرة على التعويض الفعال .
- ضمان نجاح المشروع وفق الموارد المتاحة .
- التمكن من ادارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم اهدار الوقت.
- سريان مفهوم روح الفريق .

2-14 : استراتيجية إدارة الوقت :

إن مفهوم إدارة الوقت مفهوم استراتيجي حديث . ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة و يصاحب تقنيات هذا المفهوم و آلياته كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية او الانتاجية للأفراد او الآلات .

وتعرف استراتيجية ادارة الوقت بمفهومها الواسع بأنها : " الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت . و المعرفة العملية بكيفية استغلاله بمفاعليه . من أجل زيادة الانتاجية ورفع معدلات اداء الافراد . ومن اجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوط و مسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل و شكلها "

و يمكن تقسيم خطوات استراتيجية إدارة الوقت من خلال تحديد الأهداف و ذلك بتقسيمها الى ثلاثة مراحل :-

- حالية أو قريبة.

- قصيرة المدى.

- طويلة المدى.

و يجب توضيح هذه الأهداف ففي غياب الوضوح يصبح من المتعذر معرفة أن ما تقوم به فعال، أم أنه مضيع للوقت.

و أساس الإدارة الاستراتيجية هي الأهداف البعيدة المدى . فهي التي تمنح المنظمة او الشركة القدرة على التنبؤ بالمستقبل ، فيما الأهداف الحالية و المتوسطة مراحل و خطوات ضرورية لتنفيذ الأهداف البعيدة المدى ، و تتضمن هذه المراحل تحديد أوليات الإنجاز ، فالأحداث و المخاطر غير المتوقعة التي يمكن بالتخطيط السليم للوقت تجنبها او التقليل من اثارها .

و يجب تقسيم جداول العمل و التعود على انجاز مهمة واحدة في العمل الواحد ، و تخصيص وقت دون مقاطعات ، و تخصيص وقت للإنجاز المهام المتأخرة حتى لا يؤدي تراكمها الى عرقلة المشروع و تداخل الأعمال و إضاعة الوقت في المدى البعيد.

2-15 : مبادئ إدارة الوقت :-

إن إدارة الوقت تعتبر عملية تتكون من مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم و جود مهارة التخطيط و التنظيم لاستخدامها بفعالية و كذلك مهارة الرقابة على استخدامها.

- **التخطيط** : عادة يقع المدراء في مصيدة عدم التخطيط بحجة أنه يأخذ وقتاً كبيراً ، و بالرغم من أن التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً أول الأمر فإنه يعوض

ذلك الوقت حيث ينجز المدير أفضل و يوفر جهداً و وقتاً في الأداء الحقيقي للنشاط و المهام المناطة به . و التخطيط يعد أكثر مهام القائد الإداري أهمية و بدونه لا يستطيع أن يكون لديه صورة واضحة عما يود إنجازها و فقدان التخطيط يؤدي إلى تدهور البرامج أو عدم إنهاء الأعمال في موعدها المحدد و الحقيقة أنه يمكن أن ينجز العامل أكثر في الوقت الذي يخصص .

خطوات التخطيط :

أ- معرفة المعلومات و البيانات : إن أول خطوات التخطيط هو أن يقوم المدير بتحليل دقيق لكيفية قضاء الوقت ، حيث أنه بدون هذه المعلومات يصعب تحديد ما يريد تنفيذه في العمل ، و الأفضل هو الاحتفاظ بسجل زمني يومي يسجل الوقت الحقيقي الذي يقضي في كل مهمة ولعدة أيام حيث يقسم كل ساعة إلى فقرات بين 15 -20 دقيقة لتسجيل المهام و الأنشطة فيها

ب- تحديد الأهداف :على المدير أن يحدد الأهداف التي يود تحقيقها و تقسيمها إلى أهداف طويلة المنال ، و أهداف قصيرة المنال، و تحديد الوقت اللازم لكل هدف .

ج- ترتيب الأولويات : الأولويات تحتاج إلى تحديد حيث تكتب الأمور التي يريد الموظف أن يقوم بها غداً ثم يحددها حسب أهميتها أ ، ب ، ج ثم يبدأ في الأولويات بحيث يركز على القيام بالمهام ذات الأولوية و المبدئية قبل نظيراتها ، فما كان مطلوباً بصفة عاجلة يجب أن يبادر به و يؤجل ما ليس له صفة العجلة و ما كان له وقت محدد يجب أن يعمل في وقته .

- **التنظيم** :على الموظف او العامل أن ينظم وقته بين الواجبات الملقاة على عاتقه و الأعمال المختلفة . و تنظيم الوقت يراعي أن يكون فيه جزء للراحة و

التفكير و الترويح فإن النفس تسأم بطول الجهد و ليس أن يعمل الموظف بل المهم أن يعمل العمل المناسب في الوقت المناسب .

مبادئ التنظيم :

1- وجود خريطة تنظيمية يعرف المدير والعاملين موقعهم في الخريطة التنظيمية وبذلك تكون خطوط السلطة واضحة .

2- تقسيم العمل وذلك بتقسيم المهام الكبيرة إلى مهام أصغر يمكن السيطرة عليها .

3- معرفة طرق تنظيم العمل لتحسين أداء الانضباط و تنظيم الوقت و هي :

- التعود على عادات عمل سليمة .
- حجز فترات زمنية طويلة غير متقطعة لتأدية العمل .
- إكمال العمل الأول قبل البدء في عمل جديد .
- معرفة الأمور الأكثر استعجالاً والتركيز على الأولويات .
- **الرقابة** : أن فكرة الرقابة على الوقت تعتبر من أسس الإدارة السليمة وتزيد من فاعليتها ، أن تغيير الخطة اليومية و المتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت ، كما إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذ لا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان هناك خطة أو معيار يتم بموجبه مقارنة النتائج المتوقعة .
- فمتابعة تعديل الخطة و الجدول و الأداء و الإنتاج بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها .

إن الرقابة على الأعمال تشمل ما يلي :

أ - متابعة الجدول الزمني و معرفة ما تم إنجاز وما هي العوائق التي اعترضت التنفيذ .

ب - معرفة الأهداف التي تم تحقيقها .

ج - معرفة كل مهمة وما استغرقت من وقت .

2-16 : قوانين في إدارة الوقت :-

نظراً للأهمية التي أصبح يحظى بها الوقت في العصر الحالي ، ظهرت في الفكر الإداري عدة نظريات و قوانين تساعد على ترويض الوقت و ترشيد استغلاله . هذه أهمها:-

- **قانون باريتو PARITO**: لأعمال المهمة تأخذ دائماً القليل من الوقت بينما صغائر الأعمال تستهلك معظمه " إن تطبيق القانون الشهير 20\80 للاقتصاد الاجتماعي الإيطالي باريتو الذي عاش في القرن التاسع عشر . إن رجال المقاولات يلاحظون أن 20% من المنتج هي التي تدر 80% من الأرباح و أن 80% من باقي المنتجات تدر فقط 20% من الربح . إن هذا القانون يتيح لنا استخلاص النواة الأصلية الاستراتيجية لكل نشاط اقتصادي ، لذا فإنه في إطار القيام بأنشطة ما لا بد من ترتيبها حسب الأهمية و توزيع الوقت بين الأنشطة الأساسية المهمة و بين الأنشطة الأقل أهمية . ادخر وقتك في كبائر الأعمال و اقتصده في الصغائر .

- **قانون كارلسون CARLSON** : كل عمل يتعرض للانقطاع يصبح أقل فعالية و أطول استغراقاً للوقت " في بداية الخمسينات في السويد ، قام الأستاذ كارلسون و معاونوه بقياس المدة التي تستغرقها الأعمال عند عينة من المديرين ، فلاحظ أنه لا تمضي 20 دقيقة دون أن ينقطع العمل بأمر ما . و قد أدركت أبحاث فرنسية حديثة هذه الحقيقة ، حيث لوحظ أن عملاً منسجماً لا يدوم أكثر من 15 دقيقة دون أن يتعرض للانقطاع .

لذا فإن الانقطاعات و الإزعاجات يولدان إضاعة الوقت ، بل و يسبب تأخير إتمام العمل في أجله المحدد له ، لذلك يجب وقاية و خفض أعمالنا من هذه الآفة . حاول الحد من الانقطاعات ما أمكن .

- **قانون باركنسون PARKINSIN** : الوقت المخصص لأداء عمل ما قد يتمدد ليشغل كل الوقت المتاح له " الفكاهي الإنجليزي لاحظ أن الإمكانيات تطور نفسها دون أن ينعكس ذلك على الإنتاج و من ثم فإن الزيادة في إنفاق الموارد و من أهمها الوقت لا يضمن بالضرورة مردودية أفضل لأن كل عمل يمكن أدائه في ساعة قد يستغرق ساعتين أو أكثر كلما وجد ذلك متاحاً حاول أن تحدد أجلا لكل عمل تقوم به .

- **قانون إيليش ILLICH** : عند تجاوز حد معين ، تصبح مردودية الوقت المستثمر تناقصية ثم سلبية " إن إيفان إيليش الملاحظ المتمرس أطلق نظرية تفيد أنه عند تجاوز حجم معين تصبح مؤسساتنا لا إنتاجية ، يعني أنه عند تجاوز حد معين من الموارد المسخرة تصبح المردودية و الإنتاجية سلبية. إذا أصبح وقتك بدون مردودية فحاول التوقف . و القيام بعمل آخر.

- **قانون التناوب ALTERNANCE** :

"كل وقت عمله و لكل عمل وقته" . هذا القانون يدعو للاختيار الجيد للوقت المناسب لكل عمل ، و العمل المناسب لكل وقت كما أنه دعوة للتوزيع و التناوب في الأعمال بغية الاستفادة القصوى من أوقاتنا ، تجنب الوقوع في فخ الملل و الروتين . حاول القيام بأعمال متنوعة و متناقضة في فترات مختلفة .

- **قانون سوبودا SWOBODA** : "كل إنسان يمر بأحوال نفسية و إيقاعات بيولوجية . حيث أن لكل منا أيامه الجيدة و أيامه السيئة " . و ساعاته الجيدة و ساعاته السيئة ، هذه الفكرة كانت المنطلق لسوبودا الطبيب

النمساوي من خلال أبحاثه في تحليل الإيقاعات الإحيائية للإنسان ، التي تجعل الإنسان يمر بمرحلة جيدة نفسياً ومعنوياً وأخرى متدهورة . و هي مقارنة تحت على اكتشاف و معرفة هذه الأحوال قصد التعامل معها بإجابه . اكتشاف إيقاعاتك الشخصية الداخلية حتى تستثمر وقتك فيها جيداً .

- **قانون فريس RAISSE** : : " الوقت له بعد ذاتي و آخر موضوعي أو نفسي يؤثر في الحكم على النشاط الذي تزاوله " فريس نفساني فرنسي متخصص في نفسية الوقت

وضع القوانين التالية :

- كلما كان العمل مرهقاً كلما أحسنا بطول الوقت .

- كلما كان النشاط مهما كلما أحسنا بقصر وقته .

- وقت الانتظار دائماً طويل .

وهو بهذا يدعونا إلى تقييم موضوعي للوقت بعيداً عن المؤثرات النفسية

حاول أن تبعد ميولتك العاطفية عن حكمك على وقتك .

2-17 : المنظور المستقبلي لإدارة الوقت :-

ان تسارع وتيرة الاهتمام بأدبيات و تقنيات ادارة الوقت و حرص المنظمات والشركات الحديثة الناجحة على تطبيقات مهارات ادارة الوقت ، يعطي دلالات واضحة على ان المنظمات والشركات تسعى لنيل مركز الصدارة في المستقبل ، و تثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد .

و نشير هنا الي الانتقال و التحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المنظمة من خلال و فورات الحجم التي تستفيد منها المنظمة و الناتجة عن الإنتاج بكميات كبيرة ، و هذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتباراً بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة ، فهي تسعى إلى

الاستفادة من الوقت و الاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة و فعالة
تتيح لها تخفيض التكاليف ، و خاصة أن المنظمات التي استطاعت
التحكم في وقتها و إدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق و غزو
الأسواق ، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل
ليس فقط من ناحية التكاليف و لكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد
اقتصاديات الوقت .

وفق عالم دائم الحركة و سريع التغير ، و فيه تبحث المنظمات بشكل
دؤوب عن طرق و اساليب جيدة للمنافسة و التطور و النمو ، لذا ستلعب
ادارة الوقت دور حاسماً في المستقبل ، و إهدار يوم للمنظمة سيعني في
القادم من الأيام ضياع شهر ، و هذا بدوره يقود إلى ضياع سنة.

المبحث الثالث : أداء العاملين

أداء العاملين : Employees Performance -

2-18 : عام :-

تسعى المنظمات اليوم بشتى أنواعها إلى تعظيم الإنتاجية ورفع أداء العاملين إلى أقصى المستويات و ذلك لضمان بقائها و استمرارها في مزاوله نشاطها. ولعل من أبرز ما توليه المنظمات اليوم أكبر درجات الأهمية : الأداء و كيفية تحسينه و الحفاظ عليه ، حيث يعتبر أداء العاملين أداة المنظمات العملية لتحقيق أهدافها والوسيلة الفعالة لإنجاز الغايات والرسالة التنظيمية فيها .

2-19 : الأداء Performance :

في تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للمقاييس (الأيزو 9000) إصدار 2000 تم تعريفه بأنه ما يشمل الكفاءة و الفعالية ، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج ، أما الكفاءة : فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها و الموارد المستخدمة (2000 ، 9000 ، ISO)

كما عرف عبد الرزاق (2007 ، 19) الأداء بأنه "ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد ، و ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح و الدقة " .

الأداء = القدرة * الدافعية

أي قدرات الفرد (قدرات عقلية ووجدانية و جسدية) تضرب في الدافعية (الدافع المادي و المعنوي) حتى يتمكن هذا الكائن (الفرد) من أداء الواجبات التي أوكلت إليه بطريقة مرضية ، و يتحمل نتائج أدائه ، و هذا الذي يقصده الإداريون بتقويم الأداء : عملية مراجعة أداء العاملين و سير

تقدمهم في وظائفهم و تقييم القدرات الكامنة لديهم التي تؤهلهم للترقية مستقبلاً. (عبد الرزاق ، 2007)

و بناء على ما سبق يمكن القول إن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد ، و باعتباره نظاماً شاملاً و متكاملًا و ديناميكياً ، فإنه يتطلب اتباع مسيرة التحسين المستمر ، كما أنه العمليات متعددة المعايير كالتكلفة و الوقت و الجودة .

2-20 : إدارة الأداء Performance Management :

يعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجديدة في علم الإدارة ككل ، و لقد انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة و مركزة الى قياس الفعالية بشكل أو بآخر من خلال استثمار نجاحات تطبيق الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج مع مطلع الستينيات من القرن الماضي .

كما أنه لا يمكن تجاوز النظرية الوسطية التي طرحها الباحث الياباني المعروف وليم أوشي (Ouchi) والتي عرفها العالم تحت مسمى نظرية زد (Z) التي كان محورها الاساسي مرتكزاً على المبادئ الخمسة التالية التي توضح أثره هذه العوامل على تحسين مستوى أداء العاملين :-

1- استقرار الوظيفة و ضمانها.

2- جماعية عملية اتخاذ القرارات ، و تدعيم مفهوم الإدارة بالمشاركة (MBP)

3- رفع مستويات المسؤولية الذاتية عند كافة وحدات التنظيم و أعضائه.

4- خلق أنظمة رقابية دقيقة و واضحة اساسها التبادل الدائم و المستمر للمعلومات .

5- إعطاء الأهداف التنظيمية و مشاعر أفراد عائلة العاملين اهمية ورعاية خاصة.

وقد عرف روي إدارة الأداء على أنها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات و المعلومات الدقيقة لإدارة و ضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل ، مع إعطاء الدعم او التعزيز الإيجابي أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء الي أعلى حد ممكن ، و يلاحظ من التعريف السابق أن المحور الأساسي لإدارة الأداء يرتكز على عدة جوانب أساسية تتضح من خلال ذلك النظام الذي يعتمد بصورة اساسية على تفاعل و تعاون القيادات و الأفراد لتحقيق أهداف محددة تم الاتفاق مسبقا عليها ، مع جعل كافة المعلومات و الإمكانيات اللازمة لتحقيقها في متناول الجميع.

2-21 : أهداف إدارة الأداء :

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف بغية النهوض بمستوى المنظمة ككل من خلال رفع مستوى أداء العاملين لتحسين الإنتاجية ، و ذلك كما أوضحها (تيشوري، 2006، 41):

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما يطرأ عليها من تغيرات .
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها .
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و ارشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر لأداء الخاطيء قبل أن يتحول الى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب و العقاب فقط .

- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات .
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين

2-22 : أهداف تقييم الأداء :

من جهة أخرى ناقش (تيشوري ، 2006 ، 87) أهداف تقييم الأداء حتى يتسنى للإدارة في المشروعات تحسين الأداء و الإنتاجية ، حيث تلخصت الأهداف بالنقاط التالية:

القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المشروعات .

- تقييم سياسة الاختيار و الانتقاء.
- تقييم سياسة التدريب و التطوير .
- تقييم سياسة الحوافز و الأجور.
- تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج و المسار الوظيفي .
- كشف نقاط الضعف و القصور في مهارات الاتصال .
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف و مجالات التقدم في ادائها.

2-23 : عناصر إدارة الأداء:

تنعكس عناصر إدارة الأداء على العاملين بشكل مباشر ، و الذي بدوره يقوم باتباع هذه العناصر بغية تحسين مستوى أدائه و الذي يؤدي إلى تحسن مستوى أداء المنظمة ككل .

وقد أوضح كل من (Adam and Jex , 1999 ,72-77)تحسين مستوى إدارة الأداء في النقاط التالية :-

(أ) تخطيط الأداء و يتضمن :

- تحديد الأهداف : و هي الخطوة التي يتم من خلالها وضع أهداف بغية تحقيقها.
- تحليل الأداء الحالي: و يتم من خلالها تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
- تحديد الأداء المطلوب : وضع أبعاد للمستوى المراد تحقيقه و الوصول إليه.
- تحليل المعايير: و يتم خلالها تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

(ب) تنظيم الأداء و يتضمن :

- المسؤوليات و المهام : حيث يتم توزيع المهام وفقاً للوظيفة وطبيعة الخبرة.
- قنوات الاتصال : تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة و العاملين وبين العاملين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت و التغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
- اللوائح و القوانين: اتباع اللوائح و القوانين التي تنظم سير العمل.

(ج) توجيه الأداء و يتضمن :

- تبسيط الإجراءات : حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال و اتخاذ القرارات لتوفير الوقت.

- الإرشاد : ويتم في هذه المرحلة إرشاد العاملين من قبل المستويات الإدارية العليا و المتوسطة و التي تتسم بالخبرة.
- التغذية العكسية: يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء و التجارب السابقة.
- تصحيح الأخطاء: من خلال العمل على الاستفادة من الخطوة التي سبقتها من خلال المعلومات المتوفرة عن طريق التغذية العكسية إذ يتم تصحيح الأخطاء بسهولة و وقت أقل .
- ملاحظة التقدم: و فيها يتم قياس مقدار التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين.

(د) تقييم الاداء و يتضمن :

- القصور في الأداء: و يتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.
- المهارات المتوفرة: الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.
- المهارات المستهدفة: و يتم فيها تحديد المهارات المستهدفة و المراد الوصول لها.
- العدالة و الرضا: تحقيق العدالة و الرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية و يرفع من مستوى الأداء لدى العاملين.
- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد: حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة عن أداء العاملين في المشروع و التي يزودهم بها القسم المختص.

- مراقبة الأداء و توثيقه: ويتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين و توثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق و المستوى الحالي و المستوى المراد الوصول له.
- مكافأة السلوك الإيجابي و التقدم نحو الأهداف: حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين و تحسين الإنتاجية .
- الوصول الى تحسين اداء الأفراد و المنظمة: و في هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد و المنطقة على حد سواء.

24-2 : معايير الأداء :

يتم وضع معايير أداء دقيقة و واضحة من خلال عدة طرق أهمها:

- استخدام تقانة العصف الذهني و التفكير الابداعي .
 - ترتيب الأولويات حسب اهميتها و درجة صعوبتها.
 - وضع أولويات ضمن الأولويات.
 - استخدام عناصر الجودة و الكمية و الوقت و العملية في صياغة المهام و تحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
 - مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة و العمل على تقييم مدى فائدتها في قياس اداء العمل .
 - مناقشة المعايير مع المديرين.
- و يشير معيار الأداء الى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل اليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب ، و تمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير و العاملين حين توضح الكيفية التي يتمكنون من خلالها الوصول الى افض اداء و التعرف في الوقت نفسه على الأغراض او القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه.

2-25 : تحليل الأداء:

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول و يوجد أسلوبان لهذا الأمر هما :

- أسلوب العلاج التشخيصي .
- أسلوب العلاج السريع .

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن يتوافر في المدير عدة شروط أهمها كما أوضحها (كوفي ، 2001 ، 87) :

- أن يكون المدير ذو كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق.
- ان يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم.
- خلق الثقة و المصادقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل .
- القدرات التنظيمية .
- الكاريزما القيادية للمدير.
- القدرة على الإبداع و الابتكار لوضع حلول مناسبة .
- الشجاعة المناسبة.
- القدرة على تبصر الأشياء.

2-26 : خطوات تحسين الأداء:

تحدد خطوات تحسين الأداء كما أشار إليها (تيشوري ، 2006 ، 29) بالآتي :

- ما المشكلة ؟
- من المرتبط بالمشكلة؟
- ما الذي يجري الآن ؟
- ما الذي تريده ان يحدث؟
- ما نتيجة القصور في الأداء؟

- ما الأسباب و الحلول الممكنة؟

- ما خطة العمل؟

2-27 : العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة ، و قد ذكر الباحثون جوانب و عوامل مختلفة منها ما يؤثر على أداء الفرد بشكل مباشر و منها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر.

أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد كما يلي:

(1) أهداف وقيم العامل و علاقتها بأهداف الشركة أو المنظمة .

(2) الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية).

(3) القدرات الذهنية و السمات الشخصية.

(4) الحوافز.

(5) علاقات العمل .

(6) التكنولوجيا و التدريب.

وترى حسن (2001 ، 78) أن أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء

العاملين تكمن فيما يلي :

1- الظروف المادية مثل المعدات و الأدوات و الإضاءة و الحرارة.

2-العوامل التنظيمية مثل الإشراف و التصميم التنظيمي و السياسات

التنظيمية .

أما ديكان فقد أجمل العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين بما يلي:

1-برامج التدريب.

2-خصائص العمل.

3-الرقابة الفعالة.

4-نظام الأجور و الحوافز.

5- الخصائص الديمغرافية مثل الجنس و العمر و كذلك المستوى

الوظيفي

ويرى الدحلة(2003 ، 112) أن أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين تتمثل بما يلي:

1- التدريب .

2- المتطلبات الوظيفية .

3- الحوافز و المكافآت .

4- المعلومات والمهارات.

و يتضح مما سبق أن مستوى أداء العاملين يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تنعكس في مستوى أدائه ، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تقوم عليه الدراسة ، و عليه فقد تناولت هذه الدراسة أثر عناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت - تنظيم الوقت - توجيه الوقت - الرقابة على الوقت) في مستوى أداء العاملين حتى يتسنى الاستفادة من دراسات الباحثين الآخرين و من نتائج هذه الدراسة في تحديد العوامل المؤثرة في مستوى أداء العاملين من كافة الجوانب ، بهدف الحصول على خلاصة نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع للعمل على تحسين أداء العاملين بالشكل الأفضل ، بما يعود بالنفع على أداء المنظمة ككل.

□ الفصل الثالث

منهجية الدراسة
الطريقة والإجراءات

المبحث الاول :

منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية المستخدمة في الدراسة وكذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، ووصفاً لأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة (المستقل والتابع) والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والمعالجة الإحصائية لتحليل البيانات. وفيما يلي تفصيلاً بذلك:

3-1 : منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تقوم المنهجية الوصفية بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً يعبر تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وذلك من خلال تتبع واستقصاء مادة البحث وتحليلها واستخلاص النتائج، عبر استعراض الدراسات السابقة والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة من جهة، ومن خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.

3-2 : مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من المهندسين والعاملين بقطاع التشييد في ولاية الخرطوم، ولقد استهدف عدد من المهندسين الاستشاريين والمقاولين في القطاع الخاص والعام والاكاديميين، يعملون في مناصب قيادية، ومدراء شركات، ومدراء مشاريع، مهندسين تنفيذيين بالموقع واساتذة جامعات.

3-3 : عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك بعد رصد الكيانات العاملة في مجال صناعة التشييد من مكاتب استشارية وشركات مقاولات وملاك من القطاع العام والخاص واكاديميين متخصصين في مجال الهندسة المدنية. وقد اشتملت عينة الدراسة علي عدد من المهندسين الاستشاريين والمقاولين والاكاديميين مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية وعدد سنين الخبرة في مجال صناعة التشييد. تم توزيع (80) استبيان علي العينة المستهدفة وقد تم استرداد (77) وبعد الفحص تم استبعاد عدد (2) استبيان، نظرا لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة علي الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (75) استبيان.

3-4 : تصميم الاستبيان:-

بما أن الاستبيان هو أحد الوسائل للحصول علي البيانات من قبل عينة البحث، وهو الوسيلة التي تم إتباعها في هذا البحث لجمع البيانات من عينة البحث فكان لابد من الاهتمام به، وإعداده بطريقة واضحة لا لبس فيها بحيث تمكن الباحث من الوصول الي آراء المستهدفين بطريقة مباشرة. وقد مر الاستبيان بعدة مراحل لتصميمه وإعداده وتوزيعه واستعادته، كما تم فيه مراعاة عدم الإطالة المملة وعدم القصور المخل بنوعية البيانات المطلوبة، وكذلك الوقت التقريبي لملء الاستبيان.

أهم المراحل التي مر بها تصميم الاستبيان هي :-

1. إختيار البيانات المراد الحصول عليها من قبل المستهدفين والتي تخدم أغراض البحث وتصب مباشرة في الفرضيات والاسئلة المراد فحص صدقها وثبوتها من عدمه.

2. إعداد نسخ أولية استطلاعية وتوزيعها علي بعض افراد العينة لتجربتها ومعرفة مواطن الخلل والقصور فيها.

3. تعديل تصميم الاستبانة بناء علي النتائج الواردة من العينة الاستطلاعية وتنقيحها لتكون صالحه لغرض جمع البيانات عن طريق التوزيع علي افراد عينة البحث.

تم توزيع الاستبيان علي جميع افراد عينة البحث بغرض جمع البيانات اللازمة للبحث، وقد تم تقسيم الاستبيان إلي قطاعين محاور كما يلي:-

القطاع الاول:

ويتناول بعض المعلومات الاولية المتعلقة بالمبحثين وعددها ستة فقرات هي:

1. نوع العمل

2. طبيعة العمل

3. التخصص

4. سنوات الخبرة

5. المؤهل العلمي

6. عدد المشاريع التي تقومون بتنفيذها سنويا

القطاع الثاني:

ويتناول اسئلة الاستبيان وقد تم تقسيم الاسئلة الي ستة محاور كل محور يحتوي علي خمسة فقرات كما يلي:-

المحور الاول : تخطيط وقت المشروع ويحتوي علي الفقرات التالية:

1- يزيد التخطيط اليومي للوقت في المشروع على زيادة التركيز لدى العاملين مما يؤدي الي انجاز الاعمال المكلفة لهم في وقتها المحدد.

2- تحديد الاولويات للأنشطة الواجب تنفيذها من اهم مراحل التخطيط للوقت في مشروعات التشييد.

3- يساعد تخطيط وقت المشروع في انجاز الاعمال والمهام التي كانت تستغرق وقتا كبير في وقت اقل.

4- يجب أن يتسم تخطيط وقت المشروع بالمرونة والملائمة لقدرات العاملين لضمان انجاز الانشطة في وقتها المخطط لها.

5- يساهم تخطيط الوقت للمشروع في تخفيض الجهد المبذول اللازم لإنجاز المهام التي في المشروع.

المحور الثاني: تنظيم وقت المشروع ويحتوي علي الفقرات التالية:

6- يتيح تنظيم وقت المشروع متسع لمراجعة ما تم أنجازه من مهام بدقة.

7- يتم تنظيم وقت المشروع بناء على درجة الاهمية للأنشطة التي في الجدول الزمني اليومي للمشروع

8- يعمل تقسيم المهام للمشروع على تنظيم وقت المشروع بالشكل الافضل مما ينتج عنه ادارة فعالة لوقت المشروع.

9- التركيز علي الوقت المتاح للأنشطة الحرجة التي في المشروع دون اهمال بقية أنشطة المشروع

10- يساعد تنظيم وقت المشروع في مواجهة التحديات التي يمكن ان تواجه المشروع.

المحور الثالث: توجيه وقت المشروع ويحتوي علي الفقرات التالية:

11- يجب التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل والغير قابلة للتأجيل في المشروع .

12- يساهم توضيح الأنشطة المطلوب تنفيذها في توجيه وقت المشروع نحو اقصر الطرق وافضل النتائج.

13- تساهم الموازنة بين الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لتنفيذها في ادارة وقت المشروع بشكل افضل

14- يساهم تقليل الاعمال الورقية في توجيه وقت المشروع نحو الاهداف المطلوبة بشكل افضل

15- يؤدي التوجيه الذاتي للعاملين الى نتائج افضل في ادارة وقت المشروع

المحور الرابع: الرقابة على وقت المشروع ويحتوي علي الفقرات التالية:

16- تتمثل مهمة مراقبة وقت المشروع بمقارنة الاداء الحالي للمشروع بالأداء المخطط مسبقاً.

17- تهدف الرقابة على وقت المشروع الى تصحيح الانحراف في الجدول الزمني للمشروع وليس الى فرض العقاب نتيجة التأخير.

18- يزيد وجود نظام حوافز للعاملين علي مراقبة وقت المشروع مما يضمن تنفيذ الانشطة وفق الوقت والمواصفات المتفق عليها.

19- تعمل الرقابة الفعالة للمشروع على تحسين مستوى اداء العاملين.

20- يجب ان تكون الرقابة على الوقت في المشروع من قبل العاملين رقابة ذاتية.

المحور الخامس: مستوي اداء العاملين في المشروع ويحتوي علي الفقرات التالية:

21- يزيد تقارب الاداء الفعلي للعاملين مع الاداء المخطط له من مستوى اداء مشروعات التشييد.

22- يمكن ان يساهم تحديد اسباب انخفاض مستوى اداء العاملين في معالجة الانحراف في الجدول الزمني للمشروع بهدف رفع مستوى اداء العاملين

23- يتأثر مستوى اداء العاملين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة لوقت المشروع

24- تعمل الادارة العليا في المشروع على رفع اداء العاملين من خلال تدريبهم علي ادارة وقت المشروع بالصورة الصحيحة

25- يجب ان تراعي الادارة الناجحة للمشروع الجانب الانساني لدى العاملين بالتوافق مع رفع مستوى ادائهم مما يضمن تقدم المشروع

المحور السادس: إدارة الوقت والإنتاجية في المشروع ويحتوي علي الفقرات التالية:

26-تنظيم وقت العاملين والادارة وتوعيتهم بالاهتمام بإدارة الوقت يعمل علي زيادة الانتاجية في المشروع.

27- تعمل ادارة الوقت في المشروع علي توضيح السلطة والمسؤولية للعاملين بالمشروع وينعكس ذلك ايجابيا علي انتاجية المشروع.

28- تعمل ادارة الوقت علي ان يكون الاتصال فعالا بين الاطراف المساهمة في تنفيذ المشروع مما يؤدي ذلك لرفع انتاجية المشروع.

29- يؤدي سوء ادارة الوقت الي عدم وضوح خطة تنفيذ النشاطات لدي جميع العاملين مما يؤثر علي مخرجات المشروع(الانتاجية)

30-تعمل الرقابة الفعالة لوقت المشروع الكشف علي الصعوبات والمشاكل التي تواجه العاملين اثناء تنفيذ مهامهم مما يؤدي ذلك لرفع الانتاجية.

المبحث الثاني : أدوات الدراسة

3-5 : أدوات الدراسة:

اشتملت الدراسة على أداة تقيس اثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد في السودان، مقسمة على ستة مجالات وهي تخطيط وقت المشروع، تنظيم وقت المشروع، توجيه وقت المشروع ، الرقابة على وقت المشروع ومستوى أداء العاملين في المشروع و إدارة الوقت والانتاجية في المشروع وقد تم إعداد أداة الدراسة من خلال مراجعة الاطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، حيث تم وضع قائمة بعناصر إدارة الوقت وأداء العاملين، تم صياغتها على شكل استبانة تكونت بصورتها الأولية من (6) محاور.

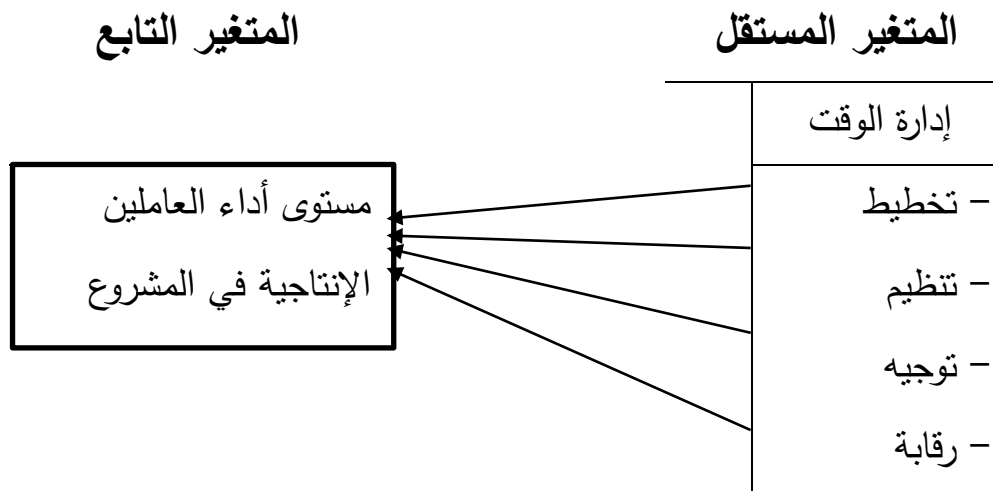
3-6 : صدق وثبات الأداة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات ، للتأكد من مدى ملاءمة الأداة لقياس اثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين والانتاجية في قطاع التشييد في السودان، كما طلب منهم تحكيم سلامة الصياغة العلمية واللغوية، وذكر أية تعديلات مقترحة، كذلك طلب من المحكمين الحكم على مدى انتماء المحاور الستة للأداة وهي (تخطيط وقت المشروع - تنظيم وقت المشروع- توجيه وقت المشروع- الرقابة على وقت المشروع- مستوى أداء العاملين في المشروع - ادارة الوقت والانتاجية في المشروع) والتي تقيس أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين ، ومدى انتماء الفقرات للمحور الذي ترد فيه، ومدى شمولية فقرات المحور الواحد وبعد إعادة أداة الدراسة تم الأخذ بملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، حيث تركزت الملاحظات على حذف ودمج بعض الفقرات في

الأداة وتعديل الصياغة اللغوية للفقرات من حيث البناء واللغة، حيث خرجت الأداة الخاصة بقياس تخطيط وقت المشروع بشكلها النهائي مكونة من (5) فقرات، كما خرجت الأداة الخاصة بقياس تنظيم وقت المشروع بشكلها النهائي مكونة من (5) فقرات، والأداة الخاصة بقياس توجيه وقت المشروع خرجت بشكلها النهائي مكونة من (5) فقرات، كما خرجت الأداة الخاصة بقياس الرقابة على وقت المشروع مكونة من (5) فقرات، في حين خرجت الأداة الخاصة بقياس مستوى أداء العاملين في المشروع مكونة من (5) فقرات بينما خرجت الأداة الخاصة بقياس ادارة الوقت والانتاجية في المشروع مكونة من (5) فقرات.

3-7 : متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة الوقت، وعناصره وهي تخطيط الوقت وتنظيم الوقت وتوجيه الوقت والرقابة على الوقت. المتغير التابع: مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد في السودان .



8-3 : المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار المحاور قام الباحث باستخدام أسلوب الإحصاء الاستدلالي والذي يتألف مما يلي:

1- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة معرفة الأهمية النسبية.

3- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

4- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وذلك لقياس التأثير بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

5- مستوى الأثر والأداء الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 - أقل من 2,33

والمستوى المتوسط من 2,33 - 3,66

والمستوى المرتفع من 3,67 فأكثر

3-9 : إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ مجموعة من الإجراءات الخاصة بتطبيق الدراسة وهي:

1. حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في المهندسين المقاولين والاستشاريين

والاكاديميين وجميع المهتمين بصناعة التشييد.

2. إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

أ- الاطلاع على الاطار النظري والدراسات السابقة.

ب- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.

ج- إجراء الصدق والثبات لأداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج الدراسة ومناقشتها :

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها ، حيث حاولت الدراسة التعرف على أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد بالسودان، من وجهة نظر المهندسين المقاولين والاستشاريين ومدراء المشاريع والمهتمين بصناعة التشييد وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

4-1 : صدق وثبات الأداة:

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، وتم التحقق من الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronobach Alpha) حيث إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل (Alpha) يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبق مقياس (Cronobach Alpha) على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية تعد قيمة (Alpha > 0.60) معقولة في مثل هذه البحوث انظر الجدول (1).

الجدول(1): معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (ألفا) α
1	تخطيط الوقت	88.7
2	تنظيم الوقت	88.9
3	توجيه الوقت	87.8
4	الرقابة على الوقت	85.8
إدارة الوقت		88.9
5	مستوى اداء العاملين	84
6	ادارة الوقت والانتاجية في المشروع	83.8
الاستبانة ككل		89

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل

ثبات عالي عن قدرة الاداة على تحقيق أغراض الدراسة.

2-4 : اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) ، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الاحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. ويعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Sig.*	Kolmogorov-Smirnov	المتغير	الرقم
يتبع التوزيع الطبيعي	0.247	1.022	تخطيط الوقت	1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.173	1.106	تنظيم الوقت	2
يتبع التوزيع الطبيعي	0.547	0.798	توجيه الوقت	3
يتبع التوزيع الطبيعي	0.163	1.119	الرقابة على الوقت	4
يتبع التوزيع الطبيعي	0.429	0.875	مستوى أداء العاملين	5
يتبع التوزيع الطبيعي		0.96	ادارة الوقت والانتاجية في المشروع	6

*يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة < 0.05 .

وبالنظر إلى الجدول وعند مستوى دلالة (0.05) فأكثر يتبين أن جميع المتغيرات كانت تتبع التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الاجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الاحصائية لهذه الدراسة.

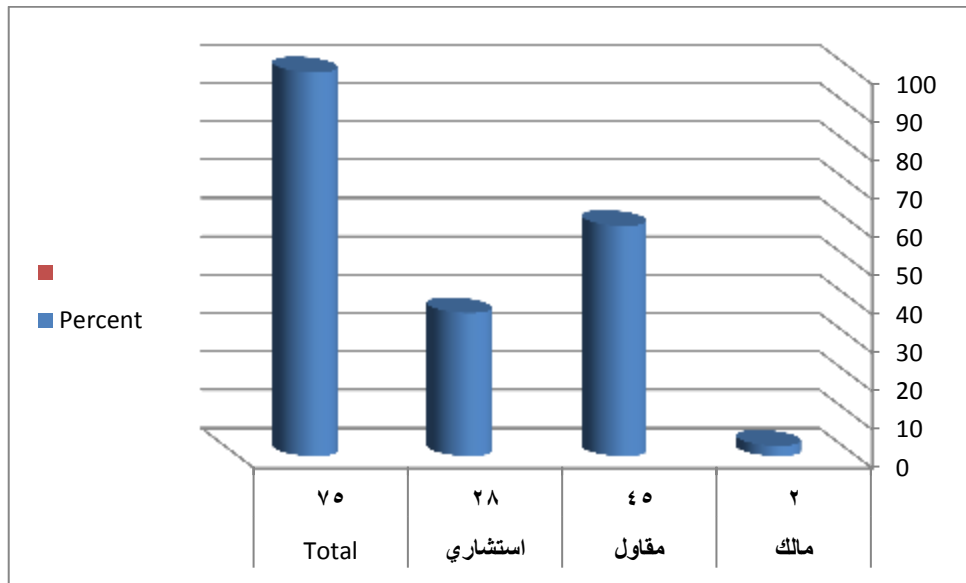
البيانات الشخصية :

جدول رقم (3) المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

		Frequency	Percent
	دبلوم	10	13.3
	بكالوريوس	59	78.7
	ماجستير	6	8.0
	Total	75	100.0

من الجدول أعلاه يتضح أن غالبية افراد العينة مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 78.7%.

الشكل (4-1) : المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

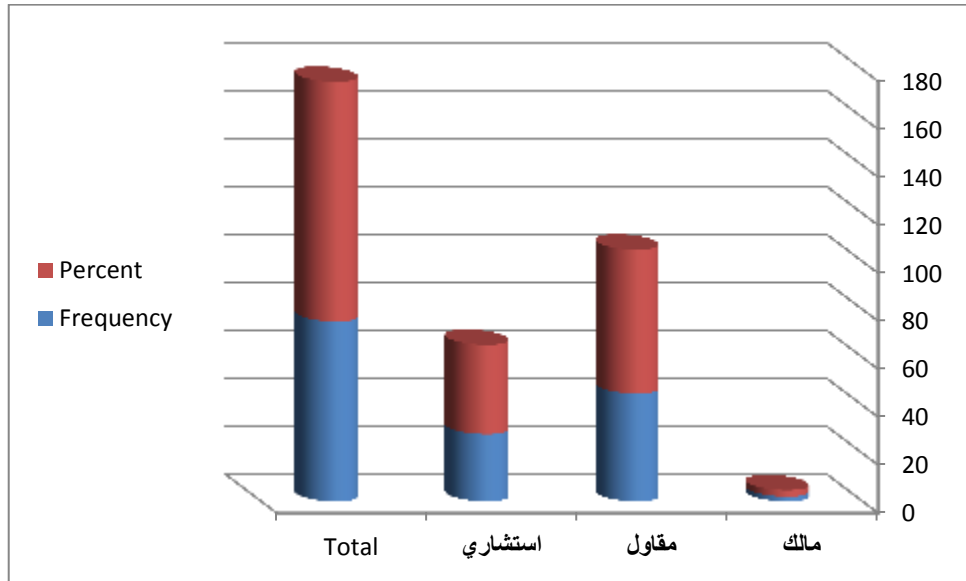


جدول رقم (4) يوضح طبيعة العمل :

	Frequency	Percent
مالك	2	2.7
مقاول	45	60.0
استشاري	82	37.3
Total	75	100.0

من الجدول أعلاه يتضح أن غالبية افراد العينة طبيعة عملهم مقاولين بنسبة 60%.

الشكل (4 - 2) : يوضح طبيعة العمل

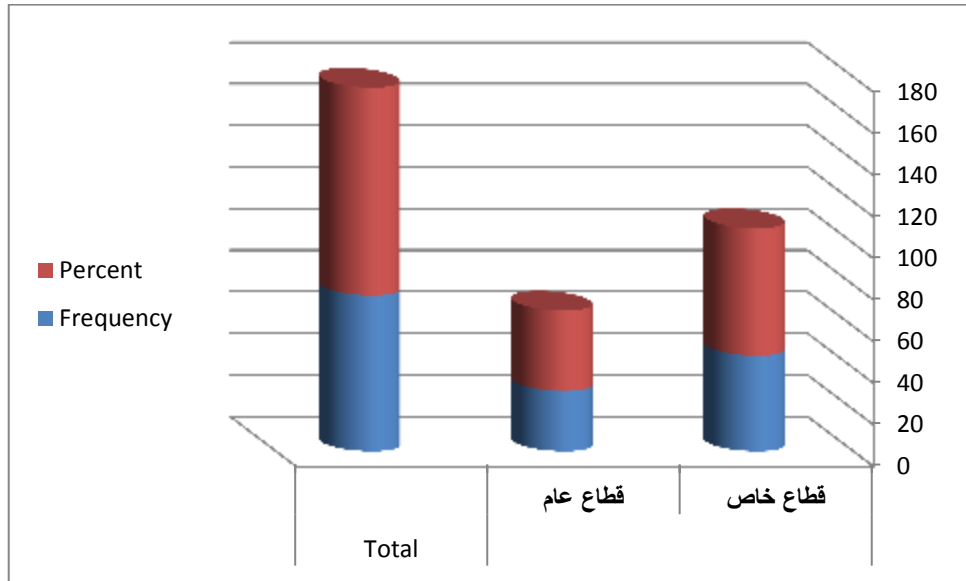


جدول رقم (5) يوضح نوع العمل :

	Frequency	Percent
قطاع خاص	46	61.3
قطاع عام	92	7.83
Total	75	100.0

من الجدول أعلاه يتضح أن غالبية افراد العينة نوع عملهم قطاع خاص بنسبة 61.3%.

الشكل (4-3) : يوضح نوع العمل

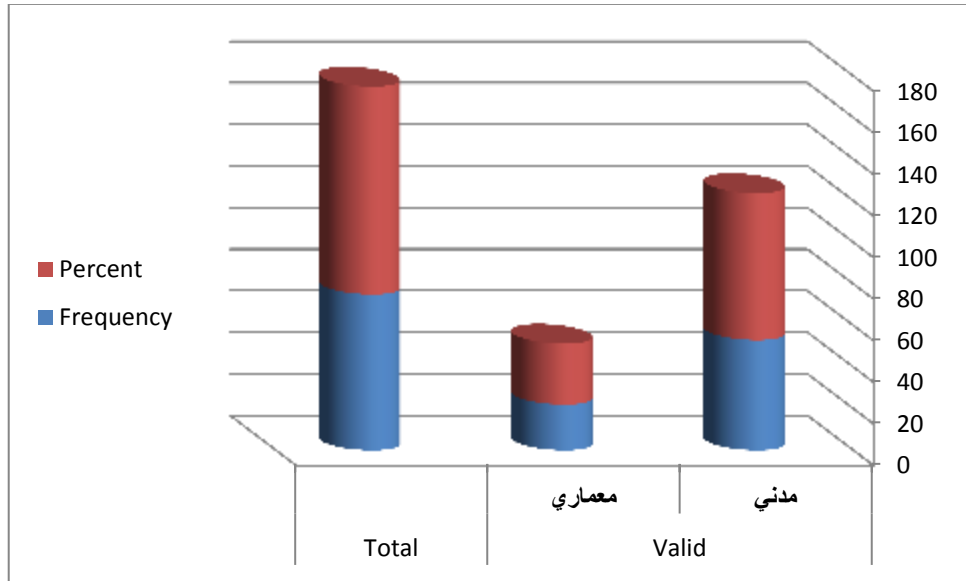


جدول رقم (6) يوضح التخصص :

		Frequency	Percent
Valid	مدني	53	70.7
	معماري	22	.392
Total		75	100.0

من الجدول أعلاه يتضح أن غالبية افراد العينة تخصصهم مهندسين مدنيين بنسبة 70.7%.

الشكل (4-4) : يوضح التخصص

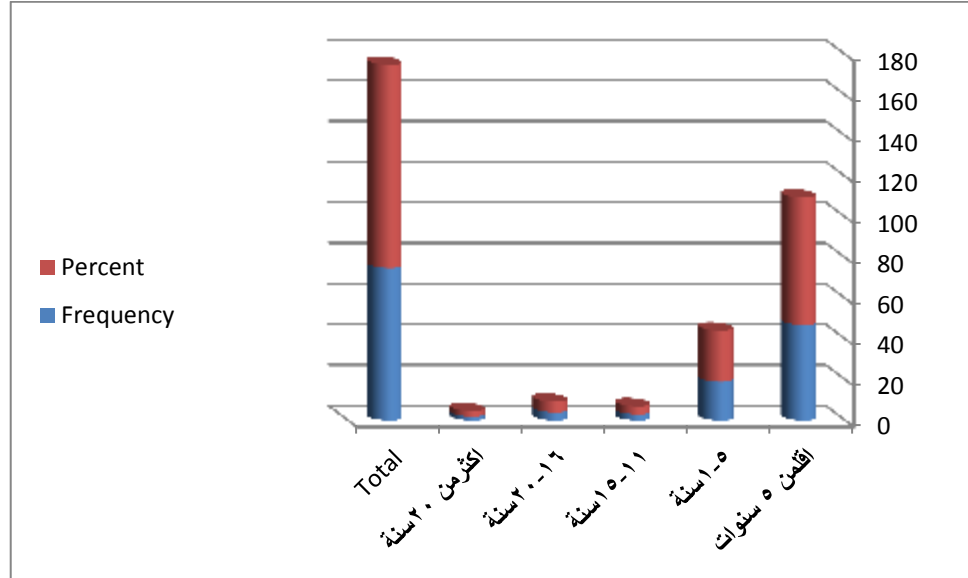


جدول رقم (7) يوضح سنوات الخبرة

		Frequency	Percent
	اقل من 5 سنوات	47	62.7
	1-5 سنة	19	25.3
	11-15 سنة	3	4.0
	16-20 سنة	4	5.3
	اكثر من 20 سنة	2	2.7
	Total	75	100.0

من الجدول أعلاه يتضح أن غالبية افراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 62.7%.

الشكل (4- 5): يوضح سنوات الخبرة

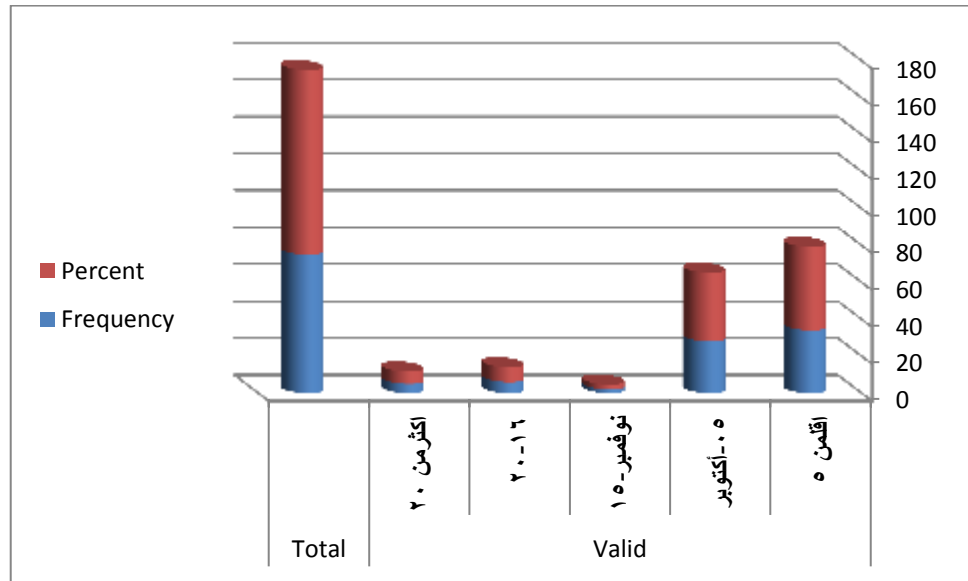


جدول رقم (8) يوضح عدد المشاريع المنفذة سنوياً

		Frequency	Percent
Valid	اقل من 5	34	45.3
	5-10	28	37.3
	11-15	2	2.7
	16-20	6	8
	اكثر من 20	5	6.7
Total		75	100.0

من الجدول أعلاه يتضح أن غالبية افراد العينة اجابوا بأن عدد المشاريع المنفذة سنوياً أقل من 5 مشاريع بنسبة 45.3% بينما 5-10 مشاريع في السنة بنسبة 37.3%.

الشكل (4- 6) : يوضح عدد المشاريع المنفذة سنوياً



محاور الدراسة :

3-4 : الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى أهمية إدارة وقت المشروع في قطاع التشييد في السودان؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهمية تخطيط وقت المشروع في قطاع التشييد ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر، كما هو موضح بالجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لتخطيط وقت المشروع

الرقم	مستوى أهمية تخطيط الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	يزيد التخطيط اليومي للوقت في المشروع على زيادة التركيز لدى العاملين مما يؤدي الى انجاز الاعمال الموكلة لهم في وقتها المحدد.	4.34	0.78	2	مرتفع
2	تحديد الأولويات للأنشطة الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت في مشروعات التشييد.	4.66	0.50	1	مرتفع
3	يساعد تخطيط وقت المشروع في انجاز الاعمال والمهام التي كانت تستغرق وقتا كبيرا في وقت اقل.	4.32	0.64	4	مرتفع
4	يجب ان يتسم تخطيط وقت المشروع بالمرونة والملائمة لقدرات العاملين لضمان إنجاز الأنشطة في وقتها المخطط لها.	4.33	0.82	3	مرتفع
5	يسهم تخطيط الوقت للمشروع في تخفيض الجهد المبذول اللازم لإنجاز المهام التي في المشروع .	3.71	0.69	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.27	0.68		

يشير الجدول رقم (9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية تخطيط وقت المشروع . فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحديد الأولويات للأنشطة الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت في مشروعات التشييد." بمتوسط حسابي بلغ (4.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.27) ، وانحراف معياري بلغ (0.50) ، فيما حصلت الفقرة "يزيد التخطيط اليومي للوقت في المشروع على زيادة التركيز لدى العاملين مما يؤدي الى انجاز الاعمال الموكلة لهم في وقتها المحدد " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.78) ، وحصلت فقرة "يجب ان يتسم تخطيط وقت المشروع بالمرونة والملائمة لقدرات العاملين لضمان إنجاز الأنشطة في وقتها المخطط لها " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وهي أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت فقرة "يساعد تخطيط وقت المشروع انجاز الاعمال والمهام التي كانت تستغرق وقتا كبيرا في وقت اقل " على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وهي أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.64) وحصلت فقرة "يسهم تخطيط الوقت للمشروع في تخفيض الجهد المبذول لإنجاز المهام التي في المشروع " على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.69). وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتخطيط الوقت كان مرتفعاً ، وهو ما يؤشر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على التخطيط الجيد لوقت المشروع.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أهمية تنظيم الوقت في قطاع التشييد السودانية؟ للإجابة على هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر ، كما هو موضح بالجدول (10).

جدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر

لتنظيم وقت المشروع

الرقم	مستوى أهمية تنظيم الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	يتيح تنظيم وقت المشروع متسع لمراجعة ما تم انجازه من مهام بدقة.	4.33	0.70	2	مرتفع
2	يتم تنظيم وقت المشروع بناء على درجة الأهمية للأنشطة التي في جدول الزمني اليومي للمشروع.	4.19	0.96	5	مرتفع
3	يعمل تقسيم المهام للمشروع على تنظيم وقت المشروع بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فعالة لوقت المشروع.	4.35	0.78	1	مرتفع
4	التركيز على الوقت المتاح للأنشطة الحرجة التي في المشروع دون اهمال بقية أنشطة المشروع.	4.28	0.92	3	مرتفع
5	يساعد تنظيم وقت المشروع في مواجهة التحديات التي يمكن ان تواجه المشروع.	4.20	0.75	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.27	0.82		

يشير الجدول رقم (10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية تنظيم الوقت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يعمل تقسيم المهام للمشروع على تنظيم وقت المشروع بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فعالة لوقت المشروع." بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.27) ، وانحراف معياري بلغ (0.78) ، فيما حصلت الفقرة "يتيح تنظيم وقت المشروع متسع لمراجعة ما تم انجازه من مهام بدقة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.33) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.70) ، وحصلت فقرة "التركيز على الوقت المتاح للأنشطة الحرجة التي في المشروع دون اهمال بقية أنشطة المشروع " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.27) ، وانحراف معياري بلغ (0.92) و حصلت فقرة "يساعد تنظيم وقت المشروع في مواجهة التحديات التي يمكن ان تواجه المشروع." على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت فقرة "يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية للأنشطة التي في جدول الزماني اليومي للمشروع." على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.96).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتنظيم الوقت كان مرتفعاً ، وهو ما يؤشر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على التنظيم الجيد لوقت المشروع .

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى أهمية توجيه الوقت في قطاع التشييد
السودانية؟

للإجابة على هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر ، كما هو موضح بالجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لتوجيه وقت المشروع

الرقم	مستوى أهمية توجيه الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	يجب التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل في المشروع	4.19	0.85	3	مرتفع
2	يسهم توضيح الأنشطة المطلوب تنفيذها في توجيه وقت المشروع نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج	4.21	0.81	2	مرتفع
3	تسهم الموازنة بين الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لتنفيذها في إدارة وقت المشروع بشكل أفضل	4.34	0.72	1	مرتفع
4	يسهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه وقت المشروع نحو الأهداف المطلوبة بشكل أفضل	3.93	0.68	4	مرتفع
5	يؤدي التوجيه الذاتي للعاملين إلى نتائج أفضل في إدارة وقت المشروع.	3.41	0.78	5	متوسط
		4.01	0.76		

يشير الجدول رقم (11) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية توجيه الوقت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسهم الموازنة بين الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لتنفيذها في إدارة وقت المشروع بشكل أفضل" بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.01) ، وانحراف معياري بلغ (0.72) ، فيما حصلت الفقرة "يسهم توضيح الأنشطة المطلوب تنفيذها في توجيه وقت المشروع نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.21) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.01) وانحراف معياري (0.81) ، وحصلت فقرة "يجب التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل في المشروع" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وهي أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.01) وانحرف معياري (0.85)، وجاءت فقرة "يسهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه وقت المشروع نحو الأهداف المطلوبة بشكل أفضل" على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.01) وانحراف معياري (0.68) وحصلت فقرة "يؤدي التوجيه الذاتي للعاملين إلى نتائج أفضل في إدارة وقت المشروع" على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.01) وانحراف معياري (0.78).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتوجيه الوقت كان مرتفعاً ، وهو ما يؤشر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على توجيهه الجيد لوقت المشروع.

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى أهمية الرقابة على الوقت في قطاع التشييد السوداني؟

للإجابة على هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر ، كما هو موضح بالجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للرقابة على وقت المشروع

الرقم	مستوى أهمية الرقابة على الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	تتمثل مهمة مراقبة وقت المشروع بمقارنة الأداء الحالي للمشروع بالأداء المخطط مسبقاً.	4.67	0.68	1	مرتفع
2	تهدف الرقابة على وقت المشروع إلى تصحيح الانحراف في الجدول الزمني للمشروع وليس إلى فرض العقاب نتيجة التأخير.	4.24	0.81	4	مرتفع
3	يزيد وجود نظام حوافز للعاملين على مراقبة وقت المشروع مما يضمن تنفيذ الأنشطة وفق الوقت والمواصفات المتفق عليها.	4.32	0.92	2	مرتفع
4	تعمل الرقابة الفعالة للمشروع على تحسين مستوى أداء العاملين	3.51	0.98	5	متوسط
5	يجب أن تكون الرقابة على الوقت في المشروع من قبل العاملين رقابة ذاتية	4.29	0.66	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.20	0.81		

يشير الجدول رقم (12) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية الرقابة على الوقت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتمثل مهمة مراقبة وقت المشروع بمقارنة الأداء الحالي للمشروع بالأداء المخطط مسبقاً." بمتوسط حسابي بلغ (4.67) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.20) ، وانحراف معياري بلغ (0.68) ، فيما حصلت الفقرة "يزيد وجود نظام حوافز للعاملين على مراقبة وقت المشروع مما يضمن تنفيذ الأنشطة وفق الوقت والمواصفات المتفق عليها " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.32) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.20) وانحراف معياري (0.92) ، وحصلت فقرة "يجب أن تكون الرقابة على الوقت في المشروع من قبل العاملين رقابة ذاتية " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وهي أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.20) وانحرف معياري (0.66)، وجاءت فقرة "تهدف الرقابة على وقت المشروع إلى تصحيح الانحراف في الجدول الزمني للمشروع وليس إلى فرض العقاب نتيجة التأخير " على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهي أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.20) وانحراف معياري (0.81) وحصلت فقرة "تعمل الرقابة الفعالة للمشروع على تحسين مستوى أداء العاملين " على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.20) وانحراف معياري (0.98).

ويشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للرقابة على الوقت كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر مدى أهمية الرقابة على وقت المشروع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

والجدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت

الرقم	إدارة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تخطيط الوقت	4.27	0.68	1
2	تنظيم الوقت	4.27	0.82	1
3	الرقابة على الوقت	4.20	0.61	3
4	توجيه الوقت	4.01	0.64	4

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين والانتاجية في قطاع التشييد في السودان؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة ومستوى أداء العاملين ، وإدارة الوقت والإنتاجية في المشروع كما هو موضح بالجدول (13) ، (14) **جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء**

العاملين في المشروع

الرقم	أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاثر
1	يزيد تقارب الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء المخطط له من مستوى أداء مشروعات التشييد.	3.91	0.86	5	مرتفع
2	يمكن أن يسهم تحديد أسباب انخفاض مستوى أداء العاملين في معالجة الانحراف في الجدول الزمني للمشروع بهدف رفع مستوى أداء العاملين.	4.92	0.98	1	مرتفع
3	يتأثر مستوى أداء العاملين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة لوقت المشروع	4.26	0.81	3	مرتفع
4	تعمل الإدارة العليا في المشروع على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة وقت المشروع بالصورة الصحيحة.	4.14	0.91	4	مرتفع
5	يجب أن تراعي الإدارة الناجحة الجانب الإنساني لدى العاملين بالتوافق مع رفع مستوى ادائهم مما يضمن تقدم المشروع.	4.35	0.85	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.31	0.88		

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين في المشروع. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يمكن أن يسهم تحديد أسباب انخفاض مستوى أداء العاملين في معالجة الانحراف في الجدول الزمني للمشروع بهدف رفع مستوى أداء العاملين". "بمتوسط حسابي بلغ (4.92) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.31) ، وانحراف معياري بلغ (0.98) ، فيما حصلت الفقرة "يجب أن تراعي الإدارة الناجحة الجانب الإنساني لدى العاملين بالتوافق مع رفع مستوى ادائهم مما يضمن تقدم المشروع." على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.35) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.31) وانحراف معياري (0.85) ، وحصلت فقرة "يتأثر مستوى أداء العاملين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة لوقت المشروع " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.31) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت فقرة "تعمل الإدارة العليا في المشروع على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة وقت المشروع بالصورة الصحيحة." على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.31) وانحراف معياري (0.91) وحصلت فقرة "يزيد تقارب الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء المخطط له من مستوى أداء مشروعات التشييد " على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.31) وانحراف معياري (0.86).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بمستوى أداء العاملين في المشروع كان مرتفعاً ، وهو ما يؤشر مدى ارتفاع مستوى الاداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت والإنتاجية في المشروع

الرقم	أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاثر
1	تنظيم وقت العاملين والادارة وتوعيتهم بالاهتمام بإدارة الوقت يعمل على زيادة الانتاجية في المشروع	4.41	0.57	1	مرتفع
2	تعمل ادارة الوقت في المشروع على توضيح السلطة والمسؤولية للعاملين بالمشروع وينعكس ذلك ايجابيا على انتاجية المشروع.	4.14	0.79	5	مرتفع
3	تعمل ادارة الوقت على ان يكون الاتصال فعالا بين الاطراف المساهمة في تنفيذ المشروع مما يؤدي ذلك لرفع انتاجية المشروع .	4.38	0.73	2	مرتفع
4	يؤدي سوء ادارة الوقت الى عدم وضوح خطة تنفيذ النشاطات لدى جميع العاملين مما يؤثر على مخرجات المشروع(الانتاجية)	4.23	0.80	3	مرتفع
5	تعمل الرقابة الفعالة لوقت المشروع الكشف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه العاملين اثناء تنفيذ مهامهم مما يؤدي لرفع الانتاجية .	4.15	0.78	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.26	0.73		

يشير الجدول رقم (15) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإدارة الوقت والانتاجية في المشروع. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تنظيم وقت العاملين والادارة وتوعيتهم بالاهتمام بإدارة الوقت يعمل على زيادة الانتاجية في المشروع". بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.26) ، وانحراف معياري بلغ (0.57) ، فيما حصلت الفقرة "تعمل ادارة الوقت على ان يكون الاتصال فعالا بين الاطراف المساهمة في تنفيذ المشروع مما يؤدي ذلك لرفع انتاجية المشروع .." على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.26) وانحراف معياري (0.73) ، وحصلت فقرة "يؤدي سوء ادارة الوقت الى عدم وضوح خطة تنفيذ النشاطات لدى جميع العاملين مما يؤثر على مخرجات المشروع(الانتاجية)" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.26) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت فقرة "تعمل الرقابة الفعالة لوقت المشروع الكشف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه العاملين اثناء تنفيذ مهامهم مما يؤدي لرفع الانتاجية ." على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهي ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.26) وانحراف معياري (0.78) وحصلت فقرة "تعمل ادارة الوقت في المشروع على توضيح السلطة والمسؤولية للعاملين بالمشروع وينعكس ذلك ايجابيا على انتاجية المشروع " على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.26) وانحراف معياري (0.79).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإدارة الوقت والانتاجية في المشروع كان مرتفعاً ، وهو ما يؤثر مدى ارتباط ادارة وقت المشروع بالانتاجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4-4 : اختبار فرضيات الدراسة:

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01})

"لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع في مستوى أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لإدارة وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية، وكما هو موضح في الجدول (14).

جدول (16): نتائج اختبار أثر إدارة وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في

شركات قطاع التشييد السودانية

البيان	الارتباط (R)	معامل التحديد (R square)	المحسوبة F	الجدولية F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة sig.*
أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد	0.540	0.292	54.632	3.92	2.363	0.000

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.540) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.292)، أي أن ما قيمته (0.292) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإدارة الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (2.363)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد بقيمة (2.363)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F الجدولية البالغة (3.92)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من أثر كل متغير من متغيرات إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين، ثم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى (H0₁₋₁) :

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط وقت المشروع في مستوى

أداء العاملين في قطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق

من الأثر المحتمل لإدارة وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع

التشييد ، وكما هو موضح في الجدول (15).

جدول (17) : نتائج اختبار أثر تخطيط وقت المشروع على مستوى أداء

العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية

مستوى الدلالة sig. *	درجات الحرية DF	الجدولية F	المحسوبة F	معامل الانحدار β	معامل التحديد (R square)	الارتباط (R)	البيان
0.005	1	3.96	8.0687	3.947	0.059	0.242	أثر تخطيط وقت المشروع على مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد
	138						
	139						

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (17) أثر تخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين

في قطاع التشييد. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي

دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد،

إذا بلغ معامل الارتباط R (0.242) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل

التحديد R² فقد بلغ (0.059) ، أي أن ما قيمته (0.059) من التغيرات

في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد ناتج عن التغير في مستوى

أهمية تخطيط وقت المشروع، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (3.947) ،

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تخطيط الوقت يؤدي إلى

زيادة في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد بقيمة (3.947) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.0687) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.96) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة معنوية لتخطيط وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد ا عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية (H_{0-2})

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتنظيم وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد، وكما هو موضح في الجدول (18).

جدول (18) : نتائج اختبار أثر تنظيم الوقت على مستوى أداء العاملين

في شركات قطاع التشييد السودانية

مستوى الدلالة sig.*	درجات الحرية DF	الجدولية F	المحسوبة F	معامل الانحدار β	معامل التحديد (R square)	الارتباط (R)	البيان
0.000	1	3.894	30.467	2.872	0.192	0.436	أثر تنظيم الوقت على مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد
	138						
	139						

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (18) أثر تنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد ، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.436) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.192) ، أي أن ما قيمته (0.192) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد ناتج عن التغير في مستوى أهمية تنظيم الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (2.872) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تنظيم الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد بقيمة (2.872) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.467) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.894) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة معنوية لتنظيم وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{01-3})

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتوجيه وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتوجيه وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد، وكما هو موضح في الجدول (19).

جدول (19) : نتائج اختبار أثر توجيه وقت المشروع على مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية

مستوى الدلالة sig.*	درجات الحرية DF	الجدولية F	المحسوبة F	معامل الانحدار β	معامل التحديد (R square)	الارتباط (R)	البيان
0.000	1	3.86	32.708	2.831	0.194	0.439	أثر توجيه الوقت على مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد
	138						
	139						

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\leq \alpha 0.05)$ يوضح الجدول (19) أثر توجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.439) عند مستوى $(\leq \alpha 0.05)$ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.194) ، أي أن ما قيمته (0.194) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد ناتج عن التغير في مستوى أهمية توجيه الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (2.831) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى توجيه الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السودانية بقيمة (2.831) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (32.708) وهي دالة عند مستوى $(\leq \alpha 0.05)$ ، أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.86) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة معنوية لتوجيه وقت المشروع في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة (H0₁₋₄)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السوداني عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر بين للرقابة الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد، وكما هو موضح في الجدول (20).

جدول (20) : نتائج اختبار أثر الرقابة على الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات قطاع التشييد السوداني

مستوى الدلالة sig.*	درجات الحرية DF	الجدولية F	المحسوبة F	معامل الانحدار β	معامل التحديد (R square)	الارتباط (R)	البيان
0.000	1	3.91	40.673	2.708	0.234	0.482	أثر الرقابة على الوقت على مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد
	138						
	139						

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (20) أثر الرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.482) عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.234) ، أي أن ما قيمته (0.234) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد ناتج عن التغير في مستوى أهمية الرقابة على الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (2.708) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الرقابة على

الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد بقيمة (2.708) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (40.673) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.91) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة معنوية للرقابة على وقت المشروع على أداء العاملين في قطاع التشييد عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

والمراجع

الاستنتاجات والتوصيات:

يتضمن هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة بناء علي المعطيات النظرية في ادبيات الدراسة والاطار النظري ،اضافة الي النتائج المشتقات من التحليل الاحصائي للدراسة والتي تم التوصل اليها بعد ان قام الباحث بتطبيق ادوات الدراسة وتحليلها وعرض نتائجها، وفيما يلي توضيحاً بذلك:

5-1 : أولاً: الاستنتاجات

1. هنالك اثر مرتفع لعناصر ادارة وقت المشروع(تخطيط وقت المشروع-تنظيم وقت المشروع-توجيه وقت المشروع-الرقابة علي وقت المشروع).
2. هنالك علاقة قوية بين ادارة وقت المشروع ونتاجية المشروع فكلما عملت الادارة العليا للمشروع علي ادارة وقت المشروع بصورة جيدة كلما زاد ذلك في الانتاجية بصورة واضحة.
3. يعد تحديد الاولويات للأنشطة الواجب تنفيذها من اهم عوامل حسن ادارة وقت المشروع.
4. تقسيم المهام في المشروع تساعد في تنظيم وقت المشروع بشكل افضل مما ينتج عنه ادارة فعالة لوقت المشروع.
5. تساهم الموازنة بين الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لتنفيذها في توجيه وقت المشروع نحو الاهداف الصحيحة بشكل أفضل.
6. تتمثل مهمة مراقبة وقت المشروع بمقارنة الاداء الحالي للمشروع بالأداء المخطط مسبقاً.
7. يساهم تحديد اسباب انخفاض مستوي اداء العاملين في معالجة الانحراف في الجدول الزمني للمشروع بهدف رفع مستوي اداء العاملين.

5-2 : ثانياً: التوصيات :

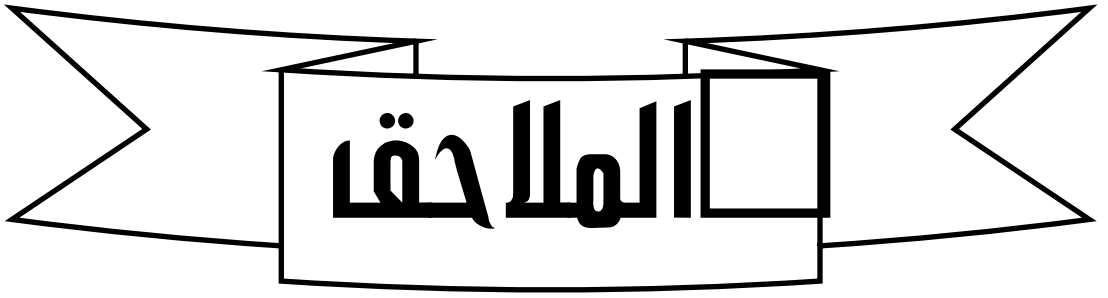
في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية ،قدم الباحث التوصيات التالية:

1. عقد دورات تدريبية لعاملين في قطاع التشييد(مدراء مشاريع-مهندسين مواقع-عمال) في مجال ادارة وقت المشروع يتم خلالها تدريب العاملين بشكل عملي علي ادارة وقتهم من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض.
2. العمل علي استثمار الوقت استثماراً امثل باعتباره من المصادر الغير متجدده وزيادة الوعي لدي الادارة والعاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية.
3. ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات ادارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوة والضعف في ادارة الوقت في المشروع، وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات وأوقات محددة للاجتماعات.
4. العمل علي اعادة النظر في اللوائح والتعليمات الخاصة بإدارة المشروع- اذا اقتضي الامر- في حالة تعارض أي من لوائح وتعليمات إدارة المشروع مع عناصر ادارة الوقت، كأن يتم تقليص وقت الاجتماعات إذا أمكن والحد من الاعمال الورقية قدر المستطاع.
5. اجراء المزيد من الدراسات عن إدارة وقت مشاريع التشييد.

المراجع:-

- ابراهيم، عبدالستار(1985) الانسان وعلم النفس سلسلة عالم المعرفة الكتاب رقم (86)
- تيشوري، عبدالرحمن(2006) ادارة الاداء واهدافه ومعايره، مجلة الحوار المتمدن العدد 1463 الموافق 2006/2/16.
- جيرسمان ، يوجين (د.ت) فن ادارة الوقت : كيف يدير الناجين وقتهم ترجمة بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.
- حسن ، راويه (2001) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، ط1
- ديكان ، جاك (1991)أفكار عظيمة في الادارة دروس من موسي ومؤسسات العمل الاداري ترجمة محمد الحديدي ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية- القاهرة.
- روي أليساندر (1999)اساسيات إدارة الوقت ، الجمعية الامريكية للإدارة . ترجمة مكتبة جرير ، ط1_الرياض.
- الشراري، عبدالله(2004) إدارة الوقت لدي مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشورة.
- كوفي ، ستيفن (2001) القيادة علي ضوء المبادي: ترجمة عبداللطيف الخياط، دار الثقافة العربية.
- كينان، كيت (1995) فن تنظيم وبرمجة الوقت . ترجمة مركز التعريب والبرمجة الدار العربية للعلوم ، الطبعة الاولى بيروت.
- _منصور، علي (1999) مبادي الادارة اسس مفاهيم: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ،منشورات مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- حياوي ، الهام (2006) الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي
للمؤسسات الصناعية الجزائرية منشورات جامعة باتنة.
- الدحلة ، فيصل(2003) تكنولوجيا الاداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية -
عمان
- عبدالرزاق ،محمد(2007) التخطيط الاستراتيجي وأثره علي الاداء في
المنظمات سلسلة البحوث الوظيفية. الجزء الاول.
- Drucker, Peter (1985) **Innovation: The Agenda for
American Business**, The Institute for Innovation,
February
- Gerald, E. (2006) **The relationship between uses of
time management techniques and sources of stress
among publicschool superintendents in Missouri**, Saint
Louis University.
- Green, P., Skinner, D. (2005), "Does time management
training work: an evaluation", **International Journal of
Training and Development**, Vol. 9, No. (2), pp.124-39.
- Norme ISO 9000 (2000), **System managment**,
principles essncials. P. 4.
- Adams, G.A., Jex, S.M. (1999), "Relationships between
time management, control, work-family conflict, and
strain", **Journal of Occupational Health Psychology**,
Vol. 4, No. (1) pp.72-77.





بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
ماجستير هندسة تشييد



استبيان حول: أثر ادارة الوقت فى مستوى أداء العاملين بقطاع التشييد موجهات:

_تسعى الدراسة الي معرفة وتحديد أثر ادارة الوقت فى مستوى أداء العاملين بقطاع التشييد وذلك من خلال الاستبيان التالي.
_تكرمكم بملء هذا الاستبيان يسهم فى تحقيق اهداف ومساعي هذه الدراسة
املين فى ان تعم الفائدة للجميع.

_المعلومات التي سترد ستستخدم للبحث العلمي فقط.

ادارة وقت المشروع:

هي العملية التي يتم من خلالها تحليل وإعداد جدول زمني لإنجاز المشروع وتحقيق اهدافه.

وتكمن أهمية ادارة وقت المشروع بانه من الموارد الغير متجدده لذلك لا بد من استغلاله بشكل امثل لضمان نجاح المشروع وتحقيق الاهداف المنشودة.

وتأتي هذه الدراسة لتوضيح اهمية ادرة الوقت فى مشاريع التشييد واثره الايجابي علي الاداء الفعلي للعاملين بقطاع التشييد.

القطاع الأول
الاسئلة العامة:-

1- الاسم (اختياري).....

2- اسم المؤسسة او الشركة (اختياري).....

3- المؤهل التعليمي

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4- طبيعة العمل

مالك مقاول استشاري

اخرى (اذكرها).....

5- نوع العمل

قطاع خاص قطاع عام

اخرى (اذكرها).....

6- التخصص

مدني معماري

اخرى (اذكرها).....

7- سنوات الخبرة

اقل من 5 10-5 15-11

20-16 اكثر من 20

8- عدد المشاريع التي تقومون بتنفيذها سنويا

اقل من 5 10-5 15-11

20-16 اكثر من 20

القطاع الثاني

استبيان الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق	العبارة
تخطيط وقت المشروع					
					1- يزيد التخطيط اليومي للوقت في المشروع على زيادة التركيز لدى العاملين مما يؤدي الي انجاز الاعمال المكلفة لهم في وقتها المحدد.
					2- تحديد الاولويات للأنشطة الواجب تنفيذها من اهم مراحل التخطيط للوقت في مشروعات التشييد.
					3- يساعد تخطيط وقت المشروع في انجاز الاعمال والمهام التي كانت تستغرق وقتا كبير في وقت اقل.
					4- يجب أن يتسم تخطيط وقت المشروع بالمرونة والملائمة لقدرات العاملين لضمان انجاز الأنشطة في وقتها المخطط لها.
					5- يساهم تخطيط الوقت للمشروع في تخفيض الجهد المبذول اللازم لإنجاز المهام التي في المشروع.
تنظيم وقت المشروع					
					6- يتيح تنظيم وقت المشروع متسع لمراجعة ما تم أنجازه من مهام بدقة.
					7- يتم تنظيم وقت المشروع بناءً على درجة الاهمية للأنشطة التي في الجدول الزمني للمشروع
					8- يعمل تقسيم المهام للمشروع على تنظيم وقت المشروع بالشكل الافضل مما ينتج عنه ادارة فعالة لوقت المشروع.
					9- التركيز علي الوقت المتاح للأنشطة الحرجة التي في المشروع دون اهمال بقية أنشطة المشروع
					10- يساعد تنظيم وقت المشروع في مواجهة التحديات التي يمكن ان تواجه المشروع.

العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
توجيه وقت المشروع					
11- يجب التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل والغير قابلة للتأجيل في المشروع.					
12- يساهم توضيح الانشطة المطلوب تنفيذها في توجيه وقت المشروع نحو اقصر الطرق وافضل النتائج.					
13- تساهم الموازنة بين الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لتنفيذها في ادارة وقت المشروع بشكل افضل					
14- يساهم تقليل الاعمال الورقية في توجيه وقت المشروع نحو الاهداف المطلوبة بشكل افضل					
15- يؤدي التوجيه الذاتي للعاملين الى نتائج افضل في ادارة وقت المشروع					
الرقابة على وقت المشروع					
16- تتمثل مهمة مراقبة وقت المشروع بمقارنة الاداء الحالي للمشروع بالاداء المخطط مسبقاً.					
17- تهدف الرقابة على وقت المشروع الى تصحيح الانحراف في الجدول الزمني للمشروع وليس الى فرض العقاب نتيجة التأخير.					
18- يزيد وجود نظام حوافز للعاملين علي مراقبة وقت المشروع مما يضمن تنفيذ الانشطة وفق الوقت والمواصفات المتفق عليها.					
19- تعمل الرقابة الفعالة للمشروع على تحسين مستوى اداء العاملين					
20- يجب ان تكون الرقابة على الوقت في المشروع من قبل العاملين رقابة ذاتية					

العبرة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى اداء العاملين في المشروع					
21- يزيد تقارب الاداء الفعلي للعاملين مع الاداء المخطط له من مستوى اداء مشروعات التشييد.					
22- يمكن ان يساهم تحديد اسباب انخفاض مستوي اداء العاملين في معالجة الانحراف في الجدول الزمني للمشروع بهدف رفع مستوى اداء العاملين					
23- يتأثر مستوى اداء العاملين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة لوقت المشروع					
24- تعمل الادارة العليا في المشروع على رفع اداء العاملين من خلال تدريبهم على ادارة وقت المشروع بالصورة الصحيحة.					
25- يجب ان تراعي الادارة الناجحة للمشروع الجانب الانساني لدى العاملين بالتوافق مع رفع مستوى ادائهم مما يضمن تقدم المشروع					
إدارة الوقت والإنتاجية في المشروع					
26- تنظيم وقت العاملين والادارة وتوعيتهم بالاهتمام بإدارة الوقت يعمل على زيادة الانتاجية في المشروع.					
27- تعمل ادارة الوقت في المشروع على توضيح السلطة والمسؤولية للعاملين بالمشروع وينعكس ذلك ايجابيا على انتاجية المشروع.					
28- تعمل ادارة الوقت على ان يكون الاتصال فعالا بين الاطراف المساهمة في تنفيذ المشروع مما يؤدي ذلك لرفع انتاجية المشروع.					
29- يؤدي سوء ادارة الوقت الي عدم وضوح خطة تنفيذ النشاطات لدي جميع العاملين مما يؤثر على مخرجات المشروع(الانتاجية)					
30- تعمل الرقابة الفعالة لوقت المشروع الكشف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه العاملين اثناء تنفيذ مهامهم مما يؤدي ذلك لرفع الانتاجية.					