

مجلة جامعة الرازي

للعلوم الإدارية والإنسانية

RUHMS

عملية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الرازي

أبحاث العدد:

- Hydrological Study Analysis and Groundwater Assessment of Hadramawt Aquifers ،May 2022.
- Hydrological Analysis Study and Groundwater Assessment of Sana'a Basin ،May 2022.
- تقييم جودة الخدمات الصحية في مستشفيات الشرطة بأمانة العاصمة وفقاً لأبعاد جودة الخدمة.
- أثر الحوافز على أداء الكادر الطبي في مستشفى القوات الخاصة.
- دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي (دراسة تطبيقية).
- واقع البحث العلمي الجنائي في أكاديمية الشرطة اليمنية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية).
- أثر تطبيق إدارة الوقت في تحسين الأداء دراسة حالة على ديوان عام الهيئة العامة للزكاة للعام 2020م.
- تطور الدين العام في اليمن وقياس أثره على عجز الموازنة العامة للفترة 1994-2016 .

جامعة الرازي

كلية العلوم الإدارية والإنسانية



يونيو 2022م

المجلد الأول

العدد الخامس

الهيئة الاستشارية

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة	الدولة
1	أ. د / عبدالله عبدالله السنفي	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
2	أ. د / صالح حسن الحرير	إدارة أعمال	جامعة عدن	اليمن
3	أ. د / طلعت اسعد عبد الحميد	إدارة أعمال	جامعة المنصورة	مصر
4	أ. د / حسن عبد الوهاب حسن	إدارة أعمال	جامعة القران الكريم	السودان
5	أ. د / نجاة محمد جمعان	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
6	أ. د / احمد علي الحاج	تخطيط تربوي	جامعة صنعاء	اليمن
7	أ. د / محمد احمد الجلال	طرائق التدريس	جامعة ذمار	اليمن

الإشراف العام

د / طارق علي النهي

رئيس مجلس الأمناء

رئيس التحرير

أ.م.د / محمد علي المكردى

عميد كلية العلوم الإدارية والإنسانية

مدير التحرير

د / نجيب علي إسكندر

رئيس قسم الإدارة الصحية

هيئة التحرير

أ.د/ نبيل الربيعي

د/ تركي يحيى القبانى

د/ عبد الفتاح على القرص

أ.د/ محمد محمد القطيبي

د/ محمد حسيني الحسيني

أ.م.د/ صالح علي النهاري

د/ أحمد محمد الحجوري

رقم الإيداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء () لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف إلى إتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم العلمية باللغتين العربية

والإنجليزية في مختلف العلوم الإدارية والإنسانية

مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

مجلة علمية محكمة تعنى بنشر البحوث في مجال العلوم الإدارية والإنسانية

تصدر عن كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي - اليمن

توجه المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:
مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

ص.ب:.....، الرمز البريدي..... اليمن

هاتف : 216923 – 774440012

فاكس : 406760

البريد الإلكتروني: ruahms@alraziuni.edu.ye

صفحة الإنترنت: www.alraziuni.edu.ye

أثر تطبيق إدارة الوقت في تحسين أداء ديوان عام الهيئة العامة للزكاة للعام 2020م دراسة حالة

الباحث: د. غالب ناصر البكري

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في ديوان عام الهيئة العامة للزكاة، وكذلك واقع إدارة الوقت في ديوان عام الهيئة العامة للزكاة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة مداراً أقسام، ومدراء الإدارات، ومدراء العموم فمأفوف وتم توزيع (120) استبانة، توم استرجاع قابلة للتحليل (91) استبانة قابلة للتحليل وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. مستوى الاهتمام بإدارة الوقت في ديوان الهيئة العامة للزكاة جاء مرتفع جداً فقد حصل على نسبة موافقة بلغت (84.92%)، وقد حصلت أبعاد إدارة الوقت على نسب متفاوتة حيث جاء المرتبة الأولى بعد الإشراف، يليه الاتصال، يليهما بعد التخطيط ثم بعد إدارة الاجتماعات وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التفويض.
 2. أن مستوى أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة اليمينية جاء مرتفع، مما يعني أن الهيئة تعمل على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين، كما أن ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال، كما أن حصول العاملين على الحوافز والتقدير يجعلهم يبذلوا جهداً أكبر في عملهم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

1. تعزيز مفهوم إدارة الوقت لدى القيادات والعاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.
2. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة للعاملين في ديوان عام الهيئة والعمل على صقل مهارات العاملين بالمعرفة الكاملة بمهام عملهم ليتمكنوا من أداء الأعمال بكفاءة.
3. تفويض الصلاحيات للموظفين لتمكينهم من إدارة أعمالهم بكل كفاءة ومسئولية وبعيداً عن مركزية الإدارة العليا، وبذلك ستنتقل الطاقات الكامنة لديهم والتي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأعمال الإدارية اليومية في ديوان الهيئة.

Abstract

The study aimed to identify the effect of time management on improving the performance of employees in the General Bureau of the General Authority of Zakat, as well as the reality of time management in the General Office of the General Authority of Zakat. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach and the questionnaire were used as a tool for data collection. The study population consisted of employees of the General Authority for Zakat bureau in departments, directors of departments, and general directors, and (120) questionnaires were distributed. The study found a set of results, the most important of which are:

1. The level of interest in time management in the office of the General Authority for Zakat was very high, as it obtained an approval rate of (84.92%), and the dimensions of time management received varying rates, as it came first after supervision, followed by communication, followed by after planning and then after meeting management And it came last after the mandate.
2. 7. The level of performance of employees in the Office of the General Authority for Zakat of Yemen was high, which means that the Authority is working to determine the needs and requirements of workers, and the current working conditions are good and help in effective performance, and the employees 'obtaining incentives and appreciation makes them make a greater effort in their work. .

The presence of a statistically significant effect of time management in improving the performance of employees in the General Authority for Zakat.

The study recommended a number of recommendations, the most important of which are:

1. Promote the concept of time management among leaders and workers in the General Authority of Zakat Bureau.
2. Preparing and implementing specialized training programs in modern administrative systems for employees of the authority's general office and working to refine the workers 'skills with full knowledge of their work tasks so that they can perform work efficiently.
3. Delegating the powers of the employees to enable them to manage their work efficiently and responsibly and away from the centralization of

the higher management, thus releasing their potential energies that can be used in managing the daily administrative work in the authority's office.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

1. المقدمة:

يختلف البشر في نظرتهم إلى الوقت قديماً وحديثاً ومن مجتمع إلى آخر من حيث أهميته وقيمه والاستفادة منه واستغلاله حيث أن الوقت أغلى ما يملكه الإنسان ويعتبر من الموارد الهامة لدى الإدارات والمؤسسات والمنظمات وإذا استطاعت المنظمات إدارة الوقت ونجحت في استغلاله وإدارته بالشكل السليم يكون نجاح المنظمة أو المؤسسة ونماؤها وازدهارها وإذا فرطت في إدارة الوقت يكون مصيرها الفشل.

ونظراً لحدثة إنشاء الهيئة للزكاة ووجود قصور في الأداء في إدارة الوقت وتكدس الأعمال وتوقع على عاتق العاملين فيها القيام بالعديد من الواجبات والمهام التي يتطلب إنجازها بسرعة حتى لا تؤثر على أداء الهيئة بصورة عامة وأصبح العاملين ضرورة إدارة وقتهم بفاعلية حقيقة ومن هنا يأتي دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين لتحقيق أهداف الهيئة العامة للزكاة.

وسنتطرق في هذه الدراسة عن أثر إدارة الوقت في تحسين الأداء بشكل عام الوظيفي والمؤسسي بالتطبيق على الهيئة العامة للزكاة.

2. مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات ونجاحها وازدهارها ونماؤها يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: إلى أي مدى تؤثر تطبيق إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة؟

3. أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في ديوان عام الهيئة العامة للزكاة
- معرف واقع إدارة الوقت في ديوان الهيئة العامة للزكاة.
- توضيح أثر إدارة الوقت على الأداء.

4. أهمية الدراسة:

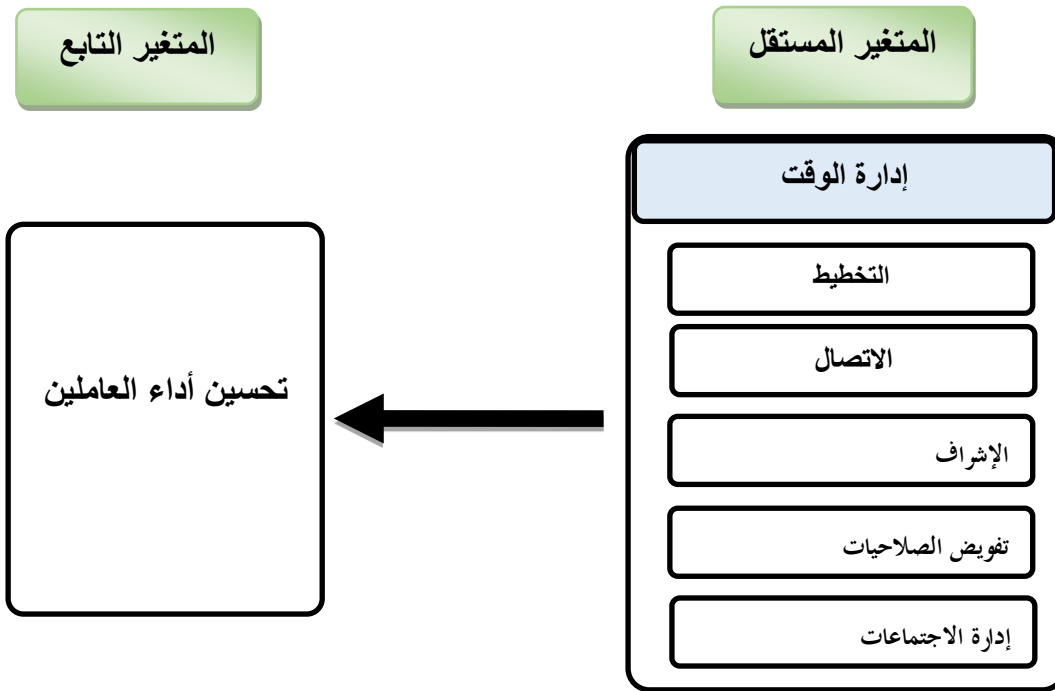
- الكشف عن مفهوم إدارة الوقت باعتباره عنصر مهم في ديوان الهيئة العامة للزكاة
- توعية العاملين في ديوان الهيئة بأهمية إدارة الوقت في تحسين الأداء تقديم معلومات هامة للعاملين في الهيئة.

- الموضوع لم يتطرق له أحد ولذلك سيساعد العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة الاستفادة منه في تنمية المهارات القيادية وخاصة مهارة إدارة الوقت.
- ترجع أهمية هذا البحث بالنسبة للباحث كونه يتعلق بمجال عمله الرئيسي.
- تزويد المكتبة العربية بدراسة علمية تلبي حاجة الميدان في هذا المجال وتضاف إلى الأبحاث العلمية التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.
- استفادة قيادة الهيئة وقيادات الدولة والقائمين على المنظمات من تطبيق مفاهيم هذه الدراسة.

5. نموذج الدراسة: (النموذج المعرفي):

والشكل رقم (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة:

الشكل (1) النموذج المعرفي للدراسة



6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الإشراف في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاجتماعات في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.

7. حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.
2. الحدود الزمانية: تم تقديم الدراسة خلال العام 2020م.
3. الحدود المكانية: ديوان عام الهيئة العامة للزكاة.
4. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر إدارة الوقت في تحسين الأداء.

8. مصطلحات الدراسة:

أ. إدارة الوقت:

يعرف البرعي إدارة الوقت بأنها: توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية لتعم فائدتها المجتمع بأسرة.

أما دبليو⁽¹⁾ فيرى أن إدارة الوقت تعتبر مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه، وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته، وهي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

ويرى الباحث أن إدارة الوقت هو الطريقة والوسيلة التي تعين القادة والمدراء على الاستفادة القصوى من الوقت في تحقيق الأهداف، وخلق التوازن ما بين الواجبات والرغبات والأهداف والاستفادة من الوقت هي التي تحقق الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في الحياة، فإدارة

(1) دراث دبليو مهارات إدارة الوقت ترجمة رشدي هند كنوز للنشر والتوزيع القاهرة مصر 2012م، ص 8.

الوقت هي السمة التي يستطيع المدير من خلاله التقدم والتطور والازدهار والنماء والتغلب على المصاعب والأزمات فالأعمال في المنظمات تنجز حسب الخطط وبذلك يؤدي إلى عدم وجود أي مشاكل مما يؤدي إلى زيادة رضاء العاملين.

ب. مستوى أداء العاملين:

ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكثر قدر من الوضوح والدقة، مرتبطاً بقدرات الموظف ودافعيته كي يتمكن من أداء الواجبات التي وكلت إليه بطريقة مرضية، ويتحمل نتائج أدائه(1) .

ج. تحسين الأداء:

العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء والأسباب المصاحبة لها.

9. الدراسات السابقة:

▪ دراسة: (بودية، 2017): بعنوان (أثر إدارة الوقت فيتحسين أداء العاملين في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب)(2)

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب بمدينة تقرت ولاية ورقلة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية انه يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة درجات متفاوتة من أبعاد إدارة الوقت وان هناك تحسين أداء العاملين سائد بدرجة متوسطة نسبيا وانه لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

(1) العتيبي، ضرار وآخرون (2007)، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، مطابع دار البازوري، عمان، الأردن، ص 66.

(2) دراسة نوال بودية بعنوان (أثر إدارة الوقت فيتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب 2017)

▪ **دراسة: (زكرياء، 2016) بعنوان: علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية(1).**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل وما إذا كانت إدارة الوقت تلعب دوراً إيجابياً في تقليل مستوى ضغوط العمل لدى عمال المركبات الرياضية،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن العمال يديرون الوقت المخصص للعمل بكفاءة مما أدى إلى انخفاض مستوى ضغوط العمل التي قد تنجم نتيجة العمل.
- كما أنهم يحسنون إدارة الوقت الخاص بالتعامل مع الآخرين، الأمر الذي أدى إلى انخفاض مستوى الضغوط والتي يمكن أن تكون مصدرها الآخرين.
- كلما كانت إدارة الوقت جيدة قل ضغوط العمل.

▪ **دراسة: (الحسن، 2015) بعنوان: أثر إدارة الوقت على أداء العاملين دراسة حالة: جامعة البحر الأحمر – بورتسودان(2).**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في جامعة البحر الأحمر وكذلك مستوى أداء العاملين، ومعرفة تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين في جامعة البحر الأحمر مرتفعاً، متمثل في مجالي الإيفاء بالالتزامات والتخطيط للوقت.
- المستوى العام لأداء العاملين في جامعة البحر الأحمر مرتفع، وذلك لحصوله على درجات عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) في مجالي سرعة الأداء ودقة الأداء.

(1) زكرياء، عاشور (2016)، علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية" رسالة ماجستير غير منشورة في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

(2) الحسن، سراج الدين عثمان محمد (2015)، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين" دراسة حالة: جامعة البحر الأحمر – بورتسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة البحر الأحمر - السودان.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعاملين في جامعة البحر الأحمر تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بـ (النوع، عدد سنوات الخدمة، الوظيفة) في تطبيق إدارة الوقت متمثل في مجالي الإيفاء بالالتزامات والتخطيط للوقت.

■ دراسة: (الرحيمي والمارديني، 2014)، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية (دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية)⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الطلبة نحو كيفية إدارة الوقت من حيث التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة وأثر ذلك في تحصيلهم الأكاديمي، وقد تم جمع البيانات من خلال عينة شملت 300 طالب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مجال التخطيط كان له التأثير الأكبر في التحصيل الأكاديمي بمعامل ارتباط (0.539).

- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي.

■ دراسة: (ملحم، 2010) بعنوان: دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية -دولة فلسطين⁽²⁾ وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها .

- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث اختبر الباحث (20)

عشرين علاقة فرعية بينهما، وأوضحت نتائج الاختبار معنوية العلاقة في (17) سبع عشرة علاقة، وعدم معنويتها في (3) ثلاث علاقات.

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تخطيط الوقت وأبعاد أداء العاملين مواظبة العاملين على أعمالهم، السرعة في إنجاز الأعمال، دقة أداء العاملين، معدلات الإنتاج).

(1) الرحيمي، سالم والمارديني، توفيق (2014)، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية" (دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 30 العدد الأول كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة إربد الأهلية -الأردن.

(2) دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم : دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية -دولة فلسطين " (2010 م)

■ دراسة: (عدارية، 2006) بعنوان: إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة غوث الأساسية في الضفة الغربية⁽¹⁾

وهدفت الدراسة إلى التعرف على معدل الوقت الذي يصرفه مديري ومديرات مدارس الوكالة الأساسية في الضفة الغربية من وقت العمل الرسمي على جميع المهام لكل مستوى من المستويات الدراسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الأداة الإحصائية في متوسط كمية صرف المدراء للوقت على مستوى مهام المستوى الإداري للإدارة تعزي لمتغير الجنس وسجل لصالح فئة المديرين الذكور.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

1. إدارة الوقت:

مفهوم الوقت:

في أكثر من موضع في القرآن الكريم يقسم الله سبحانه وتعالى بالوقت (الزمن) مما يؤكد أن له أهمية عظيمة في الحياة، وأن الله سوف يحاسب الإنسان على استخدامه، فالوقت هو الحياة فإذا استطاع الإنسان أن يستغل وقته وينظم حياته استطاع أن يعيش في استقرار وهدوء، وإذا فرط في الوقت سوف يعيش في اضطراب، لا نه لم يستطيع أن ينظم وقته ويستغل الوقت فيما يحقق له النتائج التي يسعى إلى تحقيقها، ويعتبر الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم إدارة أي شيء آخر، ويعتبر مورد لا يمكن ادخاره بل يجب استخدامه بحكمة، وإدارة الوقت تعتبر علم وفن وهو عنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة وتعني إدارة الذات والنظر إلى الوقت قبل الشروع في تنفيذ الأعمال⁽²⁾.

وهناك عدة تعاريف للوقت في المعجم الوسيط: منها أنه مقدار من الزمن قدر لأمر ما يشكل الوقت أثمن ما يملك الإنسان لا نه عمره وحياته، نراه أكثر ما يساء فهمه واستعماله.

فالوقت عنصر مهم في كل نشاط بشري واغتنامه شرط لكل نجاح، والكون كله في خلقه وعرضه وتدبيره وتسييره وكل ما يقع فيه من حوادث مقرون بالوقت، وأن مسيرة الحياة البشرية تبدأ بالوقت وتنتهي بالوقت، فعمر الإنسان نفسه موقوف بزمن لا يتعداه، وأحداث حياته كلها مؤقتة.

يعرف الوقت بأنه الفترة الفاصلة بين حدثين متعاقبين أو بين أحداث متعاقبة⁽³⁾.

(1) محمود محمد يحيى عدارية: بعنوان (إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة غوث الأساسية في الضفة الغربية 2006 م

(2) هلال محمد (إدارة واستثمار الوقت) مركز تطوير الأداء والتنمية مصر الجديدة 2008م ص 218

(3) (البلعكي، 1990، ص 33)

وأشار (ابن منظور) في لسان العرب أن الوقت: "هو مقدار من الزمان، أكثر ما يستخدم في الماضي، وقد أُستخدِم في المستقبل، والجمع منه (أوقات، وقت، موقوت)، وموقت أي محدد والوقت المضروب للفعل والموضع، والتوقيت أن يجعل للشئ وقت يختص به وهويبيان المدة ووقت الشئ يوقته إذا بين حده، والتوقيت هو تحديد الأوقات"⁽¹⁾ من خلال هذه التعاريف للوقت يراء الباحث أن الوقت وهو فترة من الزمن لحدث ما أو فاصل بين حدثين يستطيع الفرد خلال هذه الفترة من الزمن أن ينجز ويحقق عمل ما.

• أهمية الوقت:

تكمن أهمية الوقت في(2):

- أن الوقت سريع الانقضاء وعملية استرجاعه مستحيل
- الوقت عمر الإنسان وحياته كلها.
- يحاسب عليه المرء مرتين (عمره ثم شبابه).
- الوقت من الموارد النادرة لا يجمع ولا يعوض.
- لا يمكن تخزينه.
- موزع بالتساوي على جميع الأفراد

• إدارة الوقت:

يعرف البرعي إدارة الوقت بأنها: توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية لتعم فائدتها المجتمع بأسرة.

ويرى سلامة أن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم التكاملية الشاملة لكل زمان ومكان، لا نها لا تقتصر على إدارة وقت العمل والدراسة فقط، بل تشمل إدارة الوقت الخاص أيضا، وبذلك تعتبر من المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة، ودور المنظمة يظهر في كيفية استغلال الوقت بما يعود بالنفع والفائدة على المنظمة والعاملين بها(3)

أما (دبليو ، 2012 ص 8) يرى أن إدارة الوقت تعتبر مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه، وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته، وهي الطرق والوسائل التي

(1) (ملحم ابراهيم ، تحليل العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقة 2010م ص 33)

(2) دراث دابليو مهارات إدارة الوقت ترجمة رشدي هند كنوز للنشر والتوزيع القاهرة مصر 2012م ص 14)

(3) (ملحم ابراهيم ، تحليل العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقة 2010م ص 43)

تعين المر على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

ويرى الباحث أن الوقت أغلا وأفضل ما يملكه الفرد في حياته الدنيا وأن الوقت هو الحياة وكلما ينقضي يوم من حياتك تقترب إلى الآخرة وتبتعد من الدنيا فالقائد المثالي هو الذي يستطيع تنظيم الوقت للعاملين في المنظمة أو المؤسسة ويستطيع أن ينجز المهام المحددة للعاملين حسب ما هو مخطط ومعد مسبق، وأن يتجنب في الأعمال اليومية الأعمال التي لا فائدة منها وقليلة الأهمية، وأن ينظم الأعمال اليومية الأهم فألاهم.

• فوائد إدارة الوقت:

يرى ملحم أن هناك ست فوائد وراء إدارة الوقت:

- يمكنك الحصول على ساعتين مثمرتين على الأقل يوميا.
- ستحقق لك تحكم أكثر في يوم عملك.
- يمكنك التحكم (السيطرة) على التوتر وضغوط العمل بسهولة.
- سوف تزيد من قدرتك على الإنجاز وإتمام الأعمال التي عليك.
- سوف توفر لديك المزيد من الطاقة.
- سوف تمتلك وقت أكثر لتقضيته مع الأسرة والأصدقاء.

ويرى الباحث أن إدارة الوقت هو الطريقة والوسيلة التي تعين القادة والمدراء على الاستفادة القصوى من الوقت في تحقيق الأهداف، وخلق التوازن ما بين الواجبات والرغبات والأهداف والاستفادة من الوقت هي التي تحقق الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في الحياة، فإدارة الوقت هي السمة التي يستطيع المدير من خلاله التقدم والتطور والازدهار والنماء والتغلب على المصاعب والأزمات فالأعمال في المنظمات تنجز حسب الخطط وبذلك يؤدي إلى عدم وجود أي مشاكل مما يؤدي إلى زيادة رضاء العاملين.

• أنواع الوقت:

يمكن تقسيم الوقت إلى الأنواع التالية(1):

أ. **الوقت الإبداعي:** وهو المخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم الأمور وإدارتها، والعمل على تحديد مضيعات الوقت، ووضع الحلول لها، وتحديد الأولويات التي يجب القيام بها.

(1) رفقي حلمي الأغا القيادات الإدارية ودورها في أحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة - مجلة جامعة الأزهر بغزة العدد الثاني ص (2010، 297)

ب. **الوقت التحضيري:** وهو مرحلة الاستعداد لتنفيذ المرحلة الأولى ويتم فيها جمع المعلومات وتجهيز بيئة العمل، وأدوات العمل وأساليبه وأفراده، حتى يتم تجنب الهدر في الأموال والتقليل من التكاليف.

ج. **الوقت الإنتاجي:** ويقصد به الوقت المبرمج والتعرف على جميع الأمور المتعلقة بالحصول على الوقت المثالي في العمال.

د. **الوقت غير المباشر:** وهو الوقت المخصص للنشاطات الفرعية غير المتخصصة والتي لها تأثير على العمليات الإنتاجية.

• معيقات إدارة الوقت:

عرف كل من (ماكينزي) و (ريتشارد) مضيعات الوقت بأنها "كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال"، وكذلك "إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون، أو أنت والآخرون معاً، فالوقت لن يضيع من نفسه، بل يوجد من يضيعه"⁽¹⁾

فمعيقات إدارة الوقت كما يرى الباحث هو عدم معرفة القيادة بأهمية الوقت وأن الوقت هو الحياة مما يؤدي إلى ظهور المعوقات من حيث عدم توفر التخطيط الإلزامي للإنجاز الأعمال ووجود اختلال في توزيع المهام، وعدم توفر وصف وظيفي، وعدم وجود نظام عادل للأجور وعدم توفر الجهاز الرقابي الفاعل والترقيات حسب العلاقات وعدم الاستماع إلى الشكاوى للعاملين، وعدم توفر نضام الاتصال التنظيمي الفعال حيث يحتاج إلى وقت أكبر للوصول للمعلومات وعدم توفر القيادة التي تتمتع بمهارة حل المشكلات وإنجاز القرارات حيث تحتاج إلى وقت أكثر من المطلوب.

• أنواع معيقات إدارة الوقت:

- أ. **المعيقات العامة:** المعوقات العامة للوقت تتمثل في ما يلي⁽²⁾:
- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
 - تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض، ويبادلوا الزيارات والأحاديث.
 - زيادة عدد الاجتماعات وأنظمة الاتصال: تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات، أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

(1) ملحم ابراهيم ، تحليل العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقة (2010م ص 37)

(2) (ملحم ابراهيم ، تحليل العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقة 2010م ص 40)

- الزيارات المفاجئة، والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات والمقاطع أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي الزائد داخل المنظمة.
- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- ب. **المعوقات الشخصية:** عرفها رشدي⁽¹⁾ بأنها: التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل من ذاته، وتؤدي إلى عدم استغلاله للوقت المخصص للعمل الاستغلال الأمثل.
- ج. **المعوقات الإدارية والتنظيمية:** وهي المعوقات التي تحول دون الاستغلال الأمثل للوقت.
- حيث أشار الزهراني⁽²⁾ بشكل أكثر تفصيلاً، أن معوقات الوقت تتخلل مختلف العمليات الإدارية، وذلك على النحو التالي:
- **التخطيط:** عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية؛ واختلال الأولويات؛ وإتباع فلسفة إطفاء الحريق الإدارة بالأزمات، وعدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.
- **التنظيم:** الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي، وكثرة الأعمال الورقية، والقيام بالعمل أكثر من مرة، وجهود متكررة، ووجود أكثر من رئيس واحد للموظف، وعدم وضوح المسؤوليات والسلطات.
- **التوظيف:** وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين، وكثرة عدد الموظفين أو قلتهم ووجود موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات.
- **التوجيه:** النزعة التسلطية لدى المدير، والرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة، واهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة، والروتينية والتفويض غير الفعال، وضعف روح الفريق بين الموظفين، وضعف حافزهم للعمل، وضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات، وضعف القدرة على التكيف والافتقار إلى التنسيق.
- **الرقابة:** كثرة الزوار أو المكالمات الهاتفية، والنقص في المعلومات، عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة، والتسلط والرقابة المفرطة، وكثرة الأخطاء، وتدني الأداء، وعدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف، وعدم القدرة على قول لا.

(1) رشدي هندي: مهارات إدارة الوقت كنوز للنشر والتوزيع م2012 ص 55)

(2) الزهراني ، 2006 ، ص 40)

- **الاتصال:** كثرة الاجتماعات واللجان، عدم وضوح نظام الاتصالات، سوء الفهم، والافتقار إلى الإصغاء الجيد الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية.
- **اتخاذ القرارات:** اتخاذ قرارات متسارعة، التردد في اتخاذ القرارات، التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات، والحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات وإتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان.

2. تحسين الأداء:

• مفهوم أداء العاملين:

الأداء من وجهة نظر (كريس أشتون، 2001) هو: إنجاز الأهداف باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، وتعني الكفاءة" تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق في "إنجاز الأهداف المرغوبة(1).

ويعرفه بترسون وآخرون الأداء بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها(2).

أما أداء العاملين فيعرفه العوامل بأنه: عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص(3).

ويعرف أيضاً أداء العاملين في أنه يعبر عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد، ويعرف بأنه: قيام الموظفين من مدراء ورؤساء بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المنظمة في خطتها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها(4).

(1) كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد (القاهرة: بميك، 2001).

(2) Peterson, W. and Gijbers, G. and Wilks, M. (2003). An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations, ISNAR.,p1.

(3) نائل، العواملة (2003)، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 15، عدد2، ص66.

(4) الشريف، حنين نعمان علي (2013): "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص30.

ويمكن للباحث تعريف أداء العاملين بأنه يعني إنجاز العاملين للأعمال الموكلة إليهم من قبل المؤسس التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية، والتزامهم بالتعليمات والقوانين والأنظمة التي تصدرها المؤسسة من أجل سير العمل في بها على أكمل وجه.

• تعريف تحسين أداء العاملين:

عرف مفهوم تحين أداء العاملين: على انه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسن المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

• خطوات تحسين أداء العاملين:

هناك خطوات كثير لتحسين أداء العاملين سنتحدث عن اهم الخطوات لتحسين الأداء

1- الخطوة الأولى وتتمثل في الاتي:

- تحليل الأداء أي تحليل الوضع الحالي الفعلي بحيث يصف مستوى أداء العاملين والامكانيات والقدرات المتاحة حسب ماهي موجودة فعلياً.

- والتخطيط للوضع المرغوب بحيث يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.

2- البحث عن الأسباب بحيث يتم تحليل الأسباب في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي؛ لان معالجة المشكلة وأسبابها سيؤدي إلى نتائج أفضل.

3- اختيار وسيلة المعالجة بحيث يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء.

4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ.

5- مراقبة تقييم الأداء يجب أن تكون العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل لمراقبة التغيير لتوفير التغذية الراجعة المبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في الأداء والمقارنة بصورة مستمرة بين الأداء الحالي والمرغوب⁽¹⁾.

ويرى الباحث ان من الأسباب والخطوات في تحسين الأداء في المنظمات ما يلي :

- التدريب والتأهيل للعاملين في جميع الإدارات والاقسام كل في مجال اختصاصه بحيث تكون لديهم القدرات والكفاءة والفاعلية في تحسين الأداء في المنظمة.

(1) بوشليق دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الاوبار ماجستير جامعة قصدي مرباح 2015

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لكي يولد عند العاملين الاطمئنان والرضاء وإعطاء الأولوية لأصحاب المؤهلات والخبرات المترجمة والاستفادة منهم.
- منح العاملين الحافز المادي والمعنوي وتشجيع العاملين المبدعين ومنحهم الشهادات التقديرية والترقيات المناسبة.
- التقييم المستمر لأداء العاملين ومعالجة الاختلالات ان وجدت أولاً بأول.
- أبعاد الحواجز بين العاملين والقيادات العليا ومناقشة المشكلات والفجوات في مجال العمل

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية

• منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات (الحمداني، 2006، 100).

2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في الهيئة العامة للزكاة في أمانة العاصمة.

3. عينة الدراسة:

تم اختيار استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (120) مفردة، وتم توزيع الاستبانة حيث تم استرجاع (95) استبانة من الاستبانة الموزعة، أي ما نسبته (79.17%) من مجموع الاستبانة الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانة المستردة وتدقيقها تبين أن هناك استبانة (4) استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانة التي تم اعتمادها لغايات التحليل الإحصائي (91) أي ما نسبته (75.83%) من مجموع الاستبانة الموزعة.

4. أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات من عينة الدراسة حول اتجاهاتهم وإدراكهم لموضوع الدراسة من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وتم استيعاب الملاحظات المقدمة، والخروج بالأداة في صورتها النهائية، وقد تضمنت (35) فقرة مقسمة على محورين كما يأتي:

- **المحور الأول:** إدارة الوقت ويمثل المتغير المستقل ويتناول الأسئلة التي تتعلق بمتغيراته ويتكون من (22 فقرة) موزعة على خمس أبعاد هي (التخطيط، الاتصال، الإشراف، التفويض، إدارة الاجتماعات).
- **المحور الثاني:** ويتعلق بالأسئلة الخاصة أداء العاملين والذي يمثل المتغير التابع للدراسة ويتكون من (13) فقرات.

وقد اعتمدت الاستبانة مقياس (ليكارث الخماسي) الذي يتكون من خمس درجات هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة) وأعطيت الفقرات خمس درجات لموافق بشدة، وأربع درجات لموافق، وثلاث درجات لمحايد، ودرجتان لغير موافق، ودرجة واحدة لغير موافق بشدة.

5. مصادر جمع المعلومات:

استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

- أ- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية للدراسة وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ومواقع الإنترنت المختلفة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، بهدف إعطاء صورة عن المفاهيم، وأبعادها المختلفة، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من العاملين في الهيئة العامة للزكاة، من خلال الاستبانة التي تم تطويرها بما يتناسب مع الدراسة الحالية.

6. أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائية (SPSS) في عملية التحليل، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation لمعرفة مدى قوة العلاقة بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة.

ب. اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء المجتمع على مستوى المحاور.

ج. التكرارات والنسب المئوية لحساب خصائص المشاركين في العينة حسب متغيراتها الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

د. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط إجابات العينة ومدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط الحسابي.

هـ. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analyses لمعرفة درجة تأثير

المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression

Analyses لمعرفة مدى أهمية أبعاد المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

7. اختبار صدق وثبات الأداة:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والإحصاء والبحث العلمي من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم، وللتأكد من مناسبة المقياس للهدف الذي وضع من أجله.

ب. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي من أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ولحساب الصدق البنائي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) بين كل محاور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول(1):

جدول (1): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م.	المجال	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	التخطيط	.587**	.000
2	الاتصال	.449**	.000
3	الإشراف	.642**	.000
4	التفويض	.426**	.000
5	إدارة الاجتماعات.	.607**	.000
6	إدارة الوقت	.749**	.000
7	أداء العاملين	.892**	.000

الجدول (1) يوضح أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. اختبار ثبات الأداة:

لمعرفة ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}\text{Alpha}$
إدارة الوقت	22	87.40%	93.49%
أداء العاملين	13	82.70%	90.94%
الاستبيان بشكل عام	35	88.40%	94.02%

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (88.40%) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة، وأيضاً جاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (94.02%) والتي تعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

• تحليل نتائج الدراسة:

أ. تحليل وتفسير المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة.

احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على ثلاثة من الخصائص الشخصية شملت: (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي) ومن خلال التفريغ التي أجريت لاستمارات الاستبانة توفر للباحث المعلومات الآتية عن الخصائص الديموغرافية:

1. متغير العمر:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	الحالة
19.78%	18	من 20 إلى 25 سنة
41.76%	38	من 26 إلى 35 سنة
29.67%	27	من 36 إلى 45 سنة
8.79%	8	46 فما فوق
100.0%	91	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (3) أن نسبة 41% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين (26-35 سنة)، ونسبة 29.67% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين (36-45 سنة)، ونسبة 19.78% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين (20-25 سنة)، ونسبة 8.79% من عينة الدراسة أعمارهم من 46 سنة فما فوق.

2. متغير الوظيفة:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
7.69%	7	مدير عام فما فوق
37.36%	34	مدير إدارة

54.95%	50	رئيس قسم
100.0%	91	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (4) أن نسبة 54.95% من عينة الدراسة مسمياتهم الوظيفية رئيس قسم، بينما نسبة 37.36% من عينة الدراسة مسمياتهم الوظيفية مدير ادارة، فيما نسبة 7.69% من عينة الدراسة مسمياتهم الوظيفية مدير عام فما فوق.

3. متغير المؤهل العلمي:

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
6.59%	6	ماجستير فما فوق
69.23%	63	بكالوريوس
8.79%	8	دبلوم
15.38%	14	ثانوية
100.0%	91	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (5) أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس حيث جاء بنسبة (69.23%)، فيما نسبة (15.38%) يحملون مؤهل علمي ثانوية عامة، بينما نسبة (8.79%) من حاملي مؤهل علمي دبلوم متوسط، وجاءت نسبة (6.59%) من حاملي مؤهل علمي ماجستير فما فوق.

ب. التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

لغرض اختبار مجالات أداة الدراسة وتحليل فقراتها، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمحاور، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لأخذ آراء العينة حول أبعاد الدراسة المختلفة في الاستبانة، والجدول (5) يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى ممارسة أو تحقق المتغيرات الدراسية وأبعادها كما يلي:

جدول (5): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في الجدول

مستوى التوفر	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط
منعدمة	أقل من 36%	أقل من 1.8
قليلة	من 36% وأقل من 52%	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسطة	من 52% وأقل من 68%	من 2.6 وأقل من 3.4
مرتفعة	من 68% وأقل من 84%	من 3.4 وأقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 84% حتى 100%	من 4.2 حتى 5

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإن قيمته تعبر عن مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (الصفر) فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى قيمة (3 وسط المقياس) فهذا يدل على وجود تشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجاباتهم.

1. المحور الأول: إدارة الوقت:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الوقت

الرتبة	درجة التوفر	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المحور
3	مرتفع جداً	84.97%	0.54	4.25	التخطيط	1
2	مرتفع جداً	86.54%	0.48	4.33	الاتصال	2
1	مرتفع جداً	88.40%	0.50	4.42	الإشراف	3
5	مرتفع	81.47%	0.67	4.07	التفويض	4
4	مرتفع	83.21%	0.60	4.16	إدارة الاجتماعات	5
مرتفع جداً		84.92%	0.40	4.25	مستوى إدارة الوقت	

يتضح من الجدول (5) أن بعد (الإشراف) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) ونسبة (88.40%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.50). وجاء في المرتبة الأخيرة بعد (التفويض) بمتوسط حسابي (4.07) ونسبة (81.47%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.67)، ودرجة التوفر مرتفعة لجميع المحاور.

وجاء مستوى إدارة الوقت بشكل عام بمتوسط حسابي (4.25) ونسبة (84.92%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.40)، مما يعني توفر مستوى كبير من إدارة الوقت في الهيئة العامة للزكاة محل الدراسة.

ولمعرفة مستوى التسويق الداخلي بأبعاده في الهيئة العامة للزكاة بحسب فقرات كل متغير من متغيرات إدارة الوقت نوضح ذلك كما يلي:

■ بُعد التخطيط:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	التقدير	المرتبة
4	تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب أهميتها	4.55	0.72	90.99%	مرتفع جداً	1
3	عند تحقيق هدف معين أو انجاز عمل معين تجمع المعلومات اللازمة والمرتبطة	4.44	0.67	88.79%	مرتفع جداً	2
2	تقوم بتخطيط الأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها	4.31	0.69	86.15%	مرتفع جداً	3
5	تعد قائمة بالمهام المطلوبة منك يوميا	4.09	0.93	81.76%	مرتفع	4
1	لديك الوقت الكافي للتخطيط والتدريب	3.86	1.00	77.14%	مرتفع	5
	متوسط بعد التخطيط	4.25	0.54	84.97%	مرتفع جداً	

يتبين من الجدول (6) أن الفقرة رقم (4) التي نصها (تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب أهميتها) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.55) ونسبة (90.99%) وبانحراف معياري (0.72)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أن تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب أهميتها. وجاءت الفقرة رقم (1) التي نصها (لديك الوقت الكافي للتخطيط والتدريب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) ونسبة (77.14%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.00)، وهذا يعني أن العينة بدرجة مرتفعة على أن لديهم الوقت الكافي للتخطيط والتدريب.

بينما جاء المتوسط الحسابي لبعد التخطيط (4.25) ونسبة (84.97%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.54)، مما يعني أن أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً، بتوفر تخطيط للوقت من قبل العاملين في الهيئة العامة للزكاة، وأنهم يقوموا بترتيب الأعمال المطلوبة منهم حسب أهميتها، كما أنه

يتم تخطيط الأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على التخطيط للوقت وأنه يساعدهم على إنجاز أعمالهم.

■ بُعد الاتصال:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاتصال

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	التقدير	الرتبة
2	تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة	4.44	0.73	88.79%	مرتفع جداً	1
3	تستخدم وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة	4.35	0.66	87.03%	مرتفع جداً	2
1	تستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين.	4.27	0.76	85.49%	مرتفع جداً	3
4	تقوم بتسجيل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الإدارة	4.24	0.69	84.84%	مرتفع جداً	4
	متوسط بعد الاتصال	4.33	0.48	86.54%	مرتفع جداً	

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة رقم (2) التي نصها (تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.44) ونسبة (88.79%) وانحراف معياري (0.73)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أنهم يستطيعوا التحدث مع الآخرين بثقة. بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي نصها (تقوم بتسجيل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الإدارة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.24) ونسبة (84.84%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.69)، وهذا يعني أن العينة بدرجة مرتفعة جداً أن العامل يقوم بتسجيل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الإدارة.

وبشكل عام جاء المتوسط الحسابي لبعد الاتصال (4.33) ونسبة (86.54%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.48)، مما يعني أن أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً، بتوفر نظام اتصال في الهيئة العامة للزكاة يعتمد على وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة يساعد على ربط العاملين بالإدارة وانتقال المعلومات بسهولة.

■ بُعد الإشراف:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبعد الإشراف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	التقدير	الرتبة
1	تشجيع الموظفين على التحدث معك حول مشكلات العمل	4.47	0.66	89.45%	مرتفع جداً	1
2	تساعد مرؤوسيك على تحديد اسباب المشكلات التي تواجههم في العمل	4.42	0.62	88.35%	مرتفع جداً	2
3	تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرار	4.42	0.62	88.35%	مرتفع جداً	3
4	تتخذ القرارات دون التحيز القائم على أساس العلاقات الشخصية	4.41	0.68	88.13%	مرتفع جداً	4
5	تساعد مرؤوسيك على انجاز اهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد	4.38	0.76	87.69%	مرتفع جداً	5
	متوسط بعد الإشراف	4.42	0.50	88.40%	مرتفع جداً	

يتبين من الجدول (8) أن الفقرة رقم (1) التي نصها (تشجيع الموظفين على التحدث معك حول مشكلات العمل) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.47) ونسبة (89.45%) وبانحراف معياري (0.66)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أنه الرؤساء يشجع الموظفين على التحدث معهم حول مشكلات العمل. بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي نصها (تساعد مرؤوسيك على انجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.38) ونسبة (87.69%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.76)، وهذا يعني أن العينة بدرجة مرتفعة جداً أن الرؤساء يساعد مرؤوسهم على إنجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد.

وبشكل عام جاء المتوسط الحسابي لمبعد الإشراف (4.42) ونسبة (88.40%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.50)، مما يعني أن أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً، بتوفر نظام إشراف في الهيئة العامة للزكاة يشجع العاملين على أداء أعمالهم وحل المشكلات التي تواجههم.

■ بُعد التفويض:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التفويض

المرتبة	التقدير	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
1	مرتفع جداً	89.89%	0.58	4.49	تختار الشخص المناسب للعمل المناسب	3
2	مرتفع	81.76%	0.90	4.09	تفوض الأعمال الأخرى إلى المعاونين لك	1
3	مرتفع	72.75%	1.10	3.64	تقوم بتفويض كل شيء يمكن أن يقوم به الآخرين	2
مرتفع		81.47%	0.67	4.07	متوسط بعد التفويض	

يتبين من الجدول (9) أن الفقرة رقم (3) التي نصها (تختار الشخص المناسب للعمل المناسب) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.49) ونسبة (89.89%) وانحراف معياري (0.58)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أنه يتم اختيار الشخص المناسب للعمل المناسب. بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي نصها (تقوم بتفويض كل شيء يمكن أن يقوم به الآخرين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) ونسبة (72.75%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.10)، وهذا يعني أن العينة بدرجة مرتفعة أن الرؤساء يفوضوا العاملين في الأشياء التي تخص عملهم.

وبشكل عام جاء المتوسط الحسابي لبعد التفويض (4.07) ونسبة (81.47%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.67)، مما يعني أن أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة، أن الرؤساء في الهيئة العامة للزكاة يفوضوا العاملين في الأشياء التي تخص عملهم، وكذلك الأشخاص المعاونين لهم لأجل انجاز الأعمال واستغلال الوقت. مما يعني وجود اهتمام بالتفويض للصلاحيات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأنها تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.

■ بُعد إدارة الاجتماعات:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة الاجتماعات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	التقدير	المرتبة
2	تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع	4.27	0.76	85.49%	مرتفع جداً	1
3	تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع	4.24	0.77	84.84%	مرتفع جداً	2
1	تبدأ الاجتماعات في الوقت المحدد	4.16	0.82	83.30%	مرتفع	3
4	تحرص على استمرار الاجتماعات داخل الإطار المحدد له	4.14	0.75	82.86%	مرتفع	4
5	تحرص على إنهاء الاجتماع في الموعد المحدد	3.98	0.76	79.56%	مرتفع	5
متوسط بعد إدارة الاجتماعات		4.16	0.60	83.21%	مرتفع	

يتبين من الجدول (10) أن الفقرة رقم (2) التي نصها (تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.27) ونسبة (85.49%) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أنه يتم التأكد من من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع. وجاءت الفقرة رقم (5) التي نصها (تحرص على إنهاء الاجتماع في الموعد المحدد) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) ونسبة (79.56%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.00)، وهذا يعني أن العينة بدرجة مرتفعة على أنه يوجد حرص على إنهاء الاجتماع في الموعد المحدد.

بينما جاء المتوسط الحسابي لبعد إدارة الاجتماعات (4.16) ونسبة (83.21%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.6+0)، مما يعني أن أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة، بوجود اهتمام بإدارة الاجتماعات في الهيئة العامة للزكاة، وأنه يتم التأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع، والتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع، كما أن الاجتماعات تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد.

2. المحور الثاني: أداء العاملين:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أداء العاملين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	التقدير	المرتبة
2	ثقتك بنفسك تجعلك تودي عمك على أكمل وجه	4.69	0.51	93.85%	مرتفع جداً	1
1	يمثل عملي في الهيئة شيء هاماً بالنسبة لي	4.68	0.58	93.63%	مرتفع جداً	2
3	تمتلك مهارات وخبرات تساعدك على أداء عمك	4.64	0.53	92.75%	مرتفع جداً	3
7	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح الهيئة	4.34	0.85	86.81%	مرتفع جداً	4
13	حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبذل جهداً أكبر في عمك	3.91	1.23	78.24%	مرتفع	5
5	اشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	3.77	1.10	75.38%	مرتفع	6
6	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	3.52	1.07	70.33%	مرتفع	7
4	تعمل الهيئة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين	3.44	1.16	68.79%	مرتفع	8
12	تتاح لكافة العاملين في الهيئة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين ادائهم	3.33	1.21	66.59%	متوسط	9
8	تقوم رئاسة الهيئة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات من أجل تحقيق أداء فعال	3.29	1.20	65.71%	متوسط	10
9	تقوم رئاسة الهيئة بتقييم أداء العاملين بصورة مستمرة	3.26	1.12	65.27%	متوسط	11
11	تمنح الحوافر بناء على مجهود العاملين في الهيئة	2.96	1.25	59.12%	متوسط	12
10	تعمل رئاسة الهيئة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين العمل	2.93	1.19	58.68%	متوسط	13
	متوسط بعد أداء العاملين	3.75	0.59	75.01%	مرتفع	

يتبين من الجدول (11) أن الفقرة رقم (2) التي نصها (ثقتك بنفسك تجعلك تودي عمك على أكمل وجه) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.69) ونسبة (93.85%) وبانحراف معياري (0.51)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أنه ثقة العامل بنفسه تجعله يودي عمله على أكمل وجه. وجاءت الفقرة رقم (10) التي نصها (تعمل رئاسة الهيئة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.93) ونسبة (58.68%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.19)، وهذا يعني أن العينة بدرجة متوسطة على أنه تعمل رئاسة الهيئة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين العمل.

بينما جاء المتوسط الحسابي للمحور أداء العاملين (3.75) ونسبة (75.01%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.59)، مما يعني أن أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة بأن أداء العاملين مرتفع في الهيئة العامة للزكاة، فالهيئة تعمل على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين، كما أن ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال، كما أن حصول العاملين على الحوافز والتقدير يجعلهم يبذلوا جهداً أكبر في عملهم.

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة أن مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة مرتفع مما يعني أن إدارة الوقت لها دور في تحسين مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات، فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis لقياس أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة، وقد تم ذلك كما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.

جدول (12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	3.73	0.540	0.000	13.94	0.135	0.368

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين بلغت 36.80% عند مستوى دلالة (0.01)، كما يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة، فمعامل التحديد R² يوضح بأن إدارة الوقت بشكل عام تفسر ما نسبته (0.135) من

التباين (التغيرات) في تحسين أداء العاملين، ما يشير إلى أن (13.50%) من أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة اليمنية ناتجة عن إدارة الوقت، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.540)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في إدارة الوقت سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (54.00%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (13.94) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.

جدول رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Sig. T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig. F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.004	2.98	0.327	0.004	8.86	0.091	0.301

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط وتحسين أداء العاملين بلغت 30.10% عند مستوى دلالة (0.01)، كما يتضح من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر التخطيط في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة، فمعامل التحديد R² يوضح بأن توفر التخطيط بشكل عام يفسر ما نسبته (0.091) من التباين (التغيرات) في أداء العاملين، ما يشير إلى أن (9.10%) من أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة ناتج عن توفر التخطيط، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.327)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في التخطيط سيؤدي إلى زيادة في أداء

العاملين بنسبة (32.70%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.86) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.
اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.

جدول رقم (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.05	1.91	0.241	0.05	3.64	0.039	0.198

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين الاتصال وتحسين أداء العاملين بلغت 19.80% عند مستوى دلالة (0.01)، كما يتضح وجود أثر ضعيف ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة، فمعامل التحديد R² يوضح بأن الاتصال بشكل عام تفسر ما نسبته (0.039) من التباين (التغيرات) في تحسين أداء العاملين، ما يشير إلى أن (3.90%) من أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة ناتج عن الاتصال، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.241)، أنه بافتراض تحديد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (24.10%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.64) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الإشراف في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.

جدول رقم (15) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	3.69	0.427	0.000	13.61	0.133	0.364

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نظام الإشراف وتحسين أداء العاملين بلغت 36.40% عند مستوى دلالة (0.01)، كما يتضح من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الإشراف في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة، فمعامل التحديد R² يوضح بأن نظام الإشراف بشكل عام يفسر ما نسبته (0.133) من التباين (التغيرات) في أداء العاملين، ما يشير إلى أن (13.30%) من أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة ناتج عن نظام الإشراف، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.427)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في نظام الإشراف سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (42.70%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (13.61) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الإشراف في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

جدول رقم (15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.337	0.97	0.090	0.337	0.933	0.010	0.102

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط (R) يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين تفويض الصلاحيات و تحسين أداء العاملين حيث بلغت 10.20% ، كما أن معامل التحديد R² البالغ (0.010) يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة ، ويؤكد عدم وجود أثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.99) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

وقبل الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.
اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاجتماعات في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

جدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	3.94	0.381	0.000	15.52	0.148	0.385

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الاجتماعات وتحسين أداء العاملين بلغت 38.50% عند مستوى

دلالة (0.01)، كما يتضح من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاجتماعات في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن إدارة الاجتماعات بشكل عام تفسر ما نسبته (0.148) من التباين (التغيرات) في أداء العاملين، ما يشير إلى أن (14.80%) من أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة ناتج عن إدارة الاجتماعات، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.381)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في إدارة الاجتماعات سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (38.10%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.52) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاجتماعات في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

ولتحديد ترتيب تأثير تطبيق أبعاد إدارة الوقت (التخطيط، الاتصال، نظام الإشراف، تفويض الصلاحيات، إدارة الاجتماعات) في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة، تم توضيحه في الجدول رقم (18).

جدول رقم (18) ترتيب تأثير إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين.

الترتيب	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	الانحدار β	R^2 معامل التحديد	البعد
3	0.004	8.86	0.327	0.091	التخطيط
4	0.05	3.64	0.241	0.039	الاتصال
1	0.000	13.61	0.427	0.133	نظام الإشراف
5	0.337	0.933	0.09	0.010	تفويض الصلاحيات
2	0.000	15.52	0.381	0.148	إدارة الاجتماعات

يتضح من الجدول رقم (18) أن تأثير أبعاد إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة، متفاوت فقد جاء بعد نظام الإشراف الأعلى تأثيراً في تحسين أداء العاملين، يليه بعد إدارة الاجتماعات، يليه بعد التخطيط يليه بعد الاتصال، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تفويض الصلاحيات ليس له تأثير، وهذا التأثير حسب الانحدار البسيط.

لكن عندما تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد Regression Analysis لتحديد أهمية أبعاد المتغير المستقل أو مساهمتها في تفسير نموذج الانحدار الذي يمثل أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة، حيث يتضح من الجدول رقم (19) الذي يبين أنه عندما دخلت المتغيرات مجتمعة في نموذج الانحدار فقد أغلب هذه المتغيرات تأثيرها على المتغير التابع حيث يتضح أن بعد نظام الإشراف فسر ما مقداره (32.10%) من التباين في تحسين أداء العاملين، وفسر بعد إدارة الاجتماعات ما مقداره (27.90%) من التباين في تحسين أداء العاملين، ويتضح من الجدول أن بقية المتغيرات انعدم تأثيرها في المتغير التابع، وأن درجة تأثير (نظام الإشراف، إدارة الاجتماعات) قلت بشكل كبير عما كان عليه عند إجراء تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (4-25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بأداء العاملين من خلال إدارة الوقت

البعد	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	الانحدار β	اختبار T	Sig. T مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
التخطيط	0.466	0.217	0.033	0.233	0.816	غير دال احصائياً
الاتصال			0.097	0.732	0.466	غير دال احصائياً
نظام الإشراف			0.321	2.069	0.042	دال احصائياً
تفويض الصلاحيات			-0.138	-1.376	0.173	غير دال احصائياً
إدارة الاجتماعات			0.279	2.548	0.013	دال احصائياً

كما يتضح من الجدول (4-25) أن قيمة معامل الانحدار B جاءت ذات دلالة إحصائية في المتغير الأول والأخير عند استخدام معامل الانحدار المتعدد مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل (الإشراف، إدارة الاجتماعات) في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ. الاستنتاجات:

1. مستوى الاهتمام بإدارة الوقت في ديوان الهيئة العامة للزكاة جاء مرتفع جداً فقد حصل على نسبة موافقة بلغت (84.92%)، وقد حصلت أبعاد إدارة الوقت على نسب متفاوتة حيث جاء المرتبة الأولى بعد الإشراف، يليه الاتصال، يليهما بعد التخطيط ثم بعد إدارة الاجتماعات وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التفويض.
2. أن درجة الموافقة على بعد التخطيط في ديوان الهيئة العامة للزكاة جاءت مرتفعة جداً، ما يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على التخطيط للوقت وأنه يساعدهم على إنجاز أعمالهم بنجاح.
3. أن درجة الموافقة على بعد الاتصال في ديوان الهيئة العامة للزكاة جاءت مرتفعة جداً، مما يعني وجود نظام اتصال في الهيئة العامة للزكاة يعتمد على وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة يساعد على ربط العاملين بالإدارة وانتقال المعلومات بسهولة.
4. أن درجة الموافقة على بعد الإشراف في الهيئة العامة للزكاة جاءت مرتفعة جداً، مما يعني وجود انطباع إيجابي لدى العاملين عن نظام إشراف في ديوان الهيئة العامة للزكاة وأنه يشجع العاملين على أداء أعمالهم وحل المشكلات التي تواجههم.
5. أن درجة الموافقة على بعد التفويض في ديوان الهيئة العامة للزكاة جاءت مرتفعة، مما يعني أن الرؤساء في الهيئة العامة للزكاة يفوضوا العاملين في الأشياء التي تخص عملهم، وكذلك الأشخاص المعاونين لهم لأجل إنجاز الأعمال واستغلال الوقت. مما يعني وجود اهتمام بالتفويض للصلاحيات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأنها تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للزكاة.
6. أن درجة الموافقة على بعد إدارة الاجتماعات في ديوان الهيئة العامة للزكاة جاءت مرتفعة، مما يعني وجود اهتمام بإدارة الاجتماعات في ديوان الهيئة العامة للزكاة، وأنه يتم التأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع، والتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع، كما أن الاجتماعات تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد.

7. أن مستوى أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة اليمنية جاء مرتفع، مما يعني أن الهيئة تعمل على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين، كما أن ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال، كما أن حصول العاملين على الحوافز والتقدير يجعلهم يبذلوا جهداً أكبر في عملهم.

8. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر التخطيط في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

10. وجود أثر ضعيف ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

11. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الإشراف في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

12. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

13. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاجتماعات في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.

14. أن تأثير أبعاد إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة، متفاوت فقد جاء بعد نظام الإشراف الأعلى تأثيراً في تحسين أداء العاملين، يليه بعد إدارة الاجتماعات، يليه بعد التخطيط يليه بعد الاتصال، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تفويض الصلاحيات ليس له تأثير.

ب. التوصيات والمقترحات:

- تعزيز مفهوم إدارة الوقت لدى القيادات والعاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة للعاملين في ديوان عام الهيئة والعمل على صقل مهارات العاملين بالمعرفة الكاملة بمهام عملهم ليتمكنوا من أداء الأعمال بكفاءة.

- تفويض الصلاحيات للموظفين لتمكينهم من إدارة أعمالهم بكل كفاءة ومسئولية وبعيداً عن مركزية الإدارة العليا، وبذلك ستنتقل الطاقات الكامنة لديهم والتي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأعمال الإدارية اليومية في ديوان الهيئة.
- تشجيع العاملين على وضع خطة زمنية لتحقيق أهدافهم.
- تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية عند الموظفين.
- توفير نظام حوافز ومكافآت للموظفين المجتهدين القادرين على إنجاز الأعمال المخططة بوقتها وتقديم أفكار جديدة ومتميزة للتغيير الإيجابي في أساليب العمل المتبعة.
- توسيع الاهتمام بمفاهيم، ومعاني الأساليب العلمية والتقنية لإدارة الوقت.
- ربط نظام تقييم الأداء بنظام الأجور والحوافز لتشجيع العاملين على زيادة أدائهم.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة في مجال إدارة الوقت على أكثر من قطاع ومقارنة نتائج هذه الدراسات مع بعضها، ومع نتائج هذه الدراسة.

المصادر والمراجع:

1- الكتب العلمية والدراسات

1. القرآن الكريم.
2. الحديث الشريف
3. بويدي، نوال (2017)، أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة رغو الجنوب- تقرت- رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
4. ملحم، محمود إبراهيم سعيد(2010)، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية -دولة فلسطين .
5. عداريه، محمود محمد يحي(2006)، إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة غوث الأساسية في الضفة الغربية.
6. دراث دابليو(2012)، مهارات إدارة الوقت ترجمة رشدي هند كنوز للنشر والتوزيع القاهرة مصر.

7. الأغا، رफी حلمي(2010)، القيادات الإدارية ودورها في أحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة مجلة جامعة الأزهر بغزة العدد الثاني .
8. هندي، رشدي(2012)، مهارات إدارة الوقت كنوز للنشر والتوزيع .
9. بوشليق(2015)، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الاوبار ماجستير جامعة قصدي مرياح.
10. العتيبي، ضرار وآخرون (2007)، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، مطابع دار اليازوري، عمان، الأردن.
11. الشريف، حنين نعمان علي (2013): "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية كلية التجارة، غزة، فلسطين.
12. الحسن، سراج الدين عثمان محمد (2015)، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين" دراسة حالة: جامعة البحر الأحمر – بورتسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة البحر الأحمر - السودان.
13. أبو زيد، محمد خير سليم وعليان، ربحي مصطفى (2014): "إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي، دراسة منشورة في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، قسم إدارة الأعمال والتسويق، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
14. الرحيمي، سالم والمارديني، توفيق (2014)، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية" (دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 30 العدد الأول كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة إربد الأهلية -الأردن.
15. نائل، العواملة (2003)، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي"، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 15، عدد2.
16. كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد (القاهرة: بميك، 2001).

17. Peterson, W. and Gijsbers, G. and Wilks, M. (2003). An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations, ISNAR.

الملاحق

ملحق رقم 1

استمارة الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الموظف:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة

هذه الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بدراسة: أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة على ديوان عام الهيئة العامة للزكاة للعام 2020

ونظرا لأهمية موضوع البحث وللمساعدة في إثراء البحث واقتراح الحلول المناسبة.... يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة في الاستبانة المرفقة علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم سلفاً،،،

الباحث/غالب ناصر قاسم البكري

774625946

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء استيفاء البيانات المطلوبة ووضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب الذي يعبر وجهة نظرك.

أ	العمر	1- 20-25 () 2- 26-35 () 3- 36-45 () 4- 46 فما فوق ()
2	الوظيفة	1- مدير عام فما فوق () 2- مدير إدارة () 3- رئيس قسم ()
3	المؤهل الدراسي	1- ماجستير فما فوق () 2- بكالوريوس () 3- دبلوم () 4- ثانوية () 5- اقل من الثانوية ()

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الوقت:

أرجو وضع علامة (√) أمام الفقرة المناسبة من وجهة نظرك

م	الفقرة:	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
التخطيط						
1.	لديك الوقت الكافي للتخطيط والتدريب					
2.	تقوم بتخطيط الأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها					
3.	عند تحقيق هدف معين أو انجاز عمل معين تجمع المعلومات اللازمة والمرتبطة					
4.	تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب أهميتها					
5.	تعد قائمة بالمهام المطلوبة منك يوميا					
الاتصال						
6.	تستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين					

م	الفقرة:	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7.	تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة					
8.	تستخدم وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة					
9.	تقوم بتسجيل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الإدارة					
الإشراف						
10.	تشجيع الموظفين على التحدث معك حول مشكلات العمل					
11.	تساعد مرؤوسيك على تحديد اسباب المشكلات التي تواجههم في العمل					
12.	تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرار					
13.	تتخذ القرارات دون التحيز القائم على أساس العلاقات الشخصية					
14.	تساعد مرؤوسيك على انجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد					
التفويض						
15.	تختار الشخص المناسب للعمل المناسب					
16.	تفوض الأعمال الأخرى إلى المعاونين لك					
17.	تقوم بتفويض كل شيء يمكن ان يقوم به الآخرين					
إدارة الاجتماعات						
18.	تبدأ الاجتماعات في الوقت المحدد					
19.	تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع					
20.	تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع					
21.	تحرص على استمرار الاجتماعات داخل الإطار المحدد له					
22.	تحرص على انتهاء الاجتماع في الموعد المحدد					

المحور الثاني: أداء العاملين

م	الفقرة:	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23.	يمثل عملي في الهيئة شيء هاماً بالنسبة لي					
24.	ثقتك بنفسك تجعلك تودي عمك على أكمل وجه					
25.	تمتلك مهارات وخبرات تساعدك على أداء عمك					
26.	تعمل الهيئة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين					
27.	اشعر ان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل					
28.	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال					

م	الفقرة:	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير بشده موافق
29.	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح الهيئة					
30.	تقوم رئاسة الهيئة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات من أجل تحقيق أداء فعال					
31.	تقوم رئاسة الهيئة بتقييم أداء العاملين بصورة مستمرة					
32.	تعمل رئاسة الهيئة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين العمل					
33.	تمنح الحوافر بناء على مجهود العاملين في الهيئة					
34.	تتاح لكافة العاملين في الهيئة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم					
35.	حصولك على الحوافر والتقدير يجعلك تبذل جهدا أكبر في عملك					

ملحق رقم 2

قائمة أسماء المحكمين للاستبانة

م	الاسم	العمل
1	أ.د. نوري الجماعي	عميد كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم
2	أ.د. عبد اللطيف مصلح	أستاذ إدارة الأعمال جامعة العلوم
3	أ.د. مراد النشمي	أستاذ مشارك جامعة العلوم
4	أ.د. علي قايد	أستاذ مشارك الإدارة جامعة صنعاء
5	أ.د. عبده العامري	أستاذ مشارك إدارة الأعمال جامعة العلوم

