



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع :/2021

المبدعان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (د.م.د)
تخصص "إدارة مالية"

تحت إشراف

الدكتورة:

قبايلي أمال

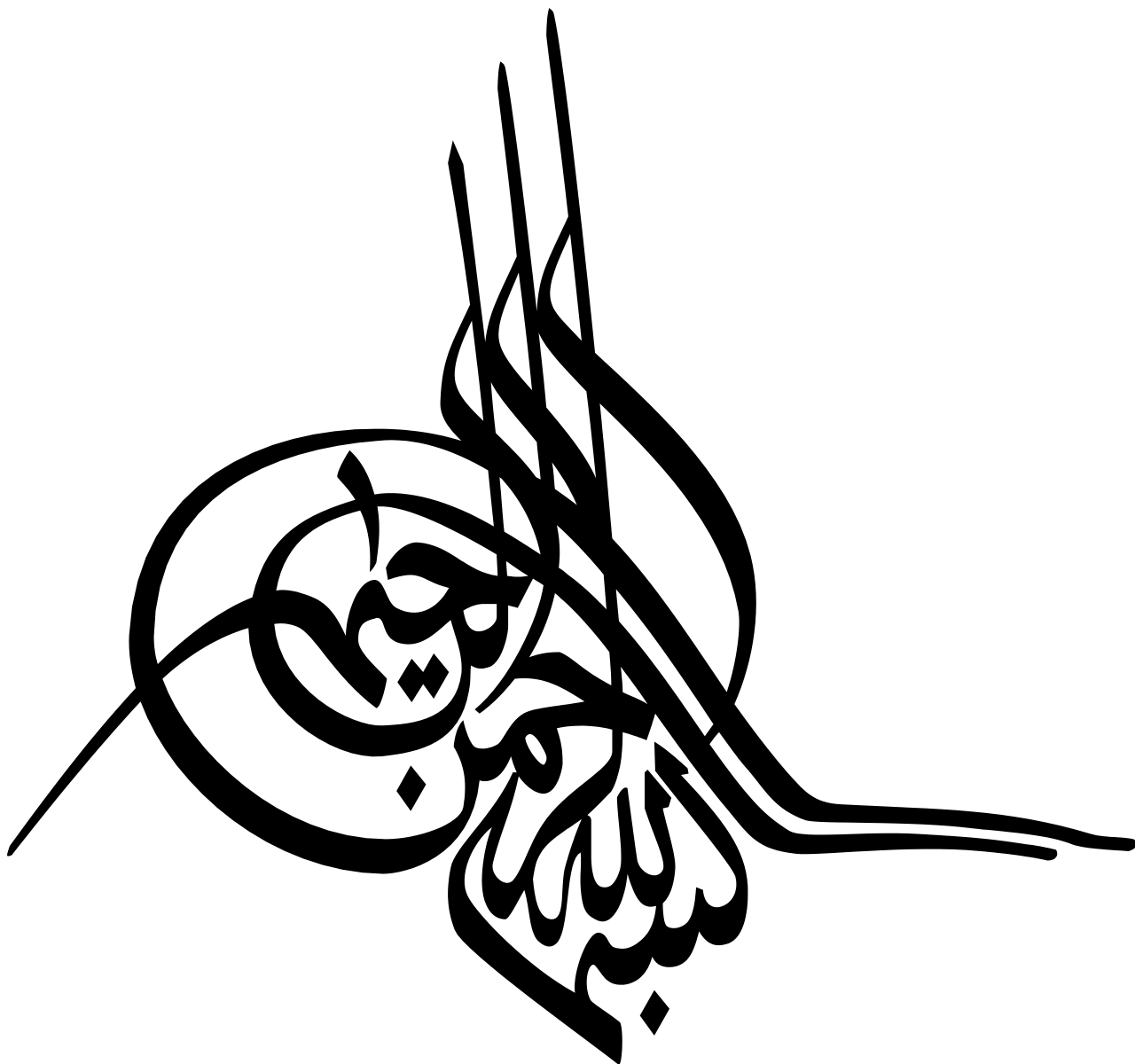
إعداد الطلبة:

- بوضرة إيمان

- بن شيرإكرام

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	لبيض ليندة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	طباخي سناء
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	قبايلي أمال



شكر و تقدير

قال الله تعالى : « فاذكروني اذكركم واشكروا لي ولا تكفرون »

صدق الله العظيم

لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد و قبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر و التقدير و المحبة إلى أساتذتنا الكرام و أخص بالتقدير و الشكر الأستاذة " أمال قبائلي " لقبوله الإشراف على هذه المذكرة و الذي كان لعلمها و فضلها و حسن توجيهاتها في أن يظهر البحث بصورته النهائية فلها منا خالص الشكر و التقدير .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذة " لبيص ليندة " و الأستاذة " طباحي سناء " الذين وافقوا على تشريفهم لنا بتولي المناقشة .

و لا يفوتني التقدم بخالص تشكراتنا و عرفاننا لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد :

أما بعد

أهدي هذا الجهد المتواضع سائلة الله العلي العظيم أن يكون عملا خالصا لوجهه الكريم

و علما نافعا يمتد به عملي

إلى من أرتلي نور الحياة و علمتني أول الكلمات ، إلى من حملتني تسعا و أرضعتني و سهرت على تربيته

إلى من كانت مدرسة في الحنان و السخاء و العطاء ، إلى من تمننت رؤيتي على ما أنا عليه اليوم

إلى جنتي أمي الغالية (هجيرة) ربي يرحمها و يجعلها من أهل الجنة

إلى من كد و تعب و بذل و أعطى إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى والدي الغالي

أطال الله في عمره و مده بالصحة و العافية

إلى إخوتي و أخواتي سندي في الحياة (محمد وزوجته أميرة ، بلال ، عبد الرزاق ، فاهيمة ، أحلام

إلى كل من كان لي خير معين و لو بكلمة طيبة

إلى صديقاتي رفيقات دربي (إكرام ، بسمة ، شهر زاد ، خلود ، نسرين ، أمل ، إكرام)

أهدي هذا الجهد المتواضع لكم جميعا

إيمان

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا، إما يبلغ عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف
و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما

صدق الله العظيم

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

و لا يمكن لأرقام أن تحصي فضائلهما :

إلى هبة السماء وصية الرحمان إلى من أنظر إلى الحياة من خلال عينا ،

فكانت سندي في الحياة ، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى أمي الغالية مليكة أطل الله عمرها

إلى رمز القوة و العطاء و من أوصلني بفضلله إلى أعلى مراتب النجاح إلى أبي الغالي عبد الكريم أطل الله
عمره

إلى سندي في الحياة و أبي الثاني إلى أغلى أخ صلاح الدين أطل الله في عمره و إلى خطيبته نهاد

إلى من قاسمني دفء العائلة إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي

أخواتي الغاليات وهيبة وزوجها و ابنتها إسراء حفظهم الله ،

إلى مريم التي كانت عوناً لي في كل شيء و خطيبها بدر ، إلى لينة و ونام

حفظهما الله و جعلهما في أعلى المراتب النجاح

إلى سندي و خطيبي سهيل و إلى أهله خاصة والديه و أخته سلمى

إلى كل الصديقات: شهيناز ، إيمان ، نسرين ، إكرام ، آمال ، خلود ، شهرزاد ،

نهاد، صورية، آمنة و إيناس

إكرام

ملخص :

حاولنا في هذه الدراسة التحليلية التطبيقية التطرق إلى موضوع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، حيث تم الخوض في مفهوم إدارة الوقت كأحد أهم الرهانات لسير المؤسسة الاقتصادية بغية الوصول إلى قرارات فعالة ، وذلك عبر مجموعة من المراحل والأساليب . وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية في مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة - ، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الأولية ثم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 100 عامل في مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.V 26) لتحليل البيانات واختيار الفرضيات بالاعتماد على أساليب إحصائية متنوعة . وتوصي الدراسة إلى تبني مفهوم إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية عن طريق استخدام الوقت بشكل عقلاني وتنظيمه من قبل الأفراد وخاصة العمال، إذ أن فعالية القرار المالي تتوقف على الوقت الذي يستغرقه متخذ القرار .

الكلمات المفتاحية : إدارة الوقت ، فعالية القرارات المالية ، مؤسسة سوناريك.

Summary :

In this applied analytical study , we tried to address the issue of time management and the effectiveness of financial decisions in the economic institution, where we delved into the concept of time management as one of the most important bets for the functioning of the economic institution in order to reach effective decisions, through a set of stages and methods .

This study aims to know the role of time management in the effectiveness of financial decisions in the Sonarek Institution –Frjiwa Unit – , and the statistical package (spss.v26) was used to analyze data and choose hypotheses based on various statistical methods.

The study recommends adopting the concept of time management in the economic institution by using time rationally and organizing it by individuals, especially workers, as the effectiveness of the financial decision depends on the time taken by the decision maker.

Keywords : time management, effectiveness of financial decisions, corporation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر و التقدير	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VII
مقدمة	أ - ز
الفصل الأول: تنظيم و إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية	25 - 2
تمهيد	2
المبحث الأول : تنظيم الوقت في المؤسسة الاقتصادية	12-3
المطلب الأول: مفهوم الوقت	3
المطلب الثاني: خطوات تنظيم الوقت	5
المطلب الثالث: أنواع الوقت	6
المطلب الرابع: عوامل ضياع الوقت و أساليب معالجته	9
المبحث الثاني : الاطار النظري لإدارة الوقت	24-13
المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت	13
المطلب الثاني : أنواع إدارة الوقت	16
المطلب الثالث: خطوات و أساليب إدارة الوقت	17
المطلب الرابع: إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية	22
خلاصة	25
الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية	50-26
تمهيد	26
المبحث الأول : طبيعة القرارات المالية في المؤسسة	41-27
المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية	27
المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية	28
المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات المالية	29
المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية	32
المبحث الثاني: فعالية صنع القرار المالي في المؤسسة	46-42
المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية الفعالة	42
المطلب الثاني: خصائص القرارات الفعالة	43
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية أخذ القرارات	43
المطلب الرابع: تنمية الكفاءات البشرية لتفعيل صنع القرار	46
المبحث الثالث : دور إدارة الوقت في ترشيد القرارات المالية	49-47
المطلب الأول: دور أنواع إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية	47
المطلب الثاني: دور أساليب إدارة الوقت في ترشيد القرارات المالية	48
المطلب الثالث: دور العمليات الإدارية في إدارة الوقت	49

50	خلاصة
94-51	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي
51	تمهيد
57-52	المبحث الأول : التعريف بمؤسسة سوناريك
52	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة سوناريك
53	المطلب الثاني :عوامل انتاج وحدة سوناريك فرجية و نظام تصنيف مناصب العمل
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية و أهم مصالحها
69-58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
58	المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة
66	المطلب الثالث: الخصائص السيكميتريية لأداة الدراسة
70	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج المستجوبين و إختبار الفرضيات
70	المطلب الأول : عرض و تحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
74	المطلب الثاني : عرض و تحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
80	المطلب الثالث :إختبار فرضيات الدراسة
94	خلاصة
96-95	خاتمة
202-97	قائمة المراجع
119-103	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مختلف نتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيان	59
02	هيكل أداة الدراسة	60
03	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	61
04	نتائج الكشف نحو توزيع بيانات المستجوبين	63
05	صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول	67
06	صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني	68
07	ثبات عبارات الاستبيان باستخدام cronba ch s'alpha	69
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	70
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	71
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	71
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	72
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	73
13	نتائج و تحليل أفراد العينة على عبارات و أبعاد المحور الأول	74
14	ترتيب و تقييم أبعاد دور إدارة الوقت حسب وجهة نظر المستجوبين	76
15	نتائج و تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات و أبعاد المحور الثاني	77
16	ترتيب و تقييم أبعاد فعالية القرارات المالية حسب وجهة نظر المستجوبين	78
17	نتائج اختبارات الفرضية الرئيسية	81
18	نتائج الفرضيات الفرعية	83
19	تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	89
20	تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية	91
21	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	93

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	أهمية إدارة الوقت	15
02	الخطوات الستة لإدارة الوقت بفعالية	18
03	جوانب عملية إدارة الوقت	24
04	مراحل اتخاذ القرارات المالية	31
05	مبادئ القرارات الاستثمارية	37
06	الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيو سوناريك	55
07	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	70
08	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	71
09	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	72
10	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	73
11	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	74
12	تمثيل بياني يمثل ترتيب و تقييم أبعاد دور إدارة الوقت حسب وجهة نظرا لمستجوبين	76
13	تمثيل بياني يمثل ترتيب و تقييم أبعاد فعالية القرارات المالية حسب وجهة نظرا لمستجوبين	79
14	النموذج الميداني للدراسة	92

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
107-103	أداة الدراسة الإستبانة	01
108	قائمة بأسماء محكمي الإستبيان	02
119-108	نتائج و مخرجات SPSS V 25	03



مقدمة

يعد الوقت من أهم موارد المنظمة وأكثرها خصوصية بسبب تميزه عن باقي الموارد الأخرى الواجب استغلالها إذ أن إدارة الوقت من أكثر أساليب الإدارة صعوبة، حيث تتطلب قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بالإضافة إلى مهارات وجدرات نوعية راقية، وتتعاظم مشكلة إدارة الوقت في المجتمع بحيث تواجه بعض القيم الاجتماعية التي تؤثر على المؤسسة، وفي سلوك العاملين بشكل خاص، إذ تختلف أهمية إدارة الوقت لديهم وتبرز مشكلة إدارة الوقت في مختلف المستويات الإدارية في إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد لها أو المتاح للعاملين، وتظهر أهمية إدارة الوقت من خلال معرفة الفلسفة التي تقوم عليها المنظمة وهي قياس أداء العامل لتحديد مدى كفاءته في العمل وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها لتحسين أدائه في المستقبل، ومعرفة نقاط القوة واستغلالها وتوجيهها بما يخدم العامل والمؤسسة معا.

ويمكن للموظف أو المدير تطوير استغلاله للوقت وتحسينه عند إنجاز أعماله الرسمية منها أو الغير الرسمية في ظل ما يتعلمه من إدارة وقته في كيفية استثمار الموظف أو المدير لوقته، من حيث التخطيط له وتمكينه من اتخاذ الإجراءات الفعالة لمواجهة مضيعات الوقت في العمل الرسمي.

كما تحتل القرارات المالية أهمية بالغة خاصة فيما يتعلق بقراري التمويل والاستثمار، وهذا خصوصا مع تزايد نمو المؤسسات المساهمة من جهة وتعدد مصادر الأموال المتاحة، بالإضافة إلى تنوع الفرص الاستثمارية والاهتمام بتعظيم قيمة المؤسسة من جهة أخرى، إذ أن القرارات المالية تعتبر من بين أهم القرارات المتخذة في المؤسسة نظرا لأثرها على حاضر ومستقبل المؤسسة وقيمتها، بحيث تهدف هذه الأخيرة من جراء اتخاذ القرارات المالية الفعالة إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أبرزها نمو المؤسسة، تعظيم قيمتها وقيمة حقوق المساهمين، فلا يمكن أن تكون القرارات المالية رشيدة وأكثر فعالية إلا إذا تم اتخاذها بناء على فهم واضح للظروف الاقتصادية والبيئية للمؤسسة.

فالقرارات المالية ترتبط ارتباطا وثيقا ببعضها البعض فلا تستطيع المؤسسة الاستثمار دون وجود مصدر مالي كاف، كما أنها لا تستطيع التطور في نشاطها والنمو دون زيادة الاستثمارات وتوسيعها، ولا تستطيع توزيع الأرباح دون وجود أرباح كافية.

وحتى تكون القرارات المالية فعالة لابد من استغلال الوقت بشكل جيد من طرف متخذي القرار، من خلال التخطيط والتنظيم لكافة القرارات، إذ يمكن للمدير المالي تطوير استغلاله للوقت وتحسينه عند إنجاز أعماله الرسمية منها أو غير الرسمية في ظل ما يتعلمه من إدارة وقته في كيفية استثمار الموظف أو المدير لوقته من حيث التخطيط له وتمكينه من اتخاذ الإجراءات الفعالة لمواجهة مضيعات الوقت في العمل الرسمي.

أولاً - إشكالية الدراسة :

تشير الدراسات والأبحاث في مجال الوقت وإدارته وتنظيمه إلى أن الإدارة السليمة للوقت تسهم في إدارة الذات ومن ثم اتخاذ القرارات المالية الفعالة وأن من شأن ذلك تحسين مستويات الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تكمن في السؤال الرئيسي التالي :

- ما دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - ؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- 1- ما مستوى دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة ؟
- 2- ما مستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية بين دور خطوات إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -
- 6- هل توجد علاقة ارتباطية بين دور أساليب إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -
- 7- هل توجد علاقة ارتباطية بين دور مضيعات الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -
- 8- هل توجد علاقة ارتباطية بين دور العمليات الإدارية وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -

ثانياً - فرضيات الدراسة :

1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -

1-1 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -

1-2 الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور خطوات إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -

- 1-3 الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور أساليب إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-
- 1-4 الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور مضيعات الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-
- 1-5 الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور العمليات الإدارية وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-
- ثالثا - أهمية الدراسة:**

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي :

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت وفعالية القرارات المالية ؛
- التعرف على الأسس والأساليب التي يتم استخدامها في إدارة الوقت لتحسين فعالية القرارات المالية في المؤسسة ؛
- تحديد مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك-وحدة فرجية- .

رابعا-أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة مدى قدرة مدير المؤسسة على إدارة وقته تحكمه فيه، خاصة عندما يحاول تحقيق أهداف متعددة واتخاذ قرارات مالية في مجالات كثيرة في وقت واحد؛
- محاولة التعرف على موقع إدارة الوقت من قدرة المدير على الإبداع في قيادته للآخرين ، أي مدى بروز الوقت كعامل ومدخل أساسي من المدخلات المساعدة على فعالية القرارات المالية؛
- التعرف على دور إدارة الوقت لدى عمال ومديري مؤسسة سوناريك؛
- التعرف على مدى فعالية القرارات المالية لدى عمال ومديري مؤسسة سوناريك .

خامسا - أسباب ودوافع اختيار الموضوع :

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والقرارات المالية لدى المؤسسة الاقتصادية .

1-الدوافع الذاتية :

- لإلهام والرغبة في معرفة العلاقة بين إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مديري وعمال المؤسسة .

2-الدوافع الموضوعية :

- قلة أو عدم وجود دراسات تناولت موضوع العلاقة بين إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة اقتصادية ؛

- لفت انتباه المديرين والعمال بدور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية ومدى تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة .

سادسا- منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها اخترنا إتباع المنهج الوصفي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام لإدارة الوقت وفعالية القرارات المالية، وفي الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة باستخدام الإستبيبان لتحليل النتائج .

سابعاً- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة أساسا في الحدود البشرية والمكانية والزمانية :

1-الحدود المكانية :

- تتمثل الحدود المكانية في إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية -

2- الحدود الزمنية :

- قمنا بتوزيع الإستبيبان على عينة البحث والمتمثلة في عمال ومديري مؤسسة سوناريك محل الدراسة .

3-الحدود البشرية :

- تتمثل الحدود البشرية في عمال ومديري مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية -

ثامنا - الدراسات السابقة :

1-دراسة (عبر فوزي الخطيب، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009م، جاءت بعنوان "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين " دراسة ميدانية على الشركات الاتصالات الخلوية في الأردن)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (3) شركات، وتكونت عينة الدراسة من(140) موظفا وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين يمثلون (10%) من مجتمع الدراسة البالغ (1400) موظفا وموظفة موزعين على الشركات الثلاث، حيث طورت الباحثة استبانة شملت أسئلة تغطي خمسة محاور رئيسية يغطي كل محور منها عنصرا من عناصر إدارة الوقت، استخدمت الباحثة في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها اختبار (Kolmogorov Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وقد كشفت الدراسة عن مجموعة نتائج تتلخص في أن هناك أثرا مرتفعا لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت -تنظيم الوقت- توجيه الوقت- الرقابة على الوقت)على رفع مستوى أداء العاملين، كما أوضحت نتائج الدراسة أن تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت، يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت، وفيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر

بالإدارة الناجحة للوقت، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت، وضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين قدمت هذه الدراسة إدارة الوقت كمتغير مستقل وهو ما يتفق مع دراستنا في شقها النظري، بحيث استفدنا من هذه الدراسة في تحديد خطوات إدارة الوقت والتي وجب علينا التطرق إليها في الجانب النظري .

2- دراسة (عثمان أحمد عثمان أحمد وآخرون، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة أعمال، كلية الدراسات التجارية، قسم إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 م، جاءت بعنوان "إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين " دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتم استخدام المنهج الوصفي تمثلاً في الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من 150 استبانة وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والتي اعتبرت صالحة للتحليل الإحصائي 120 استبانة وتم معالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب أسئلة وفرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة نتائج عدة من أهمها أن هناك علاقة ايجابية بين الرقابة على الوقت وإنجاز الأعمال، وخصت الدراسة وخصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها، تخطيط الوقت وتطوير عملية الرقابة على الوقت والإهتمام بمضيعات الوقت وكيفية معالجتها وبالإضافة لاجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تخدم العاملين لتحسين ادارتهم لوقتهم وربطهم بالأداء الوظيفي .

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة الوقت والتي تم التطرق لها في الجانب النظري .

3-دراسة (سعد فرحان الغزوي، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2010، جاءت بعنوان " دور المعلومات المحاسبية في توجيه القرارات الاستثمارية"، دراسة تطبيقية على سوق الكويت للأوراق المالية)، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المعلومات المحاسبية التي تؤثر على سعر السهم السوقي ومن ثم القرار الاستثماري في سوق الكويت للأوراق المالية، كخطوة نحو الاسترشاد بها في المستقبل ، ولتحقيق هذه الغاية قسمت هذه الدراسة إلى عدة مباحث تناول الأول منها الحديث عن المعلومات المحاسبية من حيث طبيعتها، وخصائصها النوعية والقيود عليها، وأنواعها والحاجة إليها، في حين تناول الحديث عن الاستثمار والقرارات الاستثمارية من حيث مفهوم الاستثمار والعائد والمخاطرة، أما المبحث الثالث فقد تناول الحديث عن النسب المالية اللازمة لتوجيه القرار الاستثماري والتي تمثلت بنسب الربحية، والسيولة، والمديونية ، ونسب السوق، اعتمد الباحث على أسلوب الانحدار التدريجي stepwise Regressio كأسلوب إحصائي لدراسة أثرالنسب المالية على القرارات الاستثمارية لكل شركة من الشركات الخاصة بمجتمع عينة الدراسة (23شركة) التي تمثل شركات قطاع الاستثمار في سوق الكويت للأوراق المالية وذلك لمعرفة النسب المالية التي تؤثر

على سعر السهم السوقي للأوراق المالية خلال الفترة (2003-2007) والتي يتم الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات الاستثمارية المستقبلية.

وقد استفدنا من هذه الدراسة في تحديدنا لأنواع القرارات الاستثمارية والتي تم التطرق لها في الجانب النظري 4-دراسة (سمية بوحفص)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، (2018) جاءت بعنوان "أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر خصائص المعلومات المحاسبية (الرئيسية والثانوية) في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هذه الدراسة تضمنت جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث تم التطرق في الجانب الأول إلى كل من الإطار النظري لمتغيري الدراسة وهما خصائص المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات المالية، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على استبيان صمم لخدمة أهداف هذه الدراسة ووزع على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSSV23)، كانت أهم النتائج المتوصل إليها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين خصائص المعلومات المحاسبية واتخاذ قرارات التمويل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالتالي يوجد تأثير لهذه الخصائص على هذا النوع من القرارات في حين أنه تم نص هذه العلاقة فيما يخص أثر خصائص المعلومات في اتخاذ القرار الاستثمار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . وقد استفدنا من هذه الدراسة في تحديدنا لمراحل اتخاذ القرار الاستثماري والتي تم التطرق لها في الجانب النظري .

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتبين وجود اختلاف في الدراسات المدروسة من قبل الباحثين وبين دراستنا الحالية ويظهر بشكل واضح دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية وسنحاول وضع بعض نقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة :

- الدراسات السابقة لإدارة الوقت لم يتم ربطها بمتغير فعالية القرارات المالية .
- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :
- استخدام الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات من المبحوثين محل الدراسة ؛
- عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss .

تاسعا-صعوبات البحث:

- في دراستنا واجهنا عدة صعوبات منها مايلي :
- صعوبة الحصول على المصادر والمراجع لقلّة دراسة هذا الموضوع ؛
- الإنقطاع المتواصل وضعف شبكة الأنترنت ؛
- عدم وجود دراسات سابقة تربط بين دور إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية .

عاشرا-هيكل الدراسة :

من اجل الإجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة ثم تقسيم هذه الدراسة إلى مايلي :

1- مقدمة :

تعتبر مدخل لدراسة موضوع دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية لدى عمال ومديري وحدة سوناريك فرجيوة بميلة، والتي سعت لتوضيح الأساليب المتبعة في إعداد هذه الدراسة من طرح الإشكالية، التساؤلات الفرعية، فرضياتها الرئيسية والفرعية، أهمية الدراسة، أهدافها، نموذج الدراسة، ودوافعها وصعوباتها والدراسات السابقة ذات الصلة بأحد متغيراتها .

2- الفصل الأول :

جاء بعنوان تنظيم وإدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية من خلال تقسيمه إلى مبحثين، وقد تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل عام حول الوقت، وفي المبحث الثاني الإطار النظري لإدارة الوقت .

3- الفصل الثاني :

جاء بعنوان الاطار النظري للقرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى طبيعة القرارات المالية في المؤسسة، وفي المبحث الثاني فعالية صنع القرار في المؤسسة، وفي المبحث الثالث دور إدارة الوقت في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

4- الفصل الثالث (الدراسة الميدانية) :

جاء بعنوان الدراسة الميدانية لدور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية لدى مديري وعمال مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى بطاقة تعريفية لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختيار الفرضيات .

5- خاتمة :

وهي حوصلة لمختلف نتائج الدراسة وأهم التوصيات والاقتراحات بهدف استفادة جميع الأطراف المهمة بموضوع دراستنا .



الفصل الأول: تنظيم إدارة الوقت في إدارة المؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

يعتبر الوقت من أغلى الموارد التي يجب استغلالها بكفاءة، إذ لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل و قد أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار لتحديد نجاح المدير وفاعليته في المنظمة، فإن الاستغلال الكفء للوقت المتاح للمدير بترتيب المهام حسب أسبقيتها للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل، وتعد أيضا إدارة الوقت من أهم العناصر المهمة التي تربط العمليات الإدارية في جميع مراحلها من تخطيط و تنظيم، توجيه و رقابة واتخاذ القرار من أجل مقارنة الجدول الزمني الذي يتم وضعه ضمن خطة الإدارة لتحقيق أهدافها المطلوبة و المبين فيها الزمن المطلوب لكل هدف مع ما تم على أرض الواقع من أعمال .

وانطلاقا من هنا سنحاول في هذا الفصل التعرف على الوقت و كيفية إدارته من خلال تقسيم الفصل إلى

المباحث التالية :

المبحث الأول : تنظيم الوقت في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني : الإطار النظري لإدارة الوقت.

المبحث الأول : تنظيم وإدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الوقت من أعلى الموارد في المنظمة و الذي يجب استغلاله بكفاءة، فهو مورد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر و التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، و تشير الأبحاث و الدراسات في مجال الوقت و إدارته و تنظيمه إلى أن الإدارة السليمة للوقت تسهم في إدارة الذات و أن من شأن ذلك تحسين مستويات الإدارة و زيادة معدلات الإنتاجية، و هنا يبرز الإداري الناجح و الفاشل في المؤسسة و قدرته على سيرورة الوقت و التحكم فيه.

وسنحاول في هذا المبحث التعرف إلى كل ما يتعلق بالوقت و أهميته و كيفية تنظيمه و أهم أنواعه والعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت .

المطلب الأول: مفهوم الوقت

إن الوقت عنصر نادر غالي القيمة و رغم أنه متاح و متوفر لدى الجميع، و هو غير قابل للعودة من جديد و له أهمية بالغة في إدارة المؤسسة و سيرورتها، و لدى سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تعريف الوقت و خصائصه و أهميته.

أولاً - مفاهيم و مصطلحات متعلقة بالوقت

لوقت مفاهيم و مصطلحات ترتبط بمعانيه يمكن ذكرها فيما يلي :¹

الفراغ: الوقت الفائض بعد خصم الوقت المخصص للعمل و ضرورات أخرى من 24 ساعة.

الوقت الضائع: هو الوقت الذي لم يدخل في العملية الإنتاجية .

ترشيد السلوك و الوقت: استخدام الأساليب و القدرات المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب .

الفعالية : التأكد من العمل المطلوب منك أدائه فعلا.

الدافعية : هي إحدى القوى المهمة في نظام بناء الشخصية و تحفيز السلوك و توجيهه نحو وجهة معينة .

لذلك للوقت لديه عدة تعاريف سنحاول التطرق إليها .

ثانياً - تعريف الوقت

لوقت عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

نقصد بالوقت " الوقت الخام التي نطوعها كما نشاء من أجل أن نفعل ما نريد من أعمال و نحقق ما نريد

من أهداف و نصل لما نريد من غايات ، فالوقت هو السبيل لكل هذا "²

كما يعتبر الوقت " أحد العوامل الهامة و الثمينة في أي مجهود أو نشاط بشري بقصد تحقيق هدف ما

و يجب أن يستغل هذا العامل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوب، كما أن استغلال الوقت و كيفية

السيطرة عليه ليس مستحيلا فباستطاعة أي شخص الاستفادة من الوقت بشكل جيد، و لكن عندما يضيع

فستكون استعادته مستحيلة".

¹ سمية عجمي، "دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية"، دراسة حالة وكلا من البناء الوطني الجزائري أم البواقي"، مذكرة ماستر، علم التسيير إدارة أعمال، ام البواقي، 2015-2016، ص:ص 9-10 .

² فادي حسين عقلاني، " إدارة الوقت و الذات"، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 14.

وفي تعريف آخر إن الوقت هو " المال فإنه كلما تسارعت الإجراءات نحو التنظيم و الترتيب كلما كان ذلك أفضل بالنسبة للعمليات الإدارية، و هذه تعني بالنسبة للإدارة أن الكفاءة و الفعالية و الربحية تتعلق بالسرعة أي أنه كلما استثمرت المنظمة الوقت بشكل أمثل و تقليل الفاقد إلى أدنى مستوى، لرفع معدلات الكفاءة و الفعالية و الربحية أو العائد، كلما ضمن لها مركزها و قوتها في سوق المنافسة".¹

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الوقت هو " ثروة فريدة، وإدارة مهارة من مهارات متخذي القرار الإداري أيا كان موقعه و طبيعته عمله والفرد الفعال هو الذي ينجز عمله بفعالية و بدون إرهاق و بأدنى تكلفة و بأقل وقت ممكن".

لذلك فإن للوقت عدة خصائص سنحاول التطرق لها .

ثالثا - خصائص الوقت

يمكن تلخيص خصائص الوقت في عدة نقاط :

- لاشيء أطول من الوقت لأنه مقاس بالخلود ولا أقصر منه كونه غير كافي لتحقيق ما نريد ؛²
- الوقت لا يحترم أحد، حيث لا يستطيع أحد تغييره أو تحويله، ويمضي بنفس الوتيرة دوماً؛
- سرعة الانقضاء و الزوال، فالعديد من البشر يشعرون بانقضاء الوقت فالساعات و الأيام والسنوات تمر سريعا عليهم؛³
- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى، كالقوى العاملة، والأموال والمعدات كونه لا يخزن ، ولا يمكن إحلاله و يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، و لا يمكن شراؤه أو بيعه أو إيجاره إلى غير ذلك كما أنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي؛⁴
- و أخيرا فإنه الوقت يمتلك خاصية فريدة عن بقية الموارد الأخرى حيث أنه لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل، و يمكن قياس الوقت بحجم الانجازات التي يحققها كل منا خلال هذا الوقت .
- ومن خلال التعاريف و الخصائص السابقة يكتسب الوقت أهمية كبيرة سنحاول التطرق لها لاحقا.

رابعا - أهمية الوقت

للوقت أهمية كبيرة في حياة كل فرد، إذ أن مفهوم الوقت متغلغل في حياته. فالوقت يعني أكثر بكثير من ستين دقيقة، في الساعة الواحدة، وفي الحقيقة إن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم لانجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي و في الوقت الصحيح.⁵

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، "إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي"، دار المجد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 88 .

² أبو شيخة نادرة " مدخل إلى إدارة الوقت"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2009، ص : 27 .

³ علي سليم عبد الله أكريم، " فاعليه إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا"، رسالة مجيستير في التربية تخصص الأصول الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية و النفسية، عمان العربية، 2016، ص : 10 .

⁴ قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، " إدارة الوقت"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:ص: 37-38 .

⁵ المرجع نفسه، ص : 55 .

فللوقت أهمية بالغة على مستوى الأفراد والجماعات و التنظيم و المجتمعات و الدول فهو الوعاء لكل الأعمال و الأنشطة.¹

ولكن تختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية:²

1- **الظروف الاجتماعية :** و تشمل الاختلافات الرئيسية في التقاليد و العادات و الأعراف و المعتقدات التي تسود مجتمع ما ، إضافة إلى مستوى الخدمات الاجتماعية الصحية المتوافرة و ما يترتب عليها من ارتفاع في متوسط عمر الفرد و نظرته إلى الحياة .

2- **الظروف الاقتصادية:** وتمثل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع معبرا عنه بمعدل الدخل الفردي و المجتمعات ذات المستويات الاقتصادية و المرتفعة يلقى فيها الوقت اهتماما أكبر .

3- **المستوى التعليمي:** و يشمل العديد من المتغيرات التي تمثل درجة التطور التعليمي في المجتمع كنسبة الأمية و نسبة الالتحاق في المراحل الدراسية المختلفة و نسبة حملة الشهادات العليا و غيرها .
➤ و بشكل عام فإن الأفراد و المجتمعات ذوي المستويات التعليمية المرتفعة يعطون اهتماما للوقت أكبر من غيرهم .

4- **التطور التكنولوجي:** و يتناول درجة التكنولوجيا الموجودة و المستخدمة من قبل الفرد و المجتمع، لأن ارتفاع كلفة التكنولوجيا المستخدمة و ضرورة زيادة كفاءة استخدامها كلفة التكنولوجيا المستخدمة و ضرورة زيادة كفاءة استخدامها يقود إلى الاهتمام بعامل الوقت.

المطلب الثاني: خطوات تنظيم الوقت

هذه الخطوات بإمكاننا أن نغيرها و لا نطبقها بتاتا لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت:³

1- **نظم، و** هنا التنظيم هو أن تضع جدولا أسبوعيا و تضع الأهداف الضرورية أو لا فيه، لأهداف تطوير النفس من خلال الدورات أو القراءة أو أهداف عائلية، والخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش و التحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلا أو أهدافا لعلاقتنا مع الأصدقاء .

2- **فكر في أهدافك و** انظر في رسالتك في هذه الحياة .

3- **أنظر إلى أدوارك في** هذه الحياة قد تكون أب أو أم، و قد تكون أخ و قد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وإذا كنت مدير المؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقديم و تخطيط و اتخاذ القرارات و عمل منتج منك .

4- **حدد أهدافا لكل دور** ليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفا معين فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة كدور المدير إذ كنت في إجازة ؛

¹ علي سليم عبد الله كريم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 11 .

² محمد سلامة ، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 89-90 .

³ بلال خلف السكارنة ، "مهارات الاتصال"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص: 190 .

- 5- نفذ، حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك و كن مرنا أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل ؛
- 6- في نهاية الأسبوع قيم نفسك و انظر إلى جوانب التقصير فتداركها .

المطلب الثالث : أنواع الوقت

إن أنواع الوقت كثيرة و متشعبة صعب حصرها أو تمديدتها بسهولة و ذلك بسبب كون الوقت و المكان هما البعدان الرئيسيان للوجود فالمكان هو البعد الذي تتغير فيه الأشياء و الوقت وهو الذي يجعل التغيير ممكنا بحيث لا تستطيع أن تدرك الوقت بدون التغيير .

حيث يقسم "بار كنسون" الوقت وفق هذه القناعة إلى ما يلي:¹

أولاً - وقت الضياع

وهو الوقت الغير مستغل لتحقيق هدفا محددا مفيد إما لأن الشخص أو الكيان المعني لا يعرف قيمة الوقت، أو أن الشخص لا يمتلك هدفا معينا يسعى لبلوغه في ذلك الوقت المتاح، وغالبا ما تتسم المجتمعات المضيفة للوقت بانخفاض معدلات الإنتاجية، وتفتشي الظواهر الاجتماعية الخطيرة مثل الجريمة أو المديونية العالية، والضعف البنيوي العام .

ثانيا - الوقت الضائع

وهو عبارة عن وقت غير مستغل بشكل صحيح، رغم وجود رغبة لدى الأفراد و المجتمعات باستغلال الوقت، فالأفراد والمنظمات و المجتمعات في هذه الحالة تعمل باتجاه تحقيق أهداف معينة، إلا أنها لا تخطط للوقت بشكل سليم فالوقت موجود ومحترم، نجد أنه غير مخطط إطلاقا و في حالة انصدام التخطيط يتحول الوقت النافع إلى وقت ضائع و بهذا تخسر هذه المنظمات و المجتمعات هذا المورد الحيوي أو تخسر جزءا مهما منه.

ومن أبرز مخاطر الوقت الضائع تأثيراته السلبية على معدلات الإنتاجية والأداء، و ذلك أن مبدأ الإنتاجية أو الأداء العالي يقر بضرورة استغلال الوقت إلى أقصاه، وعدم تضييع و لو جزء يسير منه.

ثالثا - وقت التخطيط

وهو أثنى أنواع الوقت و أرقاها، لأنه يعد بمثابة صمام ضد أي شكل من أشكال إضاعة الوقت فعندما يخطط الفرد جيدا لاستثمار وقته، فإنه يقوم في واقع الأمر بالحد من أي ضياع للوقت في المستقبل و لهذا يعد التخطيط بمثابة استثمار، وإن العائد على هذا الاستثمار يتجسد في زيادة الإنتاجية، والأداء في المستقبل، ويندرج ضمن وقت التخطيط الوقت التحضيري، وهو ما يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل الفعلي .

فالدراسات و الأبحاث في مضمار إدارة الوقت و تنظيمه تشير بوضوح إلى الحقائق التالية :

¹يشير العلاق، " أساسيات إدارة الوقت "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص:ص-14-15 .

أ-توجد علاقة قوية (ذات دلالة إحصائية) بين مستوى وقت التخطيط و جودته، و بين الأداء المحقق وهي علاقة إيجابية ؛

ب-يعد الوقت التحضيري بمثابة عامل مسهل و داعم لنجاح المنظمة أو الفرد في بلوغ الأهداف المنشودة بمعنى أن احتمالية تحقيق أهداف المشروع تكون أكبر عندما يتم تخصيص وقت تحضير كاف لإنجاز العمل؛

ج-إن التحضير لانجاز العمل يجنب الأفراد والمنظمات خسائر مادية و معنوية، و هنا تبرر أهمية تخطيط الوقت قبل إنجاز العمل و بعده، و من الخطأ الاعتقاد بأن الوقت التحضيري لا داع له، أو أنه كلفة إضافية أو عبئا إداريا أو كلفويا، فالوقت التحضيري استثمار رائع في الموارد المادية و البشرية، علاوة على كونه صمام الأمام ضد شتى أنواع المخاطر المستقبلية ؛

د-يسهم الوقت التحضيري، ووقت التخطيط في تقليص حالة عدم التأكد والمخاطرة في الأعمال، ما يساعد الأفراد والمنظمات في اتخاذ قرارات فعالة، فالإنجازات لا تتحقق من دون تخطيط مسبق خصوصا ونحن نعيش ظل بيئة تعصف بها المتغيرات، ولا توجد فيها إلا ثوابت محدودة جدا.¹ و سنحاول التطرق أيضا إلى الوقت التسهيلي .

رابعاً - الوقت التسهيلي

وهو الوقت غير مخصص بشكل مباشر لعمل أو إنجاز معين ما، بيد أنه يسهم في إنجاز العمل أو تسهيل الوصول إلى أهدافه، فالأعمال مثلا لا تتجز من فرع و إنما هي حصيلة تفاعلات مباشرة و غير مباشرة، بمعنى آخر يخصص الوقت التسهيلي للقيام بنشاطات مباشرة فرعية أو مكملية للنشاطات الرئيسية فحضور المؤتمرات والندوات والمشاركة في الدورات التدريبية أو المناقشات تعد نشاطات فرعية لكنها داعمة ومسهلة للعمل المراد إنجازه، و بالتالي فإنه الوقت المخصص لهذه النشاطات هو وقت ثمين للغاية.

خامساً - وقت الانجاز (الوصول للأهداف المرسومة)

يرى باركنسون أن كل الأوقات السابقة إنما تخصص لخدمة الهدف المنشود و بلوغه، وعليه فإن جل اهتمام الفرد أو المنظمة ينبغي أن يصب في بوتقة العمل ذاته و يمثل وقت الإنجاز الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفعالية وكفاءة عاليتين، لأن الوقت يتسم بالمحدودية العالية وبالهلاكية فإن الضرورة تقتضي الموازنة بين وقت الإنجاز(الوصول إلى الأهداف المرسومة) و بين الوقت المخصص لأغراض التسهيلية أو التخطيطية .

سادساً - وقت المتابعة

يعد المتابعة حاسما في العديد من منظمات الأعمال، التي لا تكفي بانجاز العمل (سواء كان خديما أو إنتاجيا) وإنما تحرص أيضا على متابعة ردود الأفعال حول إنجازاتها لحاجات المستهدفين بهذه الانجازات و رغباتهم، لكي تكون قادرة على تعديل إنجازاتها في حالة رغبة الأسواق المستهدفة بذلك، فوقت المتابعة

¹ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص: 15 .

يتيح لهذه المنظمات فرصة ثمينة للتعرف على كثر على ردود فعل عملائها حول سلعها وخدماتها وسياساتها و برامجه واستراتيجيتها.

وهناك تقسيمات أخرى للوقت، أبرزها ذلك الذي اقترحه المدعو الفريد غلود و زملائه، حيث قسموا الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

أولاً - الوقت الإبداعي

هو المخصص للتفكير والتحليل و التخطيط المستقبلي، و تنظيم العمل و تقويم مستوى الانجاز يواجه هذا النوع من المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، و بهدف تقديم حلول منطقية و موضوعية تضمن فعالية الوقت و نتائج القرارات التي تصدر بشأنها.¹

ثانياً - الوقت التحضيري

هو مرحلة الاستعداد لتنفيذ المرحلة الأولى، وهي الفترة التي تسبق البدء بالعمل و قد يستغرق هذا الوقت في جميع المعلومات وتجهيز بيئة العمل و أدوات العمل و أساليبه و أفرادها حتى يتم تجنب الهذر في الأموال والتقليل من التكاليف، و يفترض أن يعطي الإداري هذا النوع النشاط ما يتطلبه من وقت نظرا للخسارة الاقتصادية و الاجتماعية التي قد تتجم عن عدم توفر المداخلات الأساسية للعمل.²

ثالثاً-الوقت الإنتاجي

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، و التحضير في الوقت التحضيري.

و لزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، و بين الوقت الذي يقضي في التحضير و الإبداع فالمعروف أن الوقت متاح للجميع محدود بحد معين، فإن تبين أن كثيرا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معا، و يقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما :

➤ وقت الإنتاج العادي أو الغير طارئ، أو المبرمج ؛

➤ وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو الغير مبرمج.

ومادامت المنظمة تسير خطة الإنتاج العادي، مع التحكم و الرقابة على الإنتاج غير العادي فهي وضع جديد، ولنجاح الإداري في ذلك يفترض أن يخصص جزءا قليلا من وقته المخصص للإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج الغير عادي، و بذلك يستطيع أن يتمتع بالمرونة كافية تسمح له بانجاز الإنتاج العادي³

¹سهيل فهد سلامة، " إدارة الوقت "، منهج سطور الحياة، المنظمة العربية، إدارة البحوث و الدراسات، عمان، الأردن، 1988، ص: 40 .

²موسى اللوزي، " التطور التنظيمي السياسات مفاهيم حديثة "، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 180 .

³قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

رابعاً - الوقت العام (غير مباشر)

و يخصص للقيام بنشاطات فرعية عامة تؤثر في مستقبل المنظمة وعلاقتها بغيرها، كحضور المدير ندوات، أو تلبية دعوات أو حضور افتتاح منظمات معينة.¹

حيث أن هذه النشاطات تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، بالإضافة إلى الأنواع الرئيسية التي ذكرت سابقاً هناك نوعان آخران من الوقت هما :

- **الوقت المسيطر عليه:** و يمثل الوقت الذي يمارس فيه الإداري عمله دون أي مقاطعة من أي شخص؛
- **وقت الاستجابة (الوقت غير مسيطر عليه):** هو عبارة عن الوقت المصروف في الرد على مقاطعات الآخرين واستفساراتهم .

ومن خلال ما سبق من تعريف و أهمية و خصائص الوقت و أنواعها إذ لا بد أن تكون لها عوامل تؤدي إلى ضياعه سنذكرها في المطلب الموالي :

المطلب الرابع: عوامل ضياع الوقت و أساليب معالجته

يعتبر الوقت عنصر أساسي لنجاح أو فشل المنظمة و الأفراد على الرغم من ذلك فقد نجد مجموعة من العوامل قد تؤدي إلى ضياع الوقت أثناء العمل الرسمي بشكل أو بآخر على يسر الأعمال، و من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مضيعات الوقت و أسبابه و أساليب معالجته .

أولاً - تعريف مضيعات الوقت

هناك عدة تعريفات لمضيعات الوقت سنذكر أهمها :

تعرف مضيعات الوقت بأنها: " تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الوقت الأعمال المطلوبة بكفاءة، و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً".²

في حين تعرف أيضاً: " هي الأنشطة والأعمال والتصرفات التي تهدر جزء من الأوقات بغير فائدة على حساب أنشطة أخرى أكثر فائدة و أهمية، و هي كل ما يمنع الفرد من تحقيق أهدافه بكفاءة و فعالية".³

وبناء على ما سبق يمكن القول أن مضيعات الوقت بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخر وتعطله من إنجاز المهام المناطة به و الواجبات الملقة على عاتقه.

ومن خلال تعريفنا لمضيعات الوقت فتوجد أسباب تؤدي إلى ضياعه سنذكرها لاحقاً.

ثانياً - أسباب مضيعات الوقت

هناك مظاهر عديدة وسلوكيات مختلفة تسبب إضاعة الوقت وعن طريق الملاحظة و إجراء بعض الدراسات حول مظاهر إضاعة الوقت أثناء العمل و يمكن تلخيص أهم المظاهر في الآتي:⁴

¹ مصطفى نجيب الشاويش، "أساسيات إدارة أعمال المكاتب"، زمزم ناشيون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 107 .

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

³ علي سليم عبد الله أكريم، مرجع سبق ذكره، ص: 13 .

⁴ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 91-94 .

1- عدم وضوح الأهداف:

وهنا الأمر يتعلق بمدى نجاعة عملية التخطيط فصورة هذه الأخيرة تعتبر من أخطر مضيعات الوقت و حيث يضيع وقت كثير من المدراء والموظفين نتيجة لعدم معرفتهم بالمطلوب إنجازه، إذ لا تكون لهم أهداف واضحة يعملون على جدولتها و بالتالي تنظيم البدء بتنفيذها خطوة بخطوة .

2- التسويف:

والتسويف في الحقيقة هو نتيجة مباشرة لعدم وضوح الهدف وهو بالتالي ومعرفته معرفة فكرية و عملية لتنمية وقته .

3- المكالمات الهاتفية :

حيث يعتبر الهاتف كباقي التطورات التكنولوجية إحدى وسائل التي توفر الوقت لأنه يسير سبل الاتصال المباشر دون تكبد مشقة أو إرسال الرسائل بحثا عن معلومة، اتصال شخص أو بجهة، أو لكنه كأى اختراع فإنه قد يساء استخدام الهاتف، فيصبح أداة لتضييع الوقت بدلا من توفيره فقد سبق لكل منا القيام بإجراء أو استقبال مكالمات هاتفية، وربما أدركن في النهاية أنه لم يتحقق شيء من وراء هذه المكالمات أو تلك . فإن المدير يتعرض لمضيعة الوقت بسبب الهاتف لكثرة الاتصالات و التعاملات من المحيط الخارجي حيث بعض من هذه المكالمات تعود عليه بفائدة و بعضها بمضيعة الوقت.

4- الزيارات المفاجئة :

حيث يعتبر مكتب العمل مكان يتم فيه تصريف العمال، و ليس صالونا أو مضافة يتم فيه استقبال الأصدقاء بل إن الزيارات الرسمية و التي هي من أجل العمل يجب أن تكون بمواعيد مسبقة حتى لا يضيع وقت المدير وبالتالي تكون فرص قضاء مصالح الأفراد عرضة للتغيير والتأخير والمشكلة في الزيارات المفاجئة تبدأ بالمقاطعة الشهيرة مجرد دقيقة واحدة من وقتك، و تتحول هذه الحقيقة في هي أكثر 20 دقيقة. وأن هذه الزيارات من أكبر مضيعات الوقت و يصعب على المدير مقاومتها مما لا يدفع المدير إلى تحويل انتباهه إليها و التوقف عما يقوم به من أعمال و كنتيجة لهذا التوقف تتقطع سلسلة أفكار المدير و غالبا ما يضيع وقت ثمين في محاولة العودة إلى أداء العمل مرة ثانية عند مغادرة الزائر.

5- الاجتماعات الطويلة :

حيث يقضي جزءا كبيرا من أوقاتهم في الاجتماعات، فالاجتماعات ضرورية وتعتبر وسيلة مهمة من وسائل اتخاذ القرارات و تقسم الاجتماعات إلى قسمين:¹

- الاجتماعات التي يدعو إليها المدير ؛
- الاجتماعات التي يدعى عليها المدير .

¹ رعد حسن الصرن، "فن و علم إدارة الوقت"، دار رضا للنشر، سوريا، الطبعة الأولى، 2000، ص: 151 .

ومهما كان نوع الاجتماع فإنه يمر بمراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم و المتابعة، وكل محاولة للتخلص من مضيعات الوقت أو التخفيض منها تكون وهنا بنوع الاجتماع و المراحل التي تمر بها عملية التحضير للاجتماع .

6- الأزمات :

من المعروف أنه يتحكم في برنامج إدارة الوقت و تنفيذ برامج إدارته عنصران مهمان هنا :
الأمور المستخدمة والمخطط إنجازها وتحقيقها والمحددة في برامج إدارة الوقت كأولويات ذات أهمية واجبة التنفيذ .

الأمور الطارئة التي لم تكن مدربة كأولويات في جدول الوقت ولكنه طرأت بعد ذلك و قد يترتب على معالجة بعضها في حين تطورها و تعقدها ، وتحولها إلى أزمات عاصفة وشديدة .

ومن بين هذه الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت فتوجد أساليب معالجتها سنتطرق إليها لاحقاً

ثالثاً - أساليب التغلب على مضيعات الوقت

يمكن التغلب على مضيعات الوقت بالأساليب التالية :

1- عدم وضوح الأهداف :

من الضروري أن يحدد الأفراد لأنفسهم موظفين كانوا أو مديرين أهدافا تبرر الأعمال التي يقومون بها

2- المكالمات الهاتفية :

على المدير أن يقوم بإتباع خطوات الموائية للتقليل مضيعة وقت الهاتف بما يلي :

- تكليف السكرتير بالرد على المكالمات إذن تكلفه وقت السكرتير أقل من تكلفة وقت المدير؛
- عند البدء بالمكالمة، يستحسن التعريف الشخصي مباشرة، وتقليل مجاملات وأحاديث المتنوعة و الدخول في صلب الموضوع ؛
- أن توفر لدى المدير دليل خاص بأرقام الهواتف التي يتعامل بها باستمرار؛
- الاستعانة بالسجل اليومي للمكالمات الهاتفية.

3- الزيارات المفاجئة :

ولمحاولة السيطرة على الوقت الذي تستهلكه هذه الزيارات الوصول يجب التعامل مع زوار الفجأة من خلال الأساليب التالية: ¹

- تجنب المقاطعات بالزيادات و التليفونات ؛
- تحسين الاتصالات المكتبية لتخفيض أسئلة الموظفين ؛

¹فريد النجار "إدارة الوقت في المجتمع العربي"، دار الجامعة، الاسكدرية، 2008، ص: 46 .

- جدولة الاجتماعات للرد على التساؤلات ؛
 - تدريب السكرتارية على معرفة الأهم و المهم بالتصرف بدبلوماسية مع الضيوف و الزور المفاجئين؛
 - عدم الترحيب بمكوث الزائر لفترة طويلة .
- 4-الاجتماعات الطويلة :**

- يجب على المدير أو المدراء أو الانتباه إلى ضرورة الاجتماعات و نذكر منها على سبيل المثال :
- التحضير للاجتماعات بصورة جيدة، و تحديد أهدافها بشكل واضح و دقيق ؛
 - عدم التشجيع على عقد اجتماعات غير ضرورية ؛
 - وضع جدول أعمال مسبق يحدد النقاط التي سيتم مناقشتها في الاجتماع ؛
 - عدم السماح بأي نوع من المقاطعات أثناء الاجتماع مما يؤدي إلى ضياع جزء من الوقت؛
 - الدقة في تحديد الأشخاص الذي يستلزم حضورهم للاجتماع.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الوقت

بعد أن استعرضنا مفهوم الوقت وخصائصه وأنواعه ومضيعاته، نجد من الضروري اللجوء إلى مفهوم إدارة الوقت وآلياتها، حيث ينبغي التأكيد على أن الوقت كمورد محدود يحتاج إلى إدارة فاعلة، وسنتناول في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الوقت ومختلف آلياتها لكي يكون القارئ على بينة بأهمية هذا المورد وضرورة إدارته بشكل فعال .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم. لذلك تعمل المنظمات على تنظيم الجهد الإنساني المطلوب والمنسق زمنياً في ضوء حاجاتها وأهدافها، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة الوقت وأهميتها وخصائصها.

أولاً- تعريف إدارة الوقت

لإدارة الوقت عدة تعاريف سنوجزها فيما يلي:

فقد عرف البعض إدارة الوقت على " أنها العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة. بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة".¹

وتعرف أيضاً بأنها: " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف".²

وقد عرفها دراكر Drucker بأنها: " تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم يتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر".³

وتعرف أيضاً بأنها: " هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى لا في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل".⁴

ومن خلال ما سبق نستنتج " أن إدارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، واستثماره بشكل فعال كما أنها عملية كمية ونوعية في آن واحد، وتقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وهي عملية موجهة للمستقبل لا تنظر للماضي ولا ترتبط بالحاضر".

¹ عثمان أحمد وآخرون، " دور إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين "، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، جامعة السودان لإدارة أعمال، ص: 55.

² أحمد يوسف دودين، " إدارة الأعمال الحديثة، وظائف المنظمة "، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2012، ص: 03.

³ ياسر أحمد فرح " إدارة الوقت و موجهة ضغوط العمل "، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 16.

⁴ بشار الوليد، " مفاهيم الإدارة الحديثة "، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص: 63.

ومن خلال تعريفنا لإدارة الوقت فأیضا لديها خصائص متعددة تميزها وسنذكرها لاحقا.

ثانيا - خصائص إدارة الوقت

يمكن تلخيص خصائص إدارة الوقت في عدة نقاط أهمها:

- تعتبر إدارة الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم والحجم، وهو مشاع دون تخصيص لجميع الأفراد حيث يحق لكل منهم استخدامه واستغلاله وفق إدارته وكامل اختياره ودون قيود وشروط؛
- انه قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود، حيث يعتبر على أنه نمط الحياة؛
- يعتبر قابل للاستعادة أو الاسترجاع مرة أخرى أو الاستعانة عنه بأصل آخر يحل محله؛
- انه قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين أو الاحتفاظ به لأن الزمن لا يتوقف بل هو دائم الاستمرار؛
- يحتاج الوقت إلى فهم وإدراك شمولي وعميق له ويعتبر عملية متكاملة ذات أبعاد ومضامين سلوكية ذاتية التفاعل.

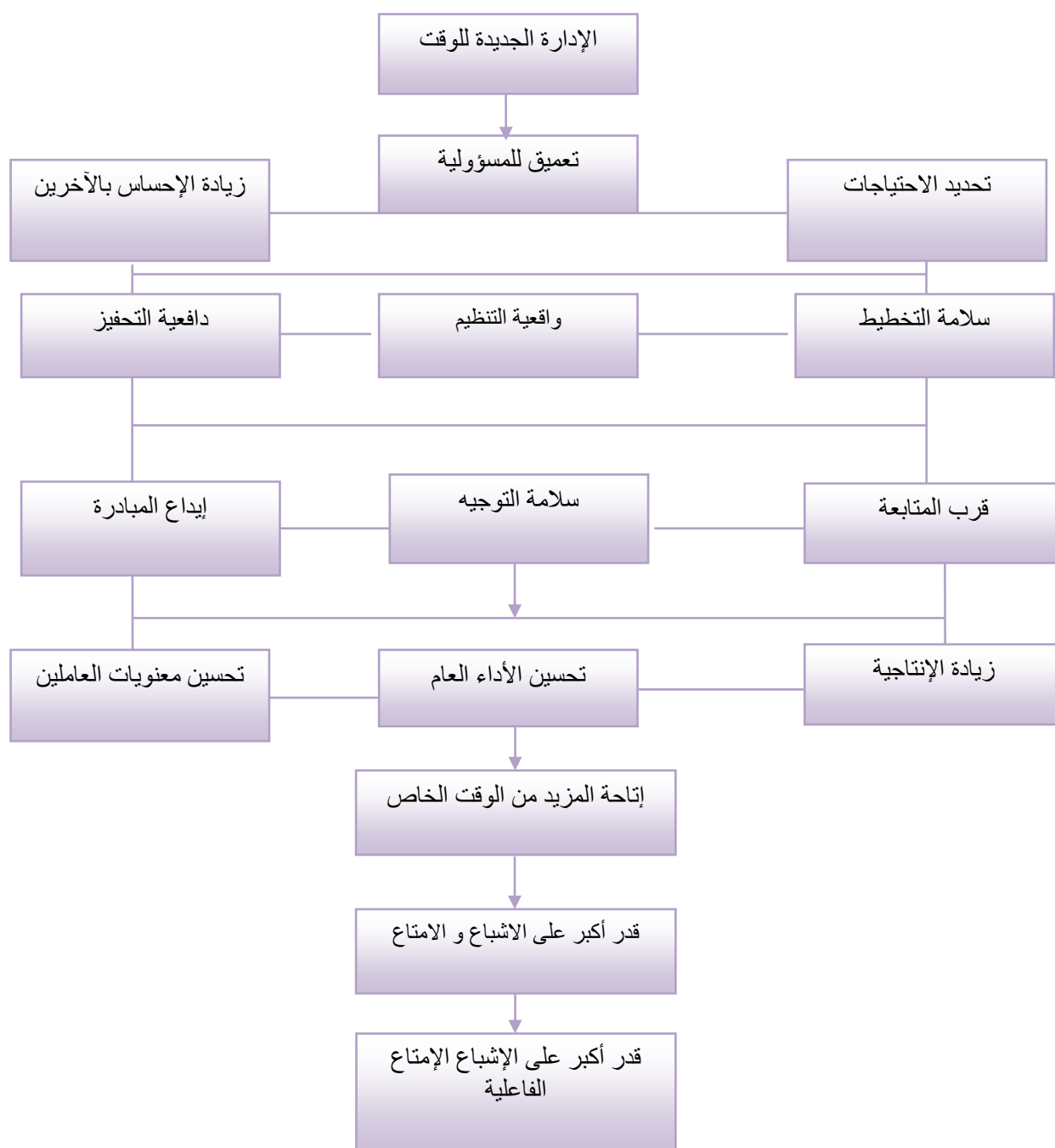
ومن خلال تعريف وخصائص إدارة الوقت يكتسب أهمية سنحاول التطرق إليها.

ثالثا - أهمية إدارة الوقت

- تكمّن إدارة الوقت من انجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت بمعنى الاستفادة المثلى منه وبالتالي تساعد على:¹
- التحديد الجيد والفعال والواضح للاختصاصات، ويمنع التعارض والتنازع في الاختصاصات وتنظيم وترتيب الأولويات مما يساعد المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ورفع معدلات الانجاز واكتساب مزايا تنافسية م أجل البقاء والاستمرارية؛
 - الإدراك بالمسؤولية الايجابية اتجاه النجاح العام للمنظمة، يدعم هذا النجاح استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المنظمة، بأنهم شركاء وليسو متنافسين؛
 - زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمنظمة؛
 - تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب والفاقد والهدر في العمليات الإنتاجية، والأداء العام يرتبط بحسن إدارة الوقت؛
 - رفع معنويات العاملين من خلال زيادة إحساسهم بكونهم يعملون جيدا في منظمة ناجحة ويحصلون على أجور مرتفعة وعلى حوافز مغرية مما يجعلهم يتمسكون بها، ويقلل من معدل دوران العمل.

¹ فطيمة زعزع ، زليخة تفرقنيت، "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين"، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية جامعة باتنة 1، الجزائر، عدد 06/جوان، 2017، ص: 63.

الشكل رقم (1): أهمية إدارة الوقت



المصدر : محسن خضيرى الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص: 19 .

من خلال تعريفنا لإدارة الوقت وأهمية البالغة في إدارة المؤسسة توجد لديه عدة أنواع سنذكرها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أنواع إدارة الوقت

عن إدارة الوقت يمكننا من توزيع المهام المختلفة بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد لإدارة الوقت عدة أنواع نذكرها فيما يلي:

أولاً- إدارة وقت الأفراد

هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا، ومن خلال إدراك أهمية الوقت وأن ما ضاع منه لا يعود ترجى المنظمة بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم.

وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، يتم توزيعه بالتساوي على البشر والإدارة الفعالة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفعالية.

وتيرة وقت الأفراد هي مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة في الوقت الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة؛ وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:

- إدراك المديرين بأهمية تطوير الأفراد؛
- رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير؛
- وضوح الأهداف، وتجنب الغموض فيها وعدم تحديدها كأن نقول نرغب في رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين، دون نكر سبب أو معايير يمكن قياسها.

ثانياً- إدارة وقت المنظمات

إدارة الوقت تتطلب اهتماماً بالغاً بالطريقة التي نخطط بها أوقاتنا والإدارة الفعالة للوقت، هي الطريقة التي تحسن بها استغلال الوقت، فبإضافة ثلاثون دقيقة إلى الوقت المخصص للعمل، تعني إضافة شهر عمل كل سنة، وتبرز أهمية الوقت لدى المديرين من كون أنشطتهم موزعة بين أداء الأعمال الإدارية اليومية، وبين التفكير والتأمل في أنشطة وفرص أعمال الغد.

إن أهم هدف في إدارة الوقت بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقت أكبر تحت تصرفه وهو الجزء الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه ويد على ملكيته فعل.

فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع.

إن إدارة الوقت لا تقدم حلول للمشكلات الإدارية، ولكنها تخصص الوقت المناسب الذي يمكن للمدير أن يجد الحلول ويخطط للمستقبل ويقيم مدى التقدم العام.

والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بعملية تحليل الوقت، وذلك بتحديد كل أنواع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة، ثم تقوم بإجراء الاختيارات التالية:¹

¹ مناد حفصة، " أثر تطبيق الوقت على أداء الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2017، ص-ص: 9-10.

➤ مدى ضرورة النشاط؛

➤ تطبيق معدل الكفاءة وأن الأعمال تؤدي بالكفاءة المعيارية المطلوبة؛

➤ وجود مواعيد محددة لبداية ونهاية كل عمل؛

➤ مبدأ إعادة التحليل.

لإدارة الوقت عدة خطوات وأساليب يتم إتباعها من طرف الإداري أو الفرد لتحقيق فعاليتها وسنتطرق في المطلب الموالي إلى هذه الخطوات والأساليب.

المطلب الثالث: خطوات وأساليب إدارة الوقت

كان لابد من إتباع جملة من خطوات وأساليب لإدارة الوقت والتي تساعد على تطبيق هذه الأخيرة بالكيفية الصحيحة قصد الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيقها ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى هذه الخطوات والأساليب.

أولاً- خطوات إدارة الوقت

تتمثل خطوات إدارة العمل الطريق الصحيح لإدارة الوقت بشكل ناجح في: ¹

1- مراجعة الأهداف والخطط:

يجب على الفرد أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن له أن ينظم وقته ويديره إدارة جيدة.

2- الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج العمل:

الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يقوم الفرد بعمل برنامج زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير، يوضح فيه الأهداف والمهام التي سوف ينجزها وتواريخ بدايته ونهاية انجازها ومواعيده الشخصية.

3- وضع قائمة إنجاز يومية:

الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يكون للفرد يومياً قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي أو تكاسل ويجب أن يراعي عند وضع قائمة إنجازاته اليومية عدة نقاط أهمها:

➤ جعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياة الفرد؛

➤ لا يبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

4- سد منافذ الهروب:

هي النوافذ التي يهرب بواسطتها من مسؤولياته التي خطط لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) كتصرفه عنها مثل: الكسل، التردد، والتأجيل، والتسويف، والترويح الزائد عن النفس... الخ.

¹ عبير فوزي الخطيب، " إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين"، الدراسة الميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص- ص: 12-13.

ويجب على الفرد أن يتذكر دائماً أن النجاح يرتبط أول بالتوكل على الله عز وجل ثم بمواجهة المسؤوليات والصعبة عليه وأن الفشل يرتبط بالتسويق والهروب، كما يجب عليه إذا ما اختلطت عليه الأولويات ووجد نفسه بأنه يتهرب من بعض مسؤولياته ويضيع وقته أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

- ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن؟ وأفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة؟
- ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي؟ والمشاعر المترتبة على التسويق والتردد؟ والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟

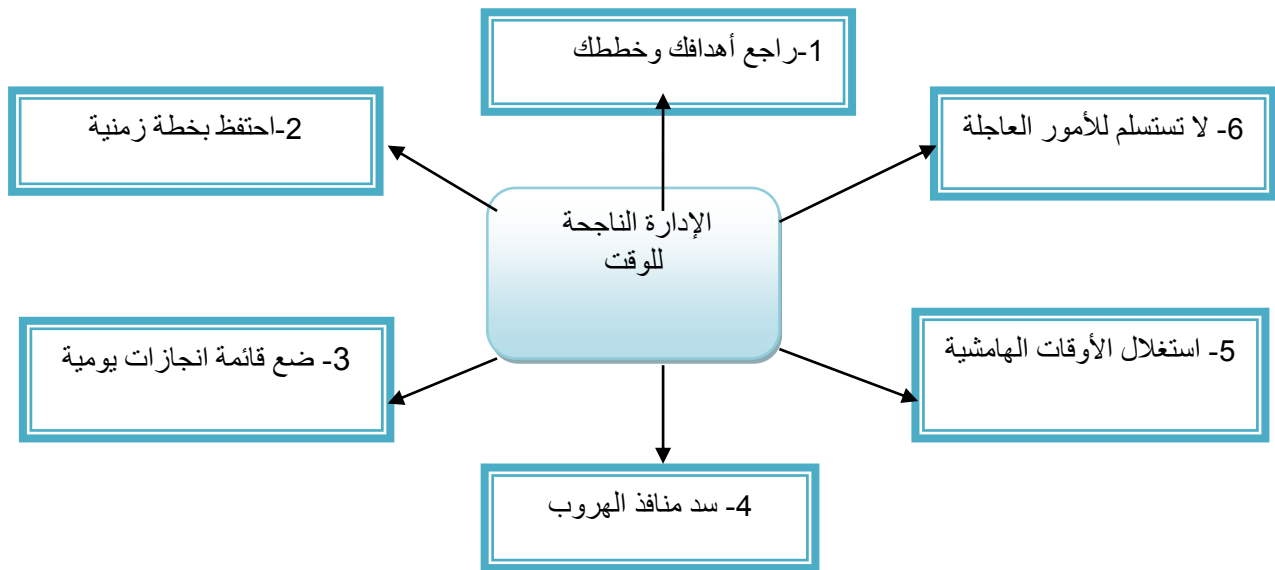
5- استغلال الأوقات الهامشية:

وهي الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال، وهي تزيد كلما قل تنظيم الفرد لوقته وحياته.

6- عدم الاستلام للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم وتسلبه وقته وفعاليته، ويحدث ذلك عندما يضعف الفرد في تحديد أولوياته وأهدافه.¹

شكل رقم (2) : الخطوات الستة لإدارة الوقت بفعالية



المصدر: بشير العلاق، "أساسيات إدارة الوقت"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009 ص: 84.

¹ سهيل فهد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

ثانياً - أساليب إدارة الوقت

لإدارة الوقت ثلاثة أساليب يمكن إيجازها فيما يلي:

1- **الإدارة بالأهداف:** يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة، ولذي من خلالها يمكن تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة.

أ- مفهوم الإدارة بالأهداف:

والإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فرد لفرد، وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة، وليس لتحقيق أهداف شخصية، وترتكز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز.

يعتبر (بتر دراكر) أول من صاغ مصطلح الإدارة بالأهداف و نادى بالتركيز على الأهداف بدلا من الإجراءات، حيث يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة و يتم وضع البرنامج و الخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرووسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرووسين للرؤساء، ويتم مناقشتها وإقرارها، ويسمح هذا الأسلوب للمنظمات استغلال الوقت بفعالية تامة فالإدارة بالأهداف تشرك الرؤساء و المرووسين في تحديد الأهداف و التنفيذ و يترتب على ذلك تحديد الفترة الزمنية و يؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت فتعمل على استثمار الوقت الاستثمار الأمثل¹.

ويؤكد علماء الإدارة أن وضع الأهداف لأي منظمة وربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عمليات التخطيط، حيث يتضمن التخطيط مسبقا لنشاط الغد فنجاز الأهداف قصيرة الأمد وإعداد استراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة كاملة ومتجانسة محددة الأهداف، بشكل واضح ومرن بحيث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد.

من خلال تعرفنا على مفهوم الإدارة بالأهداف سنتطرق إلى أهداف هذه الأخيرة لاحقا.

ب- أهداف الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف يمكن أن تسمى وبشكل منطقي بفلسفة الإدارة ومن المنطلق يمكن حصر أهم أهداف الإدارة بالأهداف كما يلي:²

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية المتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية طويلة المدى؛
 - قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية؛
 - وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه، والتقييم.
- ومن خلال هذه الأهداف توجد أيضا مقومات أسلوب الإدارة بالأهداف سنتطرق إليه لاحقا.

¹ فطيمة زعزع، زليخة تفرقينت، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

² سعاد نايف البرنوطي، " الإدارة الحديثة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص: 37.

ج- مقومات أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن وضع الأهداف سواء على المستوى الاستراتيجي (طويل الأمد) أو على المستوى التكتيكي (قصير الأمد) وسواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إداري، يعد بمثابة جوهرية عملية الإدارة بالأهداف وعليه فإن هناك ضرورة لمعرفة أنواع الأهداف، وهذه الأنواع يطلق عليها مجالات الربحية، الإنتاجية، الروح المعنوية، ولابد أن يحوي العناصر التالية:

➤ عنصر الزمن؛

➤ عنصر الكمية؛

➤ عنصر الجودة؛

➤ عنصر التكلفة.

بعد تعرفنا على مقومات أسلوب الإدارة بالأهداف فهي أيضا لديها خطوات تطبيق هذه الأخيرة.

ح- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف: يتم تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وتنتم وفق الخطوات التالية:

❖ تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجموعة من مختلف الأطراف في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية أو ضمن نقاط القوة والضعف لديها؛

❖ تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط ؛

❖ رسم خطط العمل التفصيلية التي تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر بشكل سلسلة مترابطة أفقيا وعموديا، كما تكون هذه الخطة مترابطة بسلوك العاملين وأدائهم؛

❖ توفير ظروف العمل المناسبة ؛

❖ تنفيذ ما تم التخطيط له ؛

❖ مرحلة التقويم يتم هنا إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

2- الإدارة الذاتية:

يعتبر أسلوب الإدارة الذاتية من لمفاهيم الحديثة التي ينادى بها في وقتنا الحاضر، وهذا ما جعل من مفهومها الذي تعددت حوله الآراء، وذلك تبعا لمجال العمل واختصاصه وسنتطرق فيما يلي إلى مفهومها وأسسها ومبادئها.

أ- مفهوم الإدارة الذاتية:

لقد تعددت مفاهيم الإدارة الذاتية سنذكر منها مايلي:

حيث ذكر سلامة سنة 1988 أن مفهوم الإدارة الذاتية يتمثل في " فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات وأفضل النتائج للمنظمة".¹

¹ سهيل فهد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص:162.

وتعرف الإدارة الذاتية بأنها: " قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها"¹ .

ومما سبق نستنتج أن الإدارة الذاتية هي " مسؤولية الفرد في اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق المهام الموكلة إليه وأنها أيضا مسؤولية ذاتية بالدرجة الأولى تخص المدير وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم".

ومن خلال هذا المفهوم سنتطرق أيضا إلى أسس الإدارة الذاتية في العنصر الموالي.

ب- أسس الإدارة الذاتية:

للإدارة الذاتية أسس وأعمدة رئيسية وهي:

- المعرفة:

- أي المعرفة الجيدة لنقاط القوة والضعف وإشارات التنبيه وكذا إشارات وجود الانتكاس؛
- التعرف على الموارد المتاحة وإستراتيجية الإدارة الذاتية الممكنة.

- التقييم:

أي تقييم الحالة الصحية، وملاحظة الفرق لتقلبات مزاجه ومستوى الضغط لديه في العمل.

- الاختيار:

- يوميا يجب اختيار تعزيزات سلوكات الصحة والعافية من حوادث العمل؛
- في وجود تدهور في الحالة الصحية يجب اختيار الإجراءات التي يجب اتخاذها لمنع الانتكاس.

- التصرف:

بعد اعتماد السلوكات المختارة يتم وضعها موضع التنفيذ.

3- الإدارة بالتفويض:

يعد تفويض السلطة في مجال الإدارة من الأمور ذات الأهمية الكبرى، حيث يرتبط بجميع العمليات الإدارية وفروعها، ويعتبر التفويض من أساليب الإدارة الناجحة.

الإدارة بالتفويض هي: " عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه لخدمة التنظيم. وهو عملية ضرورية لغرض تبديل قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل"² .

وأنها أيضا " عملية بمقتضاها يقوم المدير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة للمرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات" .

وتدور عملية التفويض أساسا حول العناصر الثلاثة للوظيفة وهي:

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره ، ص: 144 .

² برباخ رابح، "أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري و لدى مدراء و رؤساء أقسام معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، نظرية و منهجية التربية البدنية ، مسيلة ، 2018، ص: 17.

➤ الواجبات والاختصاصات؛

➤ المسؤولية التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة بانجاز مهام وظيفته؛

➤ السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لانجاز أو أداء واجبات وظيفته.

المطلب الرابع: إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية

تعتبر العملية الإدارية على التفاعل بين جزئيات ومكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المرسومة، وتتضمن العملية الإدارية عدة وظائف منها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات، وذلك لضمان استغلال الموارد واستخدامها بكفاءة عالية، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى هذه الوظائف ومدى ارتباط الوقت بها.

أولاً- تخطيط الوقت

إن التخطيط يعني وضع مجموعة من الإجراءات والخطط لتنفيذ الأعمال، وتخطيط شخص ما لوقته يتضمن معرفة كيفية استخدامه للوقت بالشكل المناسب وذلك يتم بخطوتين رئيسيتين:¹

1- تسجيل الوقت: يتضمن تسجيل الوقت رصد النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر من المفروض، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها.

2- تحليل الوقت: إن تحليل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه (لما سبق أن ذكرنا) كيفية استخدام الوقت ليصار إلى إعادة تنظيمه، وعلى ذلك فإن بعد تسجيل الوقت لابد من تحليله وهي الخطوة الأولى لإدارته لأننا تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تسبب ضياعاً له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، على أنه ينبغي أن يكون واضحاً أن تحقيق الفعالية في استخدام المدير للوقت يتطلب توافر الاقتناع لديه بأن بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت، وأنه هو وحده الذي يستطيع أن يزيد من هذه الفعالية.

ثانياً- تنظيم وتوجيه الوقت

نظراً لأهمية وظيفة التنظيم والتوجيه في إدارة الوقت سنقوم بشرحها كما يلي:

1- التنظيم: يرتبط التنظيم بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطاً وثيقاً، إذ ذلت الدراسات والتجارب التي قام بها عدد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فعالية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال انعكاسه على مجموعة من السمات التي تظهر في كل وحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، كالميل إلى التعاون، والولاء للجماعة، وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، فيعرف الفرد الواحد مهمته بدقة، وتتوافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.²

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 62-66.

² محمد بن فوزي الغامدي، "إدارة الوقت"، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، الطبعة الأولى، 2018، ص: 50.

2- التوجيه: يتعلق التوجيه بإرشاد العاملين وتوصيتهم أثناء القيام بتنفيذ العمل المطلوب منهم، وتزويدهم بالتعليمات التي توضح لهم سبل التنفيذ الجيد، عملية التوجيه الزمن الأول الذي يعلم المدير مسؤوليه الوجهة الصحيحة والأهداف المطلوب تحقيقها في المنظمة هو ذات الزمن الذي يتعلم فيه الأفراد من مديريهم، ويتطلب من المدير فهم التوقيت الجيد الذي يقوم من خلاله بعملية التوجيه.²

ثالثا- اتخاذ القرارات في إدارة الوقت

إن هذه العملية تمثل قلب العملية الإدارية، وتشكل استمرارية المنظمة في نشاطها الإداري، وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها العملية الإدارية التي بها اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثره في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وهذه العملية تحتاج إلى حاسبة التوقيت وإلى دراسة عامل الوقت، من خلال تحليل:

- زمن الماضي: ظهور المشكلة؛
- زمن الحاضر: اتخاذ القرار ؛
- زمن المستقبل: تنفيذ القرار.

وتحتاج عملية اتخاذ القرار إلى التوقيت المناسب الذي تكون فيه مدة العملية ناجحة فيجب أن ترتبط عملية اتخاذ القرار وإبلاغه للمعنيين والوقت المناسب لكل هذه العمليات بعامل إدارة الوقت، حتى يكون لها تأثير إيجابي على العاملين في المنظمة، وتبين لهم معرفة القرار، وبذلك يستطيعون القيام بالواجب المطلوب منهم في وقته المناسب.

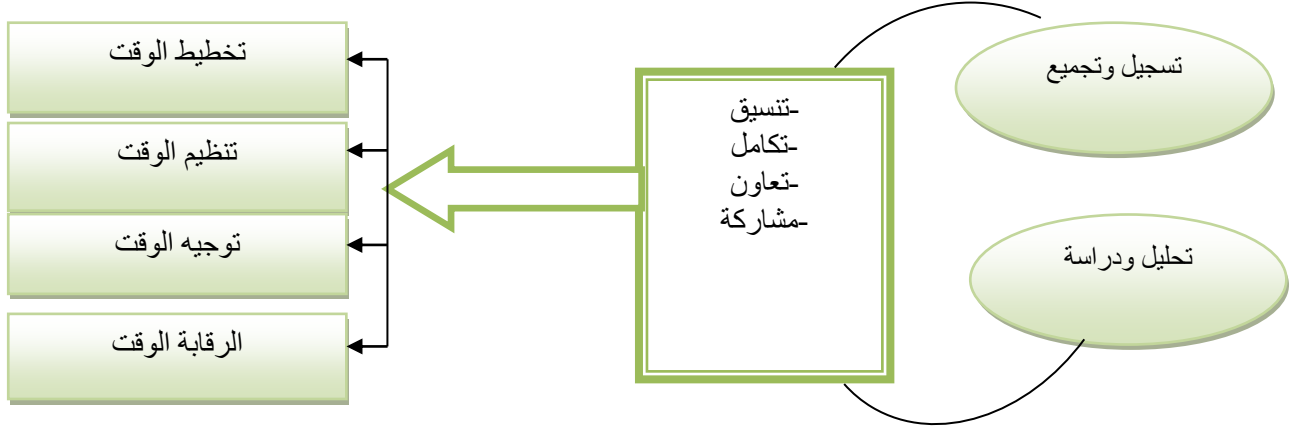
رابعا- الرقابة على الوقت

الرقابة تعني العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة، إذ أن عملية الرقابة على الوقت تظهر أهميتها بجلاء عند اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وكلما كانت الرقابة نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة، أدى ذلك إلى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل، والحماس في انجاز الوظائف والمهام الوظيفية، ومحاولة الارتقاء بخدمات المنظمة، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها وتمارس من خلال التهديد والوعيد أدى ذلك إلى تأخير إنجاز المهام والأعمال والتذمر من العمل وضعف الرضا الوظيفي للعاملين فيها، ومن ثم يقلل الولاء الانتماء إلى المنظمة.¹

¹ فادي حسن عقيلاني، مرجع سبق ذكره، ص: 71-72.

² قاسم نايف علوان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

الشكل رقم (3): جوانب عملية إدارة الوقت



المصدر: قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، "إدارة الوقت"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص: 83.

خلاصة :

نستخلص أن إدارة الوقت أسلوب إداري شخصي يستخدم في مختلف المستويات الإدارية لتسيير عنصر الوقت عن طريق الأساليب الكمية والنظرية التي بدورها تنقسم إلى طرق مختلفة تساهم في المؤسسة. كما أنها تعكس الأثر الذي يتركه الوقت على العمليات الإدارية بشتى مجالاتها من تخطيط، تنظيم، توجيه رقابة و اتخاذ القرارات، إذ أن للوقت دورا كبيرا وواضح داخل الإدارة من خلاله يتم الوصول إلى القرارات المالية الفعالة ، لذا سنحاول التطرق في الفصل الموالي إلى فعالية القرارات المالية .



الفصل الثاني : الإطار النظري لقرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر القرارات المالية نقطة انطلاق لكل الأنشطة والأعمال التي تتم داخل المؤسسة وخارجها فالقرار المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة سواء كان يتعلق بالاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح، حيث أن القرارات المالية تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار. فالقرار هو أن تستقر على أمر وتثبت عليه ولكي تكون القرارات فعالة لابد من توفر الشروط الواجبة للعمل بها في الوقت الملائم والمحدد، وللوقت دور مهم في اتخاذ قرارات فعالة. لذلك تناول هذا الفصل ثلاث مباحث تم التطرق فيها إلى:

المبحث الأول: طبيعة القرارات المالية في المؤسسة.

المبحث الثاني: فعالية صنع القرار في المؤسسة.

المبحث الثالث: دور إدارة الوقت في ترشيد القرارات المالية.

المبحث الأول: طبيعة القرارات المالية في المؤسسة

إن جوهر عمل الإدارة المالية وفق المنهج الحديث للإدارة يكون وفق اتخاذ القرارات المالية، هذه الأخيرة تتميز بأهمية بالغة كونها قرارات تعنى بالوضعية المالية للمؤسسة، كما أنها غير قابلة للتراجع عنها إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة. ومن أجل الإحاطة بالقرارات المالية يتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف القرارات المالية، أهدافها ومراحلها إضافة إلى أنواع القرارات المالية.

المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية

القرار المالي هو القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تعريف القرارات المالية وخصائصها وأهميتها.

أولاً- تعريف القرارات المالية

هناك عدة تعريفات للقرار المالي نذكر البعض منها فيما يلي:

القرار المالي: " هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول طبيعية ومالية بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة ".¹

وفي تعريف آخر تعرف القرارات المالية على أنها " اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية، والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة، خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم هذا المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعد في اتخاذ القرارات المالية ".²

ومما سبق يمكن تعريف القرار المالي على أنه القرار الذي يهدف إلى قيمة المؤسسة سواء كان يتعلق بالاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح، ومن مميزات القرار المالي أنه ملزم للمؤسسة في غالبية الأحيان، الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ هذا النوع من القرارات.

من خلال تعريفنا للقرارات المالية سوف نتطرق إلى أهم خصائصها.

ثانياً- خصائص القرارات المالية

تتميز القرارات المالية بالخصائص التالية:³

- بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة، إذ أن فشل أو نجاح المؤسسة متوقف على تلك القرارات.
- نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة بل تستغرق وقتاً طويلاً، مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة.

¹سمية لزغم، "أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة 2012، ص:14.

²عبد العطار حنفي، "أساسيات التمويل و الإدارة المالية"، دار الجامعة للنشر و التوزيع الاسكندرية، مصر، 2002، ص: 207.

³زياد سليم رمضان، "أساسيات الإدارة المالية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 1996، ص: 16-17.

➤ القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

تطرقنا إلى خصائص القرارات المالية وسنحاول التطرق إليها في العنصر الموالي.

ثالثا- أهمية القرارات المالية

تتمثل أهمية القرارات المالية فيما يلي: ¹

➤ التحليل والوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بالجوانب الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بالمحيط الخارجي لها في ظل الظروف الاقتصادية العام وظروف القطاع الذي تنشط في المؤسسة؛

➤ تساهم في الحفاظ على (نسب الربحية)، وهي النسب التي تقدر كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة و (نسب السيولة) وهي النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها؛

➤ تعد بمثابة معيار لمعدل العوائد المقبولة على المقترحات الاستثمارية ؛

➤ تساهم في التعويض لإشباع حاجات منافع حاضرة والحد من مخاطر التضخم والمخاطر التشغيلية والتمويلية والأعمال المالية.

ونظرا لأهمية القرارات المالية سوف نتطرق لاحقا إلى أهداف هذه القرارات.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ القرارات المالية

ستتطرق في هذا المطلب إلى أهم أهداف ومبادئ القرارات المالية التي سنوجزها في ما يلي:

أولا- أهداف القرارات المالية

تتمثل أهداف القرارات المالية فيما يلي: ²

- تعظيم الثروة:

وبمعنى آخر تعظيم القيمة الحالية للاستثمار أو لتصرف معين وهذا الهدف يوجه اهتماماته إلى الأرباح في حد ذاتها بل يوجه أيضا ناحية توقيت هذه الأرباح وعنصر الخطر.

- عدم الخلط بين القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة:

فالقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية في الحصول على القروض القصيرة والطويلة الأجل وتؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالي هي

¹ فلاح تايه النعيمي، محمد صاحب سليمان، "القيم الأخلاقية و علاقتها في اتخاذ القرارات المالية في قطاع سياحي"، مجلة الإدارة و الاقتصاد

المجلد 39، العدد 2016، ص: 366 .

² دافو يمية و بالمختار يوسف ، " دور نظم المعلومات و الاتصالات في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة "، مذكرة ماستر ، تخصص مالية المؤسسة جامعة أدرار ، 2016، ص: 17 .

خاصة بالمؤسسة ولا تتأثر بالقيمة السوقية لحق الملكية، وبذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ القرارات التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك.

- درجة المخاطرة التي يتعرض لها الملاك:

حيث تختلف المخاطر وفقاً للشكل القانوني للمؤسسة في نفس المؤسسات الفردية وشركات التضامن، تكون الملاك أكبر من إفلاس المؤسسة، فلا تقتصر على ممتلكاتهم في المؤسسة وإنما تشمل أيضاً الممتلكات الشخصية؛

يتعرض الملاك لانخفاض القيمة السوقية للأسهم إذا ما كانت القرارات التي اتخذها المدير المالي خاطئة ويحدث العكس إذا كانت هذه القرارات صحيحة حيث ترتفع القيمة السوقية للأسهم مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب رأسمالية.

ثانياً - مبادئ القرارات المالية

توجد العديد من المبادئ التي تركز عليها القرارات المالية أهمها :

1- تتوقف قيمة القرارات المالية على نتائج التدفقات النقدية الإضافية المصاحبة لها فيكون التركيز الأول على نتائج هذه القرارات المالية .

2- يجب الأخذ بالحسبان التأثيرات الضريبية عند الحكم على كفاءة القرارات المالية و بالتالي فإن التدفقات النقدية التي يجب أخذها بالحسبان هي التي يمكن تحقيقها بعد خصم الضرائب .

3- تختلف القرارات المالية من حيث مستويات المخاطر و بالتالي فإن التوزيع في مجالات الاستثمار يساعد في الحفاظ على مستويات العائد المتوقع .

بعدما تطرقنا إلى أهداف و مبادئ القرارات المالية سنحاول التعرف على أهم مراحل اتخاذ هذه القرارات المالية.

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات المالية

تتمثل عملية اتخاذ القرارات المالية على العديد من المراحل حتى يتم الحصول على الحل الأفضل واتخاذ القرار المناسب لذا يتم التطرق إلى هذه المراحل كل على حدا.

أولاً - تحديد المشكلة

في هذه المرحلة يتم تعريف المشكلة وتمييزها والهدف الحقيقي من هذه المرحلة هو التعرف على المشكلة بشكل دقيق وواضح، وتعريف المشكلة يعني بيان حدود المشكلة وحجمها وما هي الأسباب التي أدت لها، تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بأنها انحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقاً وبالتالى فإن إدراك المشكلة يبدأ عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي كما يتم تعريف المشكلة بدقة وتحديد أبعادها، وعناصرها وتحوي أسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات اللازمة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية.¹

¹ بشير العلاق، " الإدارة الحديثة، نظريات، و مفاهيم"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص- ص: 165-166.

ثانيا- تحليل المشكلة

- بمعنى تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق يخدم لغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس وهي:
- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار؛
 - وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى؛
 - عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار؛
 - مدى التكرار المنتظم للقرار.¹

ثالثا- تحديد البدائل

- وتعرف البدائل بأنها طرق الحل في الوصول إلى الهدف المطلوب على أن تشمل تفصيليا كيفية التنفيذ العملي لها، وتشمل مرحلة جمع البدائل الخطوات التالية:²
- حصر كافة البدائل الممكنة لحل المشكلة؛
 - صياغة البدائل بناء على المعلومات والبيانات التي تم تجميعها؛
 - استكمال المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة البدائل بالدقة والتفصيل المطلوبين؛
 - تحديد النواتج والعواقب الناتجة عن كل بديل، سواء كانت عواقب إيجابية أو سلبية.

رابعا- تقييم البدائل

ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل للبدائل المتاحة كافة ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة إضافة للتكاليف المالية، وسبل التنفيذ وإمكانية العاملين في إنجاز هذه البدائل وفقا للمهارات الفنية والبشرية المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم الضرورية للبدائل جميعها.³

خامسا- اختيار أفضل حل

والذي يكون حلا للمشكلة بحيث يتم اختيار البديل الأمثل وهناك أربع معايير لاختيار أفضل الحلول وهي⁴

أ- **المخاطرة:** حيث على المدير أن يقوم بمخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة حيث لا يوجد "تصرف" بدون مخاطر وكذا لا يوجد "عدم تصرف" بدون مخاطر.

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 166 .

² على فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، "الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2016، ص: 485 .

³ ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيديين و آخرون، "مبادئ علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2013، ص: 122 .

⁴ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 168 .

ب- اقتصاد في الجهد: حيث ينبغي تحديد أي من التصرفات التي يمكن أن تعطي أفضل النتائج بأقل الجهود.

ج- التوقيت: فإذا كان الوقت يتسم بأنه عاجل فإن التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف بما يوحي أن هناك أمر هام يحدث داخل المنظمة.

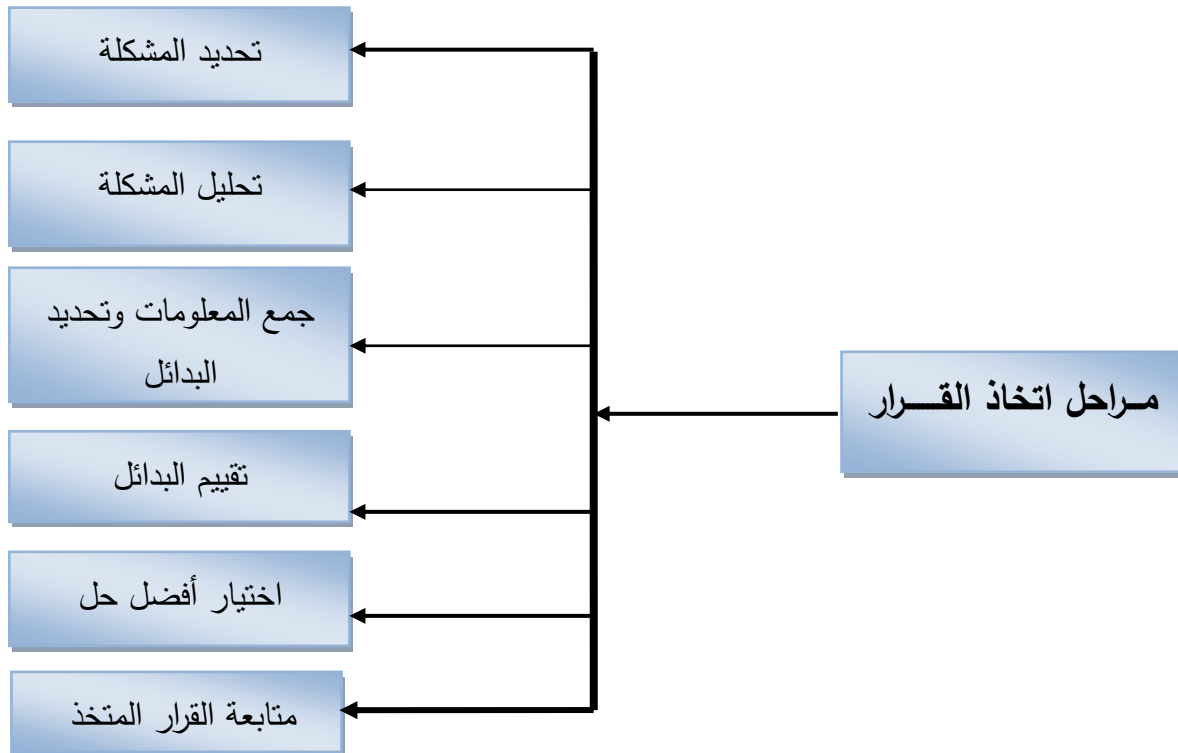
د- قيود الموارد: من أهم قيود الموارد هو مورد العنصر البشري الذي سينفذ هذه القرارات، ولا يمكن أن يكون هناك قرار أفضل من البشر الذين سيقومون بتنفيذه.

سادسا- متابعة القرار المتخذ

القرار المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجديدة بين قرارات الاستثمار، حيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات.¹

ويمكن تلخيص مراحل اتخاذ القرارات المناسبة في الشكل الموالي:

شكل رقم (4) : مراحل اتخاذ القرارات المالية



المصدر: من إعداد الطلبة

¹مسعودي حمزة و آخرون، "معايير اتخاذ القرارات المالية و دورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة 2017، ص: 7.

المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية

تتأثر قيمة المؤسسة بثلاث أنواع من القرارات المالية وتتمثل في قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار التوزيع، وتتم صناعة هذه القرارات على مستوى الإدارة المالية حيث تتمثل الوظيفة الأساسية للإدارة المالية في الوصول إلى القرار المالي الأمثل وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة. وسنحاول التطرق لماهية كل قرار على حدا.

أولاً- قرار التمويل

تتوقف عملية تحديد القرارات التمويلية على صفات المعلومات المناسبة لكل نوع منها، فالإدارة المالية في المؤسسة المكلفة بصنع القرارات التي تمتد آثارها لمدة طويلة وتتعرض على ثروة الملاك ايجابيا وعلى قيمة المؤسسة في السوق ويجب على المدير المالي أن يختار مصادر التمويل التي تكون تكلفتها متدنية وأقل من باقي المصادر الأخرى.

لذلك يتم التطرق في هذا العنصر إلى تعريف قرار التمويل والعوامل المؤثرة فيه وأنواعه الرئيسية.

1- تعريف قرار التمويل:

لقرار التمويل عدة تعاريف سنذكر بعضها فيما يلي:

قرار التمويل هو " القرار الذي يتعلق بأنواع مصادر الأموال وكيفية الحصول عليها والموازنة بين أنواعها المختلفة في سبيل الوصول إلى هيكل رأس المال الأمثل.¹ وبالطبع ينتج على كل مصدر من مصادر التمويل التزام مع الشركة بقيود مختلفة، فإذا قمنا بالحصول على قرض من البنك ففي هذه الحالة يجب أن نقوم بسداد أقساط القرض مع الفوائد، خلال فترة معينة أو تاريخ محدد ولكن أحد المزايا أن الدائنين أو المقرضين (مثل البنك) لا يتدخلون في الإدارة وليس لهم نصيب من الأرباح الخاصة بالشركة، لذلك عند اتخاذ قرار الحصول على الأموال علينا أن نحدد المدة التي سنحتاج إليها للتمويل وقدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات خلال جداول ثابتة.²

2- مصادر التمويل : هناك ثلاث مصادر للتمويل سنذكرها في ما يلي:³

- أ- التمويل الذاتي: والذي يمثل القاعدة الأساسية لتمويل الاحتياجات المالية .
- ب-الرفع في رأس المال: و الذي يعتبر من أهم وسائل التمويل، و يتوقف ذلك على المؤسسة بسوق المال.
- ج- اللجوء إلى الاستدانة: وهو المصدر الأكثر استخداما في تمويل الاحتياجات المالية قصيرة الأجل و توفير السيولة الآنية .

¹ محمد جمام، أميرة دباش، " أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية"، مجلة البحوث الاقتصادية المالية، أم البواقي، العدد 04 ، 2015 ص:71.

² أسامة عبد الخالق الأنصاري، "الإدارة المالية"، دكتوراه إدارة أعمال، (تمويل و بنوك)، جامعة أدنبرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، النشر و التوزيع الإلكتروني، ص-ص: 18-19 .

³ إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، " التسيير المالي" دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص-ص: 254-258 .

3- العوامل المؤثرة في قرار التمويل:

- نظرا لتعدد مصادر الأموال المتاحة أمام المؤسسة يكون أمامها عدة بدائل للتمويل تتطلب المفاضلة بينها، لهذا ينبغي أخذ بعض العوامل بعين الاعتبار، ومن بين هذه العوامل ما يلي: ¹
- ❖ تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر؛
 - ❖ عنصر الملائمة بمعنى أن يكون المصدر التمويلي ملائما للمجال الذي تستخدم فيه الأموال، فإذا كان تمويل رأس المال العامل مثلا هو الهدف من قرار التمويل ليس من الحكمة حينئذ أن يكون تمويله بقرض طويل الأجل بل بقرض قصير الأجل سعيا وراء تخفيض التكلفة المرجحة؛
 - ❖ للأموال حدها الأدنى أما إذا كان الهدف من قرار التمويل هو التوسع أو شراء أصل استثماري، من الحكمة حينئذ أن يتم تمويله إما عن طريق الملاك أو بقرض طويل الأجل؛
 - ❖ وضع السيولة النقدية في المنشأة لدى اتخاذ القرار، وسياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة، فإذا كان هذا الوضع حرجا قد تضطر المنشأة لتجاوز عامل التكلفة والبحث عن مصدر تمويل طويل الأجل لتجنب عوامل الضغط على السيولة، في المستقبل وهكذا يصبح تاريخ الاستحقاق عاملا متحكما في مثل هذه الظروف؛
 - ❖ القروض التي يقرضها المقرض على المنشأة المقترضة والتي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة، أو سياسات توزيع الأرباح، أو بالقيود على مصادر التمويل الأخرى؛
 - ❖ المزايا الضريبية، فمصادر التمويل الخارجي بشكل عام تحقق وفورات ضريبية تنخفض من المرجح لتكلفة الأموال وهو مالا تحققه مصادر التمويل الداخلي، ذلك على أساس أن الفوائد المدفوعة عن القروض تعتبر عبئا عليه وبالتالي لا تدخل في احتساب الوعاء الضريبي.
- بعدما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في قرار التمويل سنحاول معرفة أنواعه الرئيسية.
- 4-أنواع قرارات التمويل:

هناك ثلاث أنواع رئيسية لقرار التمويل سنحاول التطرق لها: ²

- ❖ اختيار الهيكل المالي، أي التوزيع بين الأموال المقدمة من طرف المساهمين والديون المالية؛
- ❖ سياسة توزيع الأرباح، أي الاختيار بين إعادة استثمار النتيجة (احتجاز الأرباح) وبين توزيع الأرباح على المساهمين؛
- ❖ الاختيار بين التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) والتمويل الخارجي (الأموال المقدمة) من طرف المساهمين أو (الاستدانة المالية).

¹ بوهالي محمد، لعيني عمر، " أثر القرارات المالية على نمو المؤسسة"، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، جامعة الجزائر 3، العدد 04، 2019، ص-ص: 27-28.

² محمد بن عمر، " دور القوائم وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، 2015، ص-ص: 47-48.

وتسعى المؤسسة من خلال اتخاذ هذا القرار إلى تعظيم ثروة المالكين عن طريق تعظيم قيمة المؤسسة.

1- المعلومات الملائمة لقرار التمويل:

عند التفكير في القيام بعملية تمويل مشروع ما، أو توسعه مشروع قائم، فلا بد للمؤسسة من القيام بجمع المعلومات اللازمة، من أجل اتخاذ القرار المناسب، ونعني بالمناسب هل تقوم بعملية التمويل من المصدر الداخلية، أو من خلال المصادر الخارجية، أو حتى المزج بين المصدرين.

أ- التمويل الداخلي:

تقوم المؤسسات والشركات من أجل اتخاذ القرار المناسب في النظر في عدة عناصر منها:

- ✓ القيمة الإسمية للأسهم العادية؛
- ✓ القيمة السوقية للأسهم العادية؛
- ✓ القيمة الإسمية للأسهم الممتازة؛
- ✓ القيمة الإسمية للأسهم الممتازة؛
- ✓ معدل الفائدة الذي يتم دفعه للسهم الممتاز؛
- ✓ سياسة المؤسسة أو الشركة في ما يخص توزيع الأرباح الحالية والمستقبلية.

ب- التمويل الخارجي:

قبل اتخاذ القرار في اللجوء للتمويل الخارجي هناك الكثير من العناصر التي يجب النظر إليه، ومدى ملائمة هذه العناصر لسياسة المؤسسة أو الشركة، ومن هذه العناصر ما يلي:

- ✓ معدل الفائدة على القرض الممنوح؛
- ✓ شروط السداد التي يفرضها مانح القرض على المؤسسة، وهل هو جهة محلية أم أجنبية؛
- ✓ نوع الضمانات التي يطلبها مانح القرض، وهل هي عينية أم شخصية، وإمكانية المؤسسة في قبولها؛
- ✓ نسبة ضريبة الدخل.

ثانيا - ماهية القرارات الاستثمارية

يعد قرار الاستثمار ومهما كان شكل هذا الأخير، من أصعب القرارات وأكثرها حساسية، فهذا القرار يمثل عملية تخصيص للموارد المتاحة، ومنه فإن إدارة الاستثمارات والموارد المتاحة تلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف المستثمرين، وهذا ما سنحاول تبياناه لاحقا.

1- تعريف القرار الاستثماري:

قرار الاستثمار " هو القرار الذي ينصب اهتمام متخذه على كيفية توظيف الأموال التي يتم الحصول عليها، أي التوظيف الأمثل بهدف الحصول على العوائد الملائمة لمستوى الخاطرة التي تتعرض لها هذه الأموال عند توظيفها" ¹.

¹ سليمان عبد الحكيم، " دور جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد قرار الاستثمار في ظل النظام المحاسبي و المالي الجديد " شهادة الدكتوراه تخصص محاسبة، 2020، ص: 46.

قرار الاستثمار يقصد به: " تخصيص وتوظيف قدر معين من الأموال بغية تحديد أهداف محددة عن طريق ممارسة نشاط معين محدد، حيث يتطلب ذلك إنفاق حالي لجلب إيرادات مستقبلية ".¹

ومما سبق نستنتج أن القرار الاستثماري " هو أهم قرار من القرارات المالية لما له من أهمية بارزة بعد دور قرار التمويل وتشغيل الموارد المحصل عليها بطريقة عقلانية ورشيدة للحصول على أكبر عائد سواء على المدى البعيد أو القريب، وهذا العائد الذي يتم توزيعه على المستفيدين منه ضمن قرار توزيع الأرباح".

بعدما تطرقنا إلى مفهوم قرار الاستثمار سنحاول شرح خصائصه وسماته.

2- الخصائص الأساسية للقرار الاستثماري .

تتفرد قرارات الاستثمار بالعديد من الخصائص والسمات، والتي يمكن هيكلتها في أربع مجموعات أساسية من الخصائص، وهي على النحو التالي:

أ- خصائص ترتبط بالبعد الزمني: وتتمثل فيما يلي:²

- ✓ ترتبط قرارات الاستثمار عادة بالآجال الطويلة؛
- ✓ فالفاصل الزمني بين وقت إنفاق الأموال لحظة اتخاذ القرارات الاستثمارية ووقت الحصول على العائد دائما يكون نسبيا أطول مقارنة مع الإنفاق الجاري؛

- ✓ إن تخطيط قرارات الاستثمار هو تخطيط طويل الأجل يمتد إلى فترة زمنية طويلة.

ب- خصائص ترتبط بظروف القرار الاستثماري: وتتمثل أساسا فيما يلي:

- ✓ إن العائد المتوقع يكون غير مؤكد الحدوث؛
- ✓ تكمن مخاطر القرار الاستثماري في صعوبة العدول عنه دون تحقيق خسائر كبيرة؛
- ✓ تواجه قرارات الاستثمار مشاكل التنبؤ بالمبيعات بسبب تقلبات مستويات الأسعار وكيفية تقدير تكاليفها للسنوات المقبلة والأرباح المحتملة.

ج- خصائص ترتبط بالهيكل التمويلي: من بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:³

- ✓ معظم قرارات الاستثمار تحتاج إلى مبالغ مالية ضخمة نسبيا؛
- ✓ ترتبط قرارات الاستثمار بشكل وثيق بقرارات التمويل؛
- ✓ يتضمن القرار المالي تخصيص قدر من الموارد المالية المتاحة حاليا للحصول على عوائد مغرية مستقبلا.

¹ سعد فرحان العنزي، " دور المعلومات المحاسبية في توجيه القرارات الاستثمارية " رسالة ماجستير، محاسبة، 2010، ص: 43 .

² بن براهيم الغالي، " اتخاذ قرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية "، رسالة دكتوراه، علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012- 2013 ص:ص: 78- 89 .

³ أبو بكر محمد أحمد طمبل، " محتوى إعلامي للتقارير المالية و دوره في اتخاذ قرارات الاستثمار في الأوراق المالية "، رسالة دكتوراه، محاسبة جامعة أم درمان الإسلامية، 2011، ص: 138 .

د- خصائص عامة: يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

- ✓ تتصف عملية اتخاذ القرار الاستثماري بالواقعية؛
 - ✓ تتأثر عملية اتخاذ القرار الاستثماري بالعوامل الإنسانية والنفسية لمتخذ القرار؛
 - ✓ القرار الاستثماري هو امتداد من الحاضر إلى المستقبل؛
 - ✓ عملية اتخاذ القرار الاستثماري هي عملية مركبة من مجموعة من الخطوات والمراحل؛
 - ✓ تتصف عملية اتخاذ القرار الاستثماري بالاستمرارية.
- تحدثنا عن الخصائص الأساسية للقرار الاستثماري وسنحاول بعدها التطرق إلى أهميته.

3-أهمية القرارات الاستثمارية:

تتمثل أهمية القرارات الاستثمارية فيما يلي:

- ✓ ينتج عن القرار الاستثماري مجموعة من التكاليف الثابتة والمتغيرة؛
- ✓ ينتج عن القرار الاستثماري مجموعة من العوائد التي كانت متوقعة؛
- ✓ تمكن القدرة على اتخاذ القرارات الاستثمارية السلبية من توفير معلومات متعلقة بالعوائد المستقبلية للاستثمار حسب الظروف المحيطة به.

تطرقنا في هذا العنصر إلى أهمية القرار الاستثماري وسنحاول التعرف على مبادئ القرارات الاستثمارية.

4- مبادئ القرارات الاستثمارية:

تقوم عملية الاختيار بين البدائل الاستثمارية على مجموعة من البدائل أهمها: ²

أ- مبدأ تعددية الخيارات الاستثمارية:

يجب على متخذ القرار أن يراعي أن الفوائد النقدية المتوفرة لديه نادرة ومحدودة، في حين الفرص الاستثمارية كثيرة، مما يفرض عليه اختيار البديل الأنسب بعد القيام بعملية المفاضلة.

ب- مبدأ الخبرة والتأهيل:

يقضي هذا المبدأ إلى أن اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد يتطلب دراية وخبرة قد لا تتوفر لدى فئات المستثمرين.

ج- مبدأ الملائمة:

ويشكل مبدأ الملائمة ركنا هاما من الأركان الأساسية التي يفترض على المستثمر مراعاتها وتعني هذه الخاصية أن تكون المعلومات المالية المعروضة على صلة بالقرار الذي سيتم اتخاذه.

¹ين ابراهيم الغالي، مرجع سبق ذكره ، ص : 80 .

² سليم بن رحمون، " أثر الإفصاح المحاسبي على جودة القرارات الاستثمارية "، أطروحة دكتوراه ، تخصص محاسبة، 2018-2019 ، ص ص 48-49 .

د- مبدأ التنوع: ويتجلى هذا المبدأ فيما يلي: ¹

مما يعني على كل مستثمر أن يحدد العائد على الاستثمار الذي يطمح في تحقيقه من استثماراته وذلك في صورة هدف.

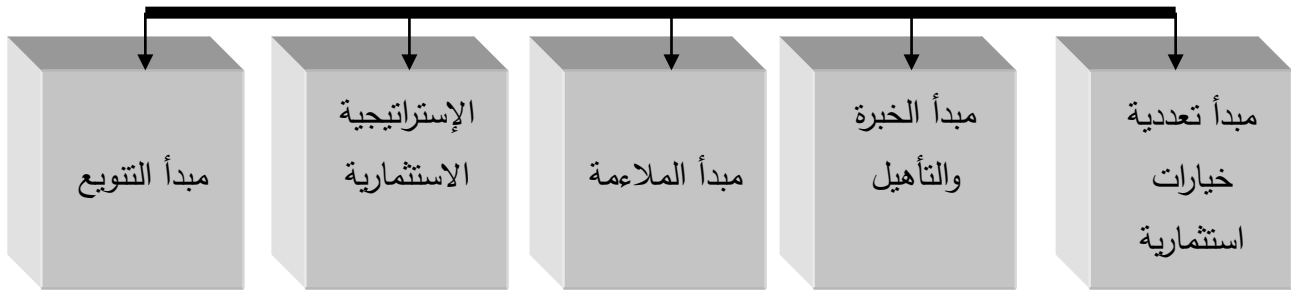
وبناء على هذا لا يمكن للمستثمر أن يضمن تماما تحقق العائد المستهدف على استثماراته إلا بتحقيق شرطين وهما:

✓ أن تكون التدفقات النقدية المتوقعة مؤكدة تماما من حيث القيمة؛

✓ أن تكون مؤكدة تماما من حيث التوقيت.

ويمكن تلخيص أهم المبادئ القرارات الاستثمارية في الشكل الموالي:

شكل رقم (5): مبادئ القرارات الاستثمارية



المصدر: من إعداد الطلبة.

تطرقنا في هذا العنصر إلى مبادئ قرار الاستثمار وسنتطرق في العنصر الموالي.

5-أنواع القرارات الاستثمارية: (تصنيفات)

يوجد العديد من القرارات الاستثمارية في المؤسسة وسنحاول التطرق إلى أهمها:

أ- قرار الاستثمار حسب سعر الأداة الاستثمارية:

ضمن هذا الإطار تتدرج قرارات الاستثمار تحت ثلاثة أنواع هي:

➤ قرار الشراء: يتخذ المستثمر هذا القرار، كلما كانت القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة الحصول

عليها بما فيها قيمة المخاطرة، أكبر من القيمة السوقية الحالية لها. ²

➤ قرار عدم التداول: كلما كانت قيمة سوقية حالية للاستثمار مساوية للقيمة الحالية للتدفقات النقدية

المتوقعة، أي عدم وجود عوائد منتظرة في هذه الحالة يفضل المستثمر الاحتفاظ بأمواله. ³

¹ حسام معين محمد هلال، " محددات القرارات الاستثمارية في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان " ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال جامعة عمان العربية ، 2018، ص : 32 .

² عبد العزيز لوجاني، "دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي" ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة ، الجزائر 2014 ص : 69 .

³ حسين وليد حسين وآخرون، " قرارات الاستثمار والعوامل المؤثرة في ترشيدها في أسواق الأوراق المالية بالنسبة لصغار المستثمرين"،مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن ، العدد 22، الفصل الأول ،وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ص:232.

➤ **قرار البيع:** يتخذ المستثمر قرار البيع عندما يرى القيمة السوقية للأصل المالي المكتسب أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة.¹

ب- **قرار حسب صفة القرار:** وفق هذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من القرارات هي:²

➤ **قرارات تحديد أولويات الاستثمار:** في هذه الحالة يكون المستثمر في عدد معين من البدائل الاستثمارية المحتملة والممكنة لتحقيق نفس الأهداف.

ويصبح المستثمر أمام اختيار البديل الأفضل بناء على مدى ما يعود عليه من عائد أو منفعة، خلال فترة زمنية معينة.

➤ **قرارات قبول أو رفض الاستثمار:** في هذه الحالة يكون للمستثمر بديل واحد لاستثمار أمواله فعلى المستثمر أن يقبل البديل الاستثماري الذي تمت دراسته.

➤ **قرارات الاستثمار المانعة تبادليا:** توجد في هذا النوع العديد من فرص الاستثمار، ولكن حالة اختيار المستثمر إحدى هذه الفرص في نشاط معين لا يمكنه من اختيار نشاط آخر، وعليه في هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة نتيجة عدم تنفيذ البديل الآخر.

ج- **القرارات الاستثمارية في حالات التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:**

في حالة القرار الاستثماري يؤخذ في حالات التأكد فإن نتيجة جميع البدائل المتاحة تكون معروفة مسبقا إلى صانع القرار لكون هذا النوع من القرارات يتمتع بخطورة بسيطة جدا تكاد تكون معدومة ومن أشهر النماذج المستخدمة في هذا النوع من القرارات (البرمجة الخطية، العائد على الاستثمار، والبرمجة الديناميكية) أما نتائج البدائل في حالات المخاطرة وعدم التأكد تكون مبهمه إلى صانعيها لكون مخاطرتها أعلى من الصفر وتكاد تصل إلى 100% في بعض الحالات، وعليه كلما اقتربت درجة الخطورة إلى 100% أصبحت البدائل تتصف بحالات عدم التأكد بسبب ازدياد خطورة البديل المتعلق باستثمار ما الأمر الذي يدفع صانع القرار إلى طلب عائد متوقع مرتفع يوازي بارتفاعه المخاطرة المحتملة لكي يدخل في هذا الاستثمار، علما بأن طلب عائد مرتفع لا يمنع وقوع خسارة، ولكن في حالة تحقق ربح فإن هذا الربح يكون مرتفعا نسبيا مقارنة مع غيره من الاستثمارات.³

د- **القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي والتحليل الكمي:**

يمكن أن نجد قرارات استثمارية تعتمد على التحليل الوصفي فقط وهي قليلة الحدوث في عالم اليوم أو قرارات تعتمد على التحليل الكمي فقط، وهي أيضا ليست بالكثيرة الحدوث، ولكن الواقع العلمي يغلب على القرارات الاستثمارية فيه الأخذ بالتحليل الوصفي والكمي معا.⁴

¹ عبد العزيز لوجاني، مرجع سبق ذكره، ص: 69 .

² عبد المطلب عبد الحميد، "دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ قرارات استثمارية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2003، ص- ص: 43-45 .

³ سعد فرحان العنزي، " دور المعلومات المحاسبية في توجيه القرارات الإستثمارية "، رسالة ماجستير، محاسبة، ص-ص: 47-48 .

⁴ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 44-45 .

6-مراحل اتخاذ القرار الاستثماري: يشمل قرار الاستثمار عدة مراحل هي :¹

- 1- **تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :** إن الهدف من وراء الحياة أو إنجاز الاستثمارات هو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى المتوسط و الطويل و التي تحدد بناءا على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة .
- 2- **البحث عن الاستثمارات أو المشاريع:** تبدأ هذه المرحلة للبحث عن الاستثمارات الضرورية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و ذلك بمشاركة جميع المستويات في المؤسسة ثم تتبع بعملية وصف المشروع الاستثماري الذي يتكون من عدة استثمارات (أراضي، مباني، آلات.... إلخ) .
- 3- **جمع المعلومات:** تدخل المشاريع الاستثمارية ضمن إستراتيجية المؤسسة و تكون محددة بدقة ووضوح حيث يتطلب كل استثمار تقوم به المؤسسة على سلسلة من الدراسات و البحوث بغرض جمع المعلومات الضرورية عنه ، و دراسة المشروع الاستثماري تتكون من جوانب مختلفة كما يلي :
 - **الدراسة التجارية:** تعتبر أهم دراسة لأنها تحدد رقم الأعمال المحتمل تحقيقه و بالتالي مردودية الاستثمار و ذلك من الضروري تحديد السوق و معدل نموه .
 - **الدراسة التقنية و الاقتصادية :** وهي دراسة مختلف الحلول التقنية المحتملة للمشاكل المطروحة مع تحديد الاستثمارات الضرورية، تكاليف الاستغلال، آجال الاستلام و الانجاز، مدة حياة الاستثمارات .
 - **الدراسة البشرية :** بمعنى تحديد احتياجات المستخدمين من حيث العدد ، الكفاءة و الخبرة و غيرها .
 - **الدراسة الجبائية و القانونية :** تحديد الامتيازات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها .
 - **الدراسة المالية :** تشمل تحديد موارد التمويل ، معدل الفائدة في السوق المالي... إلخ .

ثالثا- ماهية قرارات توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل قرارات أخرى وهي قرارات توزيع الأرباح ومن المؤكد أن مجموعة القرارات التي تدخل في عملية التوزيع تكون مصممة للإدارة المالية نظرا للربغات المتعارضة فيما بين المستثمرين ونظرا لأهمية قرار توزيع الأرباح سنتطرق إلى مفهومه وأنواعه ودوافعه.

1- تعريف قرار توزيع الأرباح:

ويمكن تعريف قرار توزيع الأرباح كما يلي:

- " القرار الذي يتعلق بالجزء من الأرباح الذي سيوزع على المساهمين، والجزء الذي سيعاد استثماره، هذا القرار ينتج عن القرار بين السابقين، فكلما كان قرار الاستثمار والتمويل جيدا، كلما أمكن المؤسسة توقع ارتفاع أرباحها بانتظام".²

¹ اسمية بوحفص، " أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017 ص: 53 .

² محمد لمين علوان، لطفي شعبان، " دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية "، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01 ، 2020 ، ص: 764 .

- تعريف سياسة توزيع الأرباح: إن سياسة توزيع الأرباح تتعلق بقرار الإدارة تقسيم الأرباح المحققة التي تؤثر على سياسة التمويل موزعة وأرباح محتجزة، إذ تعتبر هذه السياسة من أهم العوامل التي تؤثر على سياسة التمويل في الشركة.¹

2- أنواع سياسة توزيع الأرباح:

تختلف سياسات التوزيع التي تتبعها المؤسسة، فكل مؤسسة لها سياسة التوزيع التي تفضلها ولكن سياسة التوزيع التي تنتهجها أي مؤسسة لا تخرج عن واحدة من ثلاث والتي خصصنا بعضها فيما يلي:²

أ- سياسة التوزيع الثابتة:

تعتبر سياسة التوزيع الثابتة من أبسط سياسات التوزيع بمجرد أن تختار المؤسسة نسبة التوزيع، ومن ناحية أخرى فإنه نظرا لأن المكاسب المتوقعة متقلبة فإن التوزيعات هي الأخرى ستكون متقلبة مما قد يؤثر على أسعار الأسهم.

ب- سياسة التوزيع المستقرة:

تعني سياسة التوزيع المستقرة اختيار نسبة توزيع محددة مسبقا، وتتميز سياسة التوزيع المستقرة بعدم الاتجاه نحو تخفيض التوزيعات حتى في أوقات الأزمات المالية.

ج- سياسة التوزيع العادي:

تقوم سياسة التوزيع العادي زائد إضافة على أساس توزيع الأرباح العادية التي توزعها المؤسسة عادة بالإضافة إلى توزيع أرباح إضافية في نهاية العام.

2- العوامل التي تؤثر على سياسة توزيع الأرباح:

تتأثر الشركات بمجموعة من العوامل التي تحدد سياسة توزيع الأرباح، وتشمل هذه العوامل كل من القيود القانونية، والتعاقدية، والقيود الداخلية وأخرى سوقية، وعوامل تتعلق بمتطلبات النمو، وسنحاول في هذا العنصر التطرق لهذه العناصر:

أ- القيود التعاقدية:

إن قدرة المنشآت على توزيع الأرباح تقيدتها الشروط التعاقدية بين المنشأة والمنشآت المقرضة من خلال شروط العقد، فعلى سبيل المثال تمنع بعض الاتفاقيات التعاقدية المنشأة المقرضة من توزيع الأرباح النقدية إلا بعد تحقيق مستوى أرباح معين، أو قد يتم تحديد مبالغ محددة يسمح بتوزيعها أو قد تكون تلك الأرباح خاضعة لنسبة محددة وليس مبالغ من الأرباح.³

¹دور أبو الرب ، مفيد الطاهر ، " أثر قرار توزيع الأرباح على سعر السهم و حجم التداول للشركات المدرجة في سوق فلسطين في الأوراق المالية " مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد 08 ، 2001 ، ص: 259 .

² عاطف جابر طه عبد الرحيم ، " أساسيات التمويل و الإدارة المالية " ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2010 ، ص: 397-401 .

³أسعد حميد العلي ، " الإدارة المالية " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2012 ، ص: 373 .

ب- القيود الداخلية:

إن المتطلبات المالية للشركة مرتبطة بشكل مباشر بمعدل النمو المتوقع وكذلك بحجم الموجودات المطلوب شراؤها في المستقبل، وعند اتخاذ قرارات الموازنة الرأسمالية يجب أن تحدد الشركة مدى قدرتها في الحصول على التمويل من المصادر الخارجية، كما أنه من الضروري أن تحدد الشركة كلفة وسرعة حصولها على مصادر التمويل الخارجي.¹

د- القيود القانونية:

تخضع الشركات لقوانين وأنظمة البلد الذي تعمل فيه، مثل قانون الشركات وقانون هيئة السوق الأوراق المالية وأنظمتها وتعليماتها، وفيما يتعلق بتوزيع الأرباح.²

د- القيود السوقية:

إن أخذ استجابة السوق سياسة توزيع الأرباح في شركة أمر ضروري، فمن المعروف بأن المساهمين يفضلون سياسة توزيع أرباح ثابتة أو متزايدة على تلك المتذبذبة، كما ويفضل المساهمون سياسة توزيع الأرباح المستمرة.³

هـ- فرص النمو:

إن حاجات الشركة للتمويل متعلقة مباشرة بتوقعاتها للنمو المستقبلي، وأي أصول هي بحاجة إلى امتلاكها. ويجب على الشركة تقييد العائد والمخاطرة لمشاريعها الاستثمارية لتمدها بالقدرة على الحصول على التمويل الخارجي. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركة تحديد تكلفة وسرعة الحصول على التمويل.

¹ مرجع نفسه ، ص: 374 .

² فايز سليم حداد، " الإدارة المالية " دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، الطبعة الثانية ، 2009 ، ص: 310 .

³ نفس المرجع ، ص: 312 .

المبحث الثاني: فعالية صنع القرار المالي في المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى محاولة تقديم عرض شامل عن القرارات الفعالة داخل المؤسسة، مع ذكر أهم خصائصها وتنمية الكفاءات البشرية لتفعيل صنع القرار الإداري وأهم العوامل المؤثرة في فاعلية أخذ القرارات.

المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية الفعالة

إن جوهر عملية اتخاذ القرار المالي الفعال هو الحسم أو اختيار الحل من الحلول الممكنة أو البديلة، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم شامل للقرار المالي الفعال.

أولاً- تعريف القرارات المالية الفعالة

الفعالية هي " تحقيق الهدف المحدد، وعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً".¹

إن القرار الرشيد هو قرار مدروس لكنه يمكن أن يكون مجرد حبرا على ورق، أما القرار المالي الفعال فهو قرار قابل للتنفيذ أي للاقتناع من قبل الغير.²

• كيف تجعل قراراتك فعالة

- لكي يتحلل القرار في شكل عمل ولا يكون مجرد حبرا على ورق، أي أن يكون قرار فعال فإنه يجب:
 - أن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية ومجردة، أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي، وليس مجرد قرارات في موضوعات تافهة؛
 - أن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته، بمعنى آخر أن لا يكون القرار مجرد حسن نية أو قرار مطلوب إقناع الناس به لتنفيذه، وإنما يصبح قرارا مترجما في شكل عمل بالرغم من أنه يشأ أصلا من فكر مجرد على مستوى عال.
 - ولتوضيح ذلك ربما يكون من المناسب توضيح المزايا الطريقة اليابانية في اتخاذ القرار، حيث يقول (بيتر دراكر) - بحكم تجربته مع اليابانيين - بأن عملية اتخاذ القرار اليابانية أي وفق الأسلوب الياباني تتميز بالأمور الأساسية التالية:
 - أنها تركز على وجهات النظر المختلفة بحيث لا تكون هناك مناقشة للحل إلا بعد الاتفاق على المشكلة وهو ما يعني وجود عدد غير من وجهات النظر والبدائل التي تتم دراستها؛
 - أنها تركز على فهم المشكلة، وعلى تحديد المشكلة أكثر من تركيزها على إيجاد الحل؛
 - تركز على البدائل أكثر من تركيزها على الحل الصائب.
 - إن الطريقة اليابانية في اتخاذ القرار تنتج عنه قرارات مالية فعالة وذلك لأن التنفيذ الفعال يتم تصميمه في عملية اتخاذ القرار، كما أن المديرين اليابانيين لا يتخذون قرارات صغيرة ولكنهم يتخذون قرارات كبيرة ومن

¹ أسامة خيري، "الجديد في القيادة الإدارية"، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص: 213.

² سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص-ص: 46-47.

المعروف أن القرارات الصغيرة الكثيرة من أكثر الأشياء الضارة أي منظمة، فأى قرار يأخذ وقتاً طويلاً يولد مناقشات حامية، كما أن المدير الفعال لا يتخذوا قرار إلا إذا كان هناك اختلافاً في وجهات النظر.

المطلب الثاني: خصائص القرارات الفعالة

للقرارات الفعالة الناجحة خصائص أهمها: ¹

- مراعاة خطوات حل المشكلات واتخاذ القرارات وتتمثل في تحديد المشكلة، والبحث عن البدائل، ودراسة هذه البدائل وتقييمها، واختيار البديل أو الحل الذي يكون أقل كلفة من الناحية المادية والبشرية ويحقق الهدف وتنفيذ القرار ومتابعته؛
- الحرص على مشاورة العاملين في المؤسسة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على جمع حقائق أكثر من الموضوع المدروس، وتقوي جانب الرشد في القرار، ويوجد الحماس لدى العاملين؛
- مراعاة البيئة الداخلية في المؤسسة المتمثلة في القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة والقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات الفرعية، وكذلك مراعاة البيئة الخارجية المتمثلة في القوى والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية؛
- تجنب أخطاء معينة يقع فيها متخذ القرار، ومنها قصر النظر والجمود الفكر والاعتقاد بأن المستقبل تكرر للماضي، وتبسيط الأمور، والاعتماد التام على خبرات الإنسان الماضية، والإيمان بأفكار مسبقة عن الآخرين، والخوف من القيام بالتجارب؛
- تجنب الأحجام عن اتخاذ القرارات وقد يعود أسباب الأحجام إلى ضعف كفاءة المدير، أو خوفه من اتخاذ القرار، أو حدثته في العمل أو إلى هذه العوامل جميعاً؛
- استخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في القرارات الإستراتيجية والمهمة مثل بحوث العمليات واستخدام نظم دعم القرار Decision support systems .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في فاعلية أخذ القرار

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل عام وبشكل خاص على المدير أثناء اختياره بين البدائل المطروحة أمامه، مما يكون لها الأثر الواضح على نوعية وفاعلية القرار. لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى المؤثرات والعوامل التي تؤثر في فاعلية وأخذ القرار.

أولاً- القوانين والأنظمة

تكون القوانين عاملاً مقيداً ومؤثراً على المدير بحكم المركز أو المنصب في الهيكل التنظيمي بحيث يعتبر القرار جزءاً من السياسة الشاملة للمنظمة لذلك يكون المدير مضطراً على الأخذ بالاعتبارات التالية: مشاركة

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة حاد الله، " الإدارة علم و تطبيق " ، دار المشيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 200، ص - ص 84-86.

الأفراد، الأخذ بالآراء، الميزانية، الإعتمادات المالية المخصصة له، مدى أثر القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه.

ثانيا - العوامل الإنسانية

وهذه العوامل ربما تكون من تخصص المدير أو على أثر مساعديه ومرؤوسيه، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1- شخصية المدير: وهي الاعتبارات المتمثلة في شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن قام بها ومركزه الاجتماعي والمالي وحالته النفسية كلها عوامل تؤثر على فاعلية القرار الذي يتخذه.

ومن ناحية أخرى هذا المدير عضو في المجتمع يتأثر بمن فيه من عادات وتقاليد وقيم واتجاهات تنعكس على سلوكه الوظيفي.

2- المساعدون والمستشارون المتخصصون: يمكن تأثير مساعدي المدير من خلال أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات لذلك لابد للقائد من أن يختار بدقة مساعديه بمعنى أن تختارهم من ذو الميل والاختصاصات المتباينة حتى يطلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة.

3- المرؤوسين: لا يمكن اعتبار المرؤوسين على أنهم أدوات عمل بل يجب النظر إليهم كأفراد لم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم، لذا من الممكن جدا أن يساهموا من خلال آرائهم ومبادئهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل، والعوامل الإنسانية توضح كيف أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة بل في عملية إنسانية أيضا.

4- الضغوط: يتعرض المدير إلى ضغوطات مختلفة على جميع الأصعدة ومن أهم الضغوط:

أ- الضغوط الخارجية:

تتمثل في ضغوط الرؤساء أو السلطات العليا بالإضافة إلى ضغوط البيئة الخارجية مثل حالة المؤسسة، الوضع الاقتصادي، الرأي العام... الخ لذلك فالقرار يكون فعالا في وقت أو منطقة معينة، قد لا يكون فعالا في وقت أو منطقة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك ضغوطات أصحاب العلاقة مع المنظمة مثل العملاء أو المستهلكين والدائنون والموردون والرقابة الحكومية... الخ، التي تحدد عمل المدير وتجعله في الأمر الواقع.

ب- الضغوط الداخلية:

ومن أهمها في المنظمة ضغوطات التنظيم غير الرسمي من خلال القادة والإتباع مما لا يتيح المجال لأخذ الوقت الأكبر للتفكير وأخذ القرار ولا تكون الفرصة كافية للحصول على معلومات عن البدائل ودراساتها بالإضافة إلى تعدد وجهات النظر وتعدد الحلول والبدائل المتاحة.

5- كفاءة المدير: إن ضعف كفاءة المدير تجعله غير قادر على اختيار البديل الأفضل وبالتالي إما تضيع فرصة على المؤسسة أو تحميلها تكاليف وخسائر إضافية، كما أن هذا الضعف قد يدفع به لاختيار بديل يرضي جميع الأطراف التي يمسها القرار، لذلك وجب على المدير الذي لا يمتلك الكفاءة المناسبة لأداء عمله

خاصة في الجوانب التقنية أن يبذل ما في وسعه لتدارك هذا النقص كأن يخضع للتدريب المكثف وإعادة التأهيل، أو أن يحيط نفسه بمجموعة مستشارين متخصصين أو أن يستخدم أي أسلوب آخر قد يراه مناسباً لحالته، ومن شأن أنظمة المعلومات المتطورة أن توفر له أكبر قدر من المعلومات الجيدة لتساعده أكثر في التحكم في النقائص التي تعاني منها.

6-إرادة المدير أو خوفه من اتخاذ القرار: إذ يعود خوف المدير من اتخاذ القرار إلى المحيط الاجتماعي والوظيفي الصعب، وعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية، وكثرة التقلبات، وغموض الأدوات والأهداف معاً، مما يدفع بالمدير إلى الرجوع لرؤسائه حتى يشاركهم في المسؤولية.

7-قدم أو حداثة المدير في المنصب: إذ أن المدير في المنصب عادة ما يشعر بعد الاطمئنان، فيميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تتغير الظروف إلى الأحسن، فتعفيه عبئ اختيار أحد البدائل، إضافة إلى عدم وضوح اللوائح والتعليمات كونها تحتل تفسيرات مختلفة، كما أن طول الإجراءات كثيراً ما يؤدي إلى استبعاد القرار أو تأجيله، كأن يمنع المدير وصول المشاكل بأن يمنح لمروؤسيه الصلاحية في حلها أو يحاول التملص نهائياً من المشكلة موضوع القرار.

8-كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار:

من بين العناصر المهمة في زيادة فعالية اتخاذ القرارات هو عنصر المعلومات من حيث الكمية والنوعية، فكلما توفرت المعلومات كلما اقترب المدير من حالة التأكد وبالتالي اقترب من اتخاذ القرار الرشيد وكلما كانت المعلومات منظمة، سهلة شاملة وحقيقية، وفي توقيتها المناسب كلما اقترب من حالة التأكد التام وبالتالي زادت جودة القرارات المتخذة، إضافة إلى أن وجود المعلومات في وقتها المناسب يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه إضافة إلى تبديد عوامل الشك مما يزيد من درجة قبول المرؤوسين له، وبالتالي يعزز فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه، وهذا ما حاولت وتحاول أنظمة المعلومات توفيره للمديرين.

المطلب الرابع: تنمية الكفاءات البشرية لتفعيل صنع القرار

على المؤسسة تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير، بما يمكنها من صياغة القرارات السليمة وتنفيذها، أي تبين مداخل جديدة لتنمية أفرادها من خلال التركيز على الكفاءات وخلق كفاءة تنظيمية جديدة تسم بالرضا في التعلم المستمر وتقاسم المعلومات من أجل وضع قرارات فعالة تتوافق مع الأهداف المشتركة، ومن خصائص الكفاءات التي يجب توفرها لدى صانع القرار¹:

- أن يكون شخصاً قادراً على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛
- أن العمل ما يجب ويكون مثابراً وقادراً على العمل وحده مع قدرته على تعلم أشياء أخرى عند الضرورة؛
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات العلمية والتجارية؛
- أن يمتلك روح المبادرة في اتخاذ القرار؛

¹ عزيزي وداد و آخرون، "فعالية صنع القرار في المؤسسة"، قسم الاقتصاد و البحوث الاقتصادية، ص-ص: 6-7.

- أن يكون قادرا على إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
 - أن يعمل على إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات لمساعدة المرؤوسين على التطور؛
 - أن يواجه المشاكل ببرودة أعصاب ويظهر قدراته على الخروج من الوضعيات الصعبة؛
 - أن يكون مرنا في تأدية أعماله .
 - ويمكن تثمين هذه الكفاءات لدى الأفراد بما يمكنهم من صنع قرارات فعالة وسليمة من خلال:
- 1- التكوين:** إن الكفاءات تكتسب وتؤكد من خلال التكوين المتواصل الذي يشكل وسيلة هامة وممتازة لتنمية الكفاءات المطلوبة لصنع القرارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، ويلعب التكوين دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات لدى صناع القرار من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها..
- **أهداف بيداغوجية:** تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتعلمون، وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو بمحتوى المعارف نفسها.
 - **أهداف الكفاءات:** تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من مزج وتحديد الموارد (المعارف، الدراية...) وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.
 - **أهداف التأثير:** تتمثل في تأثيرات التكوين على المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات جودة القرار، نجاح المشروع.
- 2- التحفيز:** أشارت الدراسات إلى أن الأفراد المعرفيون يميلون إلى تنمية استعداداتهم الكامنة إذا توافرت العوامل الدافعة لذلك (النمو الشخصي، الاستقلالية، انجاز المهام، الكفاءات المادية) فالفرد لديه الاستعداد والإمكانيات لأن يتصرف ويبادر ويتحمل مسؤولية القرارات يتخذها إن وجدت بيئة مشجعة والمؤسسة الناجحة هي التي تحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم في صنع القرارات السليمة والفعالة.
- إذن لابد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات وذلك حسب طبيعتها وتنوعها من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إليها المؤسسة، مع مشاركتها مع مرؤوسيه وزملائهم لتكون كفاءات جماعية وذلك من أجل الحفاظ على هذه الكفاءات البشرية حتى لا تتحول إلى مؤسسات منافسة.

المبحث الثالث: دور إدارة الوقت في ترشيد القرارات المالية

تكمن أهمية توقيت القرارات الفعالة داخل أي مؤسسة في تنوع وحجم المشكلة أو الصعوبات الموجودة فعلا على أرض الواقع أثناء سير العمل وكذلك حجم وكمية الخسائر المترتبة عليها ومن هنا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى دور أنواع وأساليب إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية.

المطلب الأول: دور أنواع إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية

لكل نوع من أنواع إدارة الوقت دور هام في فعالية القرار المالي سنقوم بتوضيحها فيما يلي:

أولاً- دور إدارة وقت الأفراد في فعالية القرارات المالية

حيث يقاس تقدم الأفراد (العاملين) بحسن استثمارهم للوقت وإدارتهم له، فإدارة وقت الأفراد لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حاليا في كل الأنشطة، بل تعني أن يخصص الفرد (العامل) لكل نشاط قدرا من الوقت الذي يستحقه، ويختلف مفهوم إدارة وقت الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم وطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة.

كما يساهم الفرد في فعالية القرارات المالية التي يتخذها المدير المالي وذلك من خلال تنفيذه للأعمال والمهام الموكلة إليه وهذا من خلال استخدام الفرد لقدراته الشخصية وإعادة صياغتها لإنجاز المهام في الوقت المحدود من خلال قيامه بأعمال كثيرة في وقت قصير ويقوم بالموازنة بين الوقت الذي يستغرقه في عملية الإنتاج، وبين الوقت الذي يقضيه في عملية التحضير والإبداع وأيضا من خلال ابتعاده على كل الأسباب التي تؤدي إلى ضياع وقته واستثمار أوقاته الهامشية في العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة، بحيث يقوم المدير المالي باتخاذ وضع القرارات المالية السليمة والناجحة من بينها استغلال أرباح المحققة وإعادة استثمار هذه الأموال من خلال اتخاذه لعدة قرارات من بينها قرارات التمويل وقرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح وهذا الأخير يعود أيضا بالنفع على الفرد (العامل) لما له أهمية بالغة في جني المؤسسة للأرباح الرأسمالية.¹

ثانيا- دور إدارة المنظمات في فعالية القرارات المالية

تعد إدارة وقت المنظمة من القوى والعوامل المؤثرة على فعالية القرارات المالية، إذ تعمل المنظمة على استغلال الوقت بشكل جيد وفعال، فالوقت يعتبر من الموارد المتاحة للأفراد العاملين في المجتمع، ومن الطبيعي أن يكون لهذه المنظمات أهداف محددة تسعى لتحقيقها من خلال تكريس واستغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة لديها بما فيها الوقت، ولكي تحقق أهدافها لابد من مواكبة الظروف المحيطة بالمنظمة وكذلك اتخاذ قرارات مالية فعالة تعمل على السير الحسن للمنظمة، حيث يعد توقيت القرار المالي من أثر فعال على المنظمة ككل، وعلى الرغم من عدم وجود معايير تحكم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار المالي في مختلف الحالات، إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة، إذا كانت ذات صفة مستعجلة، كما أن اتخاذ القرار المالي بصورة مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل القرار المالي متجمدا حتى يحين موعد تنفيذه،

¹ من إعداد الطالبتين، باستخدام عدة مراجع.

وبالتالي فإن اختيار الوقت الملائم يعتمد على قدرة المدير في استقراء الحوادث والتنبؤ لمستقبل والأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الداخلية والخارجية، ومدى ارتباط فعالية هذا القرار المالي بالقرارات الأخرى داخل المنظمة وخارجها.

المطلب الثاني: دور أساليب إدارة الوقت في ترشيد القرارات المالية

الإدارة ترتبط ارتباطاً مباشراً بإنتاجية الموظفين أو مقدار الوقت الذي يستغرقونه لتحقيق أهدافهم وغاياتهم، وهذا راجع إلى الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد والقرارات المالية المتخذة من طرف المدير، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى دور أساليب إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية.

➤ تشير القرارات المالية إلى القرارات المتعلقة بالمسائل المالية لشغل الأعمال ويتم ضمان القرارات المتعلقة بحجم الأموال التي يتم استثمارها لتمكين الشركة من تحقيق هدفها النهائي ونوع الأصول المطلوب اكتسابها، ونمط الرسملة، ونمط توزيع دخل الشركة والمسائل الأخرى المماثلة في القرارات المالية، هذا كله مرتبط بعامل واحد فقط وهو الوقت، ومن خلال ما قلناه نستنتج أن:

➤ أي عملية تبدأ بتحديد أهداف محددة من خلال المناقشة المشتركة في الأوقات المناسبة، ثم اتخاذ قرار مالي بشأن كيفية تحقيقها بالتسلسل؛

➤ بعد تحديد الأهداف التنظيمية، فإن الشيء التالي الذي يجب فعله هو معرفة أهداف الفرد وأهداف الموظفين بشكل أوضح، إذ تقع على عتق المدير مسؤولية سؤال الموظفين عن الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال الوقت المحدود ما هي الموارد التي يستخدمونها لتحقيق الهدف، إذا لزم الأمر يمكن للمديرين والموظفين تصنيف الأهداف من الأكثر أهمية إلى الأقل من أجل جعل عملية تحقيق الأهداف أسهل لصالح المؤسسة؛

➤ تتضمن الإدارة الذاتية سلسلة من المنهجيات والاستراتيجيات من بين الأمور الأخرى التي يتم وضعها في الممارسة والتي تسمح للأفراد بالتوجيه واتخاذ القرارات المالية وغيرها في أنشطتهم من أجل امتثال الأهداف التي تم اقتراحها في وقت سابق؛

➤ إن تطبيق مبدأ التفويض الإداري داخل المؤسسات بصورة إيجابية وفعالة يساعد المؤسسات على تطوير أدائها وتحسين قدراتها وتحقيق أهدافها وإنجاز مهامها بصورة أفضل في وقت وصول إلى اتخاذ قرارات مالية فعالة.²

¹ من إعداد الطالبتين، باستخدام عدة مراجع.

المطلب الثالث: دور العمليات الإدارية في إدارة الوقت

إدارة الوقت تتكون من مختلف العمليات الإدارية المتكاملة التي تسعى من خلالها إلى الاستثمار الفعال للوقت لتحقيق نتائج مثلى، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى دور إدارة الوقت في العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹.

➤ يظهر لنا جليا أن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف، وتحقيق الهدف يحتاج إلى الوقت فالتخطيط يحتاج للوقت وكذلك التنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وبذلك نرى أن الوقت أحد العناصر الهامة والأساسية المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة، فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت وتوقيت مناسب وكل وقت يحتاج إلى إدارة وتخطيط، هذه معادلة بسيطة وجب علينا معرفتها وإدراكها بالأخص القائمين على شؤون الإدارة والإدارة المالية بصفة خاصة.

➤ تمشي إدارة الوقت أهمية وموضوعية، إذ تحتوي على الخصائص الواجب توفرها عند القيام بالعمليات الإدارية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ الوقت في العملية الإدارية يجب النظر إليه على أنه مورد ؛
- ✓ إن إدارة الوقت هي أسلوب إداري شخصي يمكن أن يلجأ إليه ويستخدمه المديرون في مختلف المستويات الإدارية (أو حتى غير المديرين) حيث يمكن بواسطة أن يخططوا وينظموا وقت عملهم الرسمي المتاح في المؤسسة بشكل يستغلونه و يستثمرونه أحسن استثمار في إنجاز الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه، واتخاذ قرارات مالية فعالة، مما يؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة، حيث يتركز محور تخطيط الوقت وتنظيمه، في وضع السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف التي تسبب ضياع الوقت؛
- ✓ يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرقه في الإنتاج وتنفيذه العمل وبين الذي يقضيه في التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقويم الانجاز قبل البدا في تنفيذ العمل واتخاذ القرار النهائي¹.

¹ من إعداد الطالبتين ، باستخدام عدة مراجع.

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل المتمثل في الإطار النظري للقرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية نستنتج أن القرارات المالية تتطلب مؤهلات ومهارات عظمى من قبل المدير المالي عند اتخاذها، فالقرار السليم والفعال يترتب عنه زيادة الأرباح، وإذا ما تم إدخال عامل الوقت أو الزمن فهذا معناه أن القرار المتخذ قد يكون سليماً في لحظة معينة حيث يكون خاطئ في لحظة أخرى، فالقرارات المالية هي قرارات ملزمة للمؤسسة لذا وجب الحذر عند اتخاذ هذه القرارات، حيث أنها تمر بمراحل عديدة تبدأ من تحديد المشكلة مروراً بتحديد البدائل وتقييمها وصولاً إلى اختيار أفضل حل ومتابعته للوصول إلى قرار مالي فعال فالقرارات المالية بدورها تنفرغ إلى قرار الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح. وعليه سيتم التطرق إلى دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية في الجانب التطبيقي .

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد :

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة من الموظفين في مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة- حول موضوع دراستنا الحالية " دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "، وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم العامة لإدارة الوقت والقرارات المالية ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختيار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية الدراسة ، اعتمدنا على أداة الاستبيان، حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين بمؤسسة سوناريك ، محل الدراسة وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وكشف نوع توزيع البيانات للمستجوبين وهذا لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل آرائهم واتجاهاتهم وكذا اختبار فرضيات الدراسة وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS وعليه يتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة سوناريك- وحدة فرجيوة- .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل والمناقشة .

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك

سنتطرق في هذا المبحث إلى نظرة عامة حول مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة، من خلال ذكر موقعها ومساحتها وتعريفها، إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، مع ذكر أهم الوحدات التي تتضمنها والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة ولاية ميله كانت تحت إشراف ولاية جيجل باعتبارها إحدى دوائرها، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت بموجب دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميله إداريا وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية، حيث كان عدد عمالها 180 عاملا، وفي الوقت الحالي أصبح عدد عمالها 245 عاملا.

أولا-التعريف بوحدة فرجيوة سوناريك: إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة عبارة عن مؤسسة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني لها شخصية معنوية، ولها كيان قانوني يتمثل هدفها في إنتاج السلع والخدمات وذلك من أجل تلبية حاجات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح والتنمية من جهة أخرى وذلك يدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام.

1. موقعها: تقع وحدة فرجيوة سوناريك لصناعة المدافئ الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كم من مركز المدينة وما يقارب 42 كم عن الطريق الوطني رقم 5 وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا هاما وذلك لتوفير كل المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني، بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال قسنطينة من الشرق، سطيف من الغرب.

2. مساحتها: تتربع وحدة فرجيوة سوناريك على مساحة قدرها 11 هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعاتها على مساحة مغطاة ب 2100م.

ثانيا-أهمية وأهداف وحدة فرجيوة:

1 - أهمية وحدة فرجيوة

تتفرد وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميله، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة بالإضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منا بأن الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات تكوينية لأبناء العمال؛
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛

- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي؛
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

2- أهداف الوحدة

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني؛
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديثة؛
- تغطية السوق الجهوي والوطني وتزويدها بالمواد المصنعة؛
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه؛
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة؛
- المساهمة في تكوين عمال متخصصين وذوي كفاءات عالية؛
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق خلال المبيعات.

المطلب الثاني: عوامل إنتاج وحدة سوناريك فرجيوة ونظام تصنيف مناصب العمل

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى عوامل إنتاج وحدة سوناريك أولاً، ثم تصنيف مناصب العمل

أولاً- عوامل إنتاج الوحدة:

تتوفر وحدة سوناريك بوحدة فرجيوة على عوامل الإنتاج تتمثل في: ¹

-**العامل العادي:** تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من النقطيع إلى التنظيف والذهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمال إلى سنة 1992.

❖ **عامل التموين:** إن التموين بالمنتجات والمواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا: المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا.

❖ **العامل البشري:** بلغ عدد العمال الكلي لوحدة سوناريك بفرجيوة سنة 2019 250 عامل.

ثانياً- نظام تصنيف مناصب العمل:

يتم تصنيف مناصب العمل من مختلف المجموعات والأصناف الاجتماعية المهنية، تكون كل مجموعة اجتماعية مهنية موضوع تعريف يركز على مواصفات الاختلاف التي تحتفظ بها المؤسسة ويتم تحديد المجموعات الاجتماعية وتصنيفها على النحو التالي:

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

المجموعة الأولى: وتشمل هذه المجموعة كل من ذوي المناصب:

- عامل تنفيذ بسيط ؛
- عامل تنفيذ مؤهل؛
- عامل تنفيذ جد مؤهل.

المجموعة الثانية: وتشمل هذه المجموعة كل من ذوي المناصب:

- عامل إتقان صغير؛
- عامل إتقان؛
- عامل إتقان ممتاز.

أما بالنسبة للإطارات الإدارية للعاملين بالمؤسسة فتتكون من أربع مجموعات:

-**المجموعة الأولى:** إطار سامي يشغل كل من هذه المناصب جميع رؤساء الدوائر، (دائرة مراقبة الجودة دائرة الإدارة المالية، التقنو تجارية... الخ) ورؤساء المديريات الفرعية، المدير المكلف بالمؤسسة وهو الإطار المسير للمؤسسة.

-**المجموعة الثانية:**إطار رفيع يشغل كل من هذه المناصب رؤساء المصالح، مصلحة الموارد البشرية مصلحة المالية، المصلحة المحاسبية العامة...الخ.

-**المجموعة الثالثة :** إطار أول يشمل كل من هذه المناصب المهندسين، العاملين الحاصلين على شهادة ليسانس، إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية.

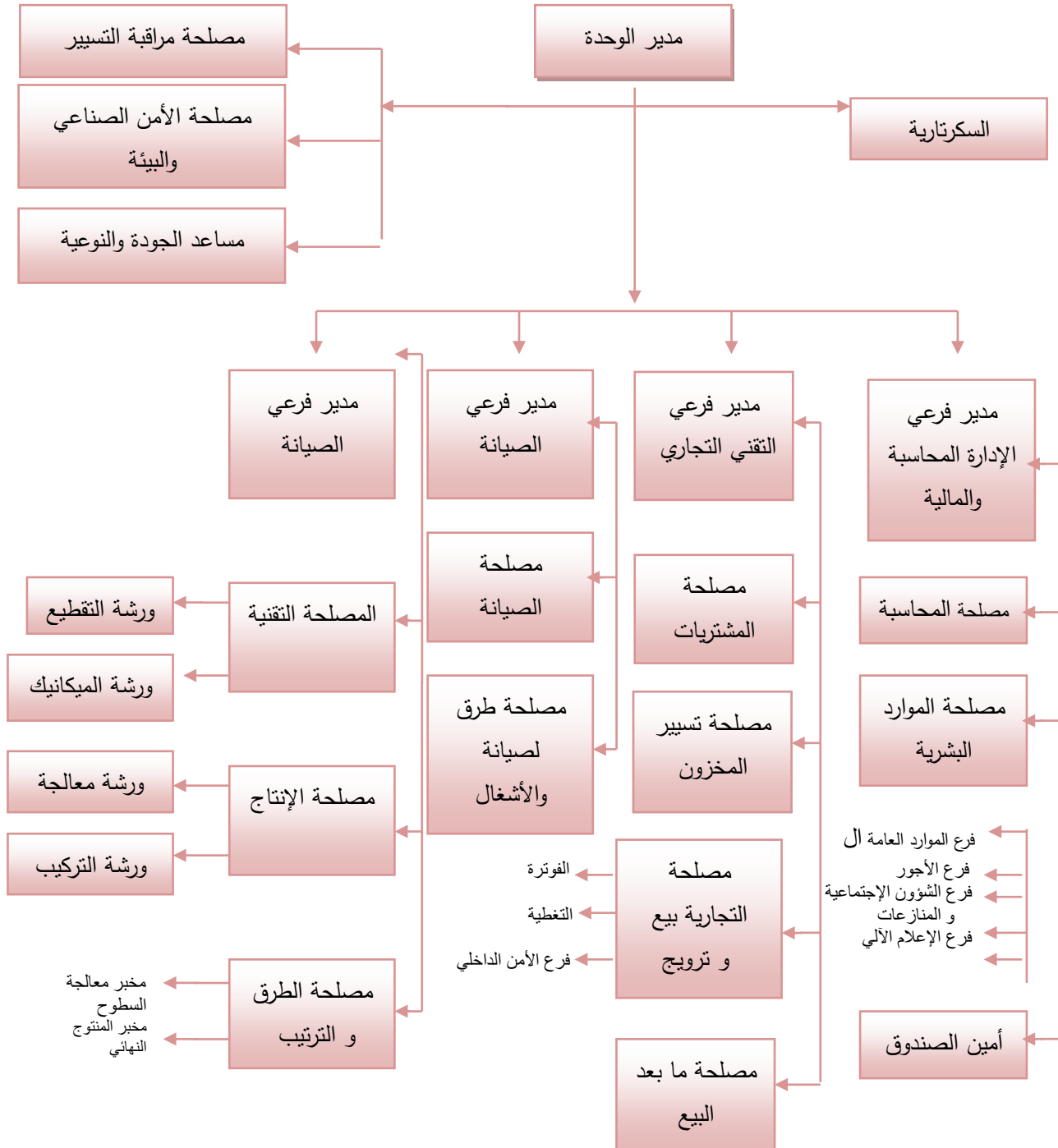
-**المجموعة الرابعة :** إطار تطبيق يشمل كل من رؤساء الأقسام، رؤساء الورشات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية سوناريك وأهم مصادرها

سنتطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة سوناريك وأهم مصادرها.

أولاً- الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية سوناريك:¹

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية سوناريك



المصدر: مخطط الهيكل التنظيمي لوحدة السوناريك فرجية 2017 / 2018.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

إن لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حصرت وحدة فرجية على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تعمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل المنتجات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي.

ثانيا- أهم مصالح وحدة فرجية ومهام كل وحدة منها:

يمكن إدراك مصالح وحدة سوناريك فرجية في ما يلي : المديرية العامة ، دائرة الإنتاج ، الدائرة التقنوية التجارية ، دائرة الإدارة المالية ، ضمان النوعية و الجودة .

1-المديرية العامة : و هي الركيزة الأساسية للوحدة يمثلها الرئيس المدير العام الذي يعد المسؤول الأول عن تسيير و توجيه الإنتاج و التصنيع، حيث يؤدي المهام الموكلة إليه بالتنسيق المباشر مع مكتب السكرتارية الذي تمثله السكرتيرة ، فهي بمثابة اليد اليمنى للمدير، إضافة إلى التنسيق مع مصلحة مراقبة التسيير ، يمكن حصر المهام التي يقوم بها المدير فيما يلي :

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة ؛
- السهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات المطلوبة منه ؛
- توفير الوسائل المادية و المعنوية و البشرية لتسيير الوحدة ؛
- الإمضاء و المصادقة على الوثائق المهمة، المراقبة و المتابعة ، عمليات التنفيذ ، إضافة إلى ترأس عقد الاجتماعات .

2-دائرة الإنتاج : توجد فيها عدة ورشات منها ورشة التقطيع ، ورشة الدهن و الطلاء ، ورشة التركيب تعمل هذه الورشات على تحسين نوعية الإنتاج من أجل المحافظة على رضا الزبون و فيما يلي توضيح لمهام كل ورشة :

- **ورشة التقطيع :** يتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام ، أي لفائف وصفائح يتم تقطيعها حسب القياسات و كذلك نزع الزوائد و إحداث الثقوب بالآلات الخاصة .
- **ورشة الصناعة الميكانيكية :** و هنا تمر القطع السابقة بمجموعة من العمليات و هي :
- ✓ **الضغط :** و يكون من خلال آلات خاصة للضغط ، حيث توضع مواد كيماوية فوق الصفائح المراد ضغطها لتسهيل العملية ؛

- ✓ **التلحيم:** يتم فيها تلحيم بعض القطع مع بعض الصفائح المقطوعة مباشرة من الورشة الأولى .
- **ورشة التنظيف و الطلاء:** يتم تنظيف كل ما تم صنعه في الورشة الثانية و تجفيف عبر آلة خاصة ثم إدخال هذه القطع عبر حاملات داخل آلات مختصة لعملية الطلاء ، و بعدها في فرن خاص تصل درجة حرارته 180 لجعل القطع ملساء .

- **ورشة التركيب :** في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة ووضع المنتج في علبة خاصة ، حيث أن 180 من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا إضافة إلى

القطع الأساسية التي تدخل في آلات الطبخ و التي يتم تركيبها في وحدة سي مصطفى بولاية بومرداس ، أما 20 % من المادة الأولية يتم شراؤها من الخارج.

1- الدائرة التقنو التجارية : تتكون من مصلحتين و هما :

- ✓ مصلحة المشتريات المالية و العلاقات مع مختلف الموردين و تشمل تسيير المخازن و مخزن العتاد
- ✓ المصلحة التجارية و نظم المبيعات، مخزن للمنتجات و مصلحة تقدم خدمات ما بعد البيع إضافة إلى مصلحة تسيير المخزونات .

4- دائرة الإدارة المالية : تنقسم هذه الإدارة إلى ثلاث مصالح و هي :

- **مصلحة المحاسبة :** تشمل كل من المحاسبة العامة و التحليلية و الصندوق ، و هي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة ، و من بين الوظائف التي تقوم بها هذه المصلحة :

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها مدينيتها و تحديد وضعها المالي ؛
- المساهمة في معرفة و تحديد الرسوم و الضرائب ؛
- تعتبر قاعدة التحليل المالي .
- ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** و تشمل مصلحة الوقاية و الأمن و الحظيرة حيث تسهر على حماية الموارد البشرية و أملاك المؤسسة .
- ✓ **مصلحة الموارد البشرية:** تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال و تتكون من مكتبين اثنين :

- المكتب الأول : مخصص لرئيس المصلحة و الذي يشرف على المهام التالية :
- ✓ التسيير الحسن لإدارة الأعمال ؛
- ✓ تنصيب العمال الجدد و المتعاقدين ، العطل المرضية ، و العطل الصيفية ؛
- ✓ يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة ؛
- ✓ يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة و يصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى .
- المكتب الثاني : خاص بمسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية ، الذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال و صندوق الضمان الاجتماعي ، حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العمال من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها ، إضافة إلى ما يخص المنح العائلية و التعويضات .

5-ضمان الجودة و النوعية : تتكون من مخبر و مراقبة النوعية حيث تقوم بمراقبة المنتوجات و تحليل النتائج و الإعلان عن أي عطب موجود و ذلك باختيارات قديمة ، كما تعمل على إعطاء الإنتاج جودة و نوعية عالية ، إضافة إلى مشاركتها في التنمية الاقتصادية .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نبين في هذا الجزء عناصر الدراسة الميدانية والممثل في المنهج، المجتمع، العينة، ووصف أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات وكذا تحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة هذه البيانات وفي الأخير سنتطرق إلى دراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من أجل تحديد مدى تمتعها بخاصية المصادقية (الصدق) وخاصية الموثوقية (الثبات) في إطار تأكيد دقة البيانات المجمعة من أداة الدراسة وتعميم نتائجها على كامل مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بمنهج وبمجتمع وعينة الدراسة وتحديد كل منهما كما يلي:

أولاً- منهج الدراسة

تماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة **بالمنهج الوصفي التحليلي**، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"¹.

واستخدمنا هذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيريّاً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كيفياً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

ثانياً- مجتمع الدراسة

يعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"². وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في الموظفين العاملين بمؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- .

ثالثاً- عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على المعلومات المرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"³.

¹ عمار بوحوش، وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص: 32.

² مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel -"، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص: 19.

³ سامية يغني، مديني عثمان، "العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر. المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص: 231-240.

كما وضعنا سابقا فإن هذه الدراسة الميدانية ستتم على عينة من أفراد المجتمع من الموظفين العاملين بمؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- حيث أخذت العينة بطريقة عشوائية حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة وتم استرجاع 100 استبيان من أصل 104 استبيان موزع أي بنسبة استرجاع بلغت (96.15%)، في حين لم نتمكن من استرجاع 04 استبيانات، أي أن نسبة الاستبيانات المفقودة بلغت (3.85%) وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات تبين لنا أنها كلها صالحة للتحليل وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 100 استبيان، أي أن نسبة الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (96.15%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات:

الجدول رقم (01): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير مسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبيانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة
104	100	4	0	100
100.00%	96.15%	3.85%	0.00%	96.15%

المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً- مجال الدراسة الميدانية(المكاني، الزماني، البشري)

1- المجال المكاني(الجغرافي): ونقصد به المجال الذي تمت فيه الدراسة الميدانية وقد وقع اختيارنا على مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- .

2-المجال البشري: تمثل المجال البشري في الفئة المستهدفة من الدراسة والمتمثلة في الموظفين العاملين بمؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- من خلال أخذ عينة من أفراد المجتمع .

3- المجال الزماني: بعد تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة تم توزيع الاستبيان بالطريقة التي تم شرحها سابقا وامتدت العملية من توزيع وجمع الاستبيانات من 01 جوان 2021 إلى تاريخ 05 جوان 2021 وبعدها تم الشروع في تحليل بيانات المستجوبين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب لإعداد أي دراسة جمع المعلومات والبيانات التي تحيط بالظاهرة موضع الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

الاستبيان: " يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد أو وسيلة أخرى تلبي الغرض المطلوب من الاستبيان".¹

¹ طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي" مطبوعة جامعية موسومة ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير،جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص :28.

أولاً- بناء أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تصميم وبناء الاستبيان بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة ولقد تم إتباع الخطوات التالية في إعدادها وتصميمها:

- صياغة الاستبيان الأولي، من خلال وضع محاور وأبعاد وعبارات الاستبيان؛
- عرض الاستبيان على المشرفة وهذا في إطار التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه وضبط مدى صلاحيتها واستخدامها لجمع البيانات ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها؛
- بعدها عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين للاستفادة من توجيهاتهم وإرشاداتهم من أجل الوصول الى الاستبيان التي تقيس عباراته فعلاً متغيرات الدراسة، وفي ضوء اقتراحاتهم تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 37 عبارة ولقد تم تقسيمه في شكله النهائي إلى جزأين سبقتهما مقدمة تعريفية توضح للمستقصي الغرض من الدراسة وتقدم له إرشادات وتعليمات لملئ الاستبيان، إضافة إلى طمأنته على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي ، وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

أقسام الاستبيان		عدد العبارات
البيانات الشخصية		الجزء الأول
المحور الأول: دور إدارة الوقت	البعد الأول: أنواع إدارة الوقت	(05) عبارات
	البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت	(05) عبارات
	البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت	(03) عبارات
	البعد الرابع: مضيعات الوقت	(04) عبارات
	البعد الخامس: العمليات الإدارية	(05) عبارات
المحور الأول: دور إدارة الوقت		(22) عبارات
المحور الثاني: فعالية القرارات المالية	البعد الأول: خصائص القرارات المالية الفعالة	(03) عبارات
	البعد الثاني: قرارات التمويل الفعال	(03) عبارات
	البعد الثالث: قرارات الاستثمار الفعال	(03) عبارات
	البعد الرابع: قرار توزيع الأرباح	(02) عبارات
	البعد الخامس: الكفاءات البشرية	(04) عبارات
المحور الثاني: فعالية القرارات المالية		(15) عبارات
مجموع عبارات الاستبيان		(37) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبتين

من الجدول أعلاه: يبين الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث الشكل (بنفس عدد العبارات)،

ومن حيث المضمون يتم قياس المتغيرات من خلال العبارات الواضحة والمفهومة لأفراد العينة حتى يتمكن من الحصول على البيانات الدقيقة والصالحة للمعالجة الإحصائية، وقياس مستوى توفر وتطبيق واستخدام هذه المتغيرات في ميدان الدراسة.

ثانياً - شرح مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert Scale) * الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وفي دراستنا فانه استخدمنا نفس المقياس ويرمز لها رقمياً خلال إدخال البيانات في برنامج (spss) ب (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة¹ لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: وهو يساوي = (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة [1، $1.80 = 1 + 0.80$] نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو عبارات الاستبيان وأيضاً مستويات توفر متغيرات الدراسة:

* مقياس ليكارت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث "Resis Likert" وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان، ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكارت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ، وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلاً عن طويطي مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص - ص: 28- 51 .

¹ طويطي مصطفى ، وعيل ميلود ، مرجع نفسه ، متوفر على الرابط - <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> ، ص: 110-111 .

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1 - 1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جداً؛	[1 - 1.80]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.81 - 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛	[1.81 - 2.60]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.61 - 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛	[2.61 - 3.40]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.41 - 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛	[3.41 - 4.20]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.21 - 5] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جداً.	[4.21 - 5]

ثالثاً- تحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

قبل تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات يجب تحديد نوع توزيع البيانات ، ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية أخرى.

1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

بالنظر إلى ما تبينه نظرية النهاية المركزية، فإن التقيد بشرط التوزيع الطبيعي مرتبط بحجم العينة، إذ يعد شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك أن حسب هذه النظرية فإن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة¹

إلا أننا من أجل دقة معالجة البيانات واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لنوع توزيع البيانات فإننا سنكشف عن توزيع البيانات، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع البيانات منها طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار Shapiro-Wilk.

ويستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50.²

¹ أسامة ربيع أمين، "التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss"، الجزء الثاني الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص - ص: 106-107، رابط (https://www.noor-book.com/).

² أبو زيد، محمد خير سليم، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss"، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص: 156.

- والقاعدة العامة: في حالة الكشف عن اعتدالية توزيع البيانات فإن القاعدة هي:¹
- إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات المستجوبين لا تتبع التوزيع الطبيعي.
 - إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أكبر من 0.05، فإننا بيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (04) يبين نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين

نوع التوزيع	Tests of Normality						اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على
	Shapiro–Wilk شابيرو ويلك			Kolmogorov–Smirnov ^a كلومنجوروف – سيمرنوف			
	القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
طبيعي	0.086	100	0.917	0.079	100	0.132	بيانات (المتغير المستقل)
طبيعي	0.061	100	0.942	0.058	100	0.165	بيانات (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) ونلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان هي أكبر من (0.05) حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو (المحور الأول: دور إدارة الوقت) قيمة Sig = 0.079 وهي أكبر من 0.05 ووفق القاعدة أعلاه فإن توزيع بيانات العينة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو (المحور الثاني: فعالية القرارات المالية) قيمة Sig = 0.058 وهي أكبر من 0.05 ووفق القاعدة أعلاه فإن توزيع بيانات العينة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

خلاصة: بما أن بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تم إثبات إحصائياً أنها تتبع التوزيع الطبيعي ومنه وفي دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات.

وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

¹أسامة ربيع أمين، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية(المعلمية- اللامعلمية)", الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص: 12، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

2- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V26) Statistical Package for the Social Sciences وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية : للوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- 2- الرسوم البيانية : من أجل عرض قيم المؤشرات الإحصائية ببيانها كي يسهل فهمها أكثر.
- 3- المتوسط الحسابي : وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهو المتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس وهو مجموع القيم مقسم على عددها، فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان.
- 4- الانحراف المعياري : وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- 5- معامل الثبات ألفا كرو نباخ : وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل الفا كرو نباخ هي¹ : - $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمته بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة) - إذا كانت قيمته بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) - وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات (ممتازة).

3- تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع، أي هل توجد علاقة لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل؟ أي ماهي قوة العلاقة؟

- لتحديد البناء أو شكل العلاقة، أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟ للتنبؤ بقيمة المتغير التابع والتحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة، والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل، وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد اثنان أو أكثر من المتغيرات المستقلة.²

¹ Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53.

² عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص-ص: 210-211، متوفر على رابط الإلكتروني (<https://www.4shared.com/office/Biam90ky>).

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط-المتعدد) هناك معايير (إحصائية-منطقية)¹:

<p>معايير إحصائية:</p> <p>(F-test) لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي ومنه معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين أي المعنوية من r معامل ارتباط .</p> <p>(T-test) لاختبار معنوية الجزئية لمعاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) ويمكن إجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:</p>	
<p>ويستخدم لاختبار المعنوية الكلية للعلاقة بين المتغيرين ، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.</p>	<p>اختبار F (F-test)</p>
<p>ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي تتضمنها معادلة الانحدار الخطي، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع، ومنه يضم في معادلة الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة</p>	<p>اختبار T (T-test):</p>
<p>ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.</p>	<p>معامل الارتباط بيرسون (Correlation de) (Pearson):</p>
<p>ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.</p>	<p>قيمة معامل التحديد R^2</p>

معايير منطقية: وهي تخص الإشارة التي يجب أن تظهر مع المعامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة

الإشارة أو خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير ن حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية .

1-اختبار تحليل التباين الأحادي One-way-ANOVA : لاختبار الفروق في أراء المستجوبين حسب المتغيرات الديمغرافية واستخدام هذا الاختبار الإحصائي لاختبار فرضيات الفروق بين أراء المستجوبين حسب فئات متغير المؤهل العلمي حسب فئات متغير المهنة وحسب فئات المتغير سنوات الخبرة المهنية ،والعمر أي متغير يتكون من أكثر من فئتين يتم اتخاذ القرار برفض أو قبول الفرضية، من خلال مقارنة قيمة sig المصاحبة لاختبار (F) حيث إذا كانت قيمة Sig أقل من قيمة مستوى الدلالة 0,05 فإننا نرفض H_0 (الفرضية الصفرية) ونقبل H_1 (الفرضية البديلة) والعكس صحيح.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "الأساليب التطبيقية لتحليل واعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss"، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ص- ص: 242-243(بتصرف).

2- اختبار لعينتين مستقلتين (Independent Samples Test) : يستخدم هذا الاختبار الاحصائي لاختبار فرضيات الفروق بين آراء المستجوبين حسب فئات متغير الجنس أي متغير يتكون من فئتين فقط ويتم اتخاذ القرار برفض أو قبول الفرضية، من خلال مقارنة قيمة sig المصاحبة لاختبار (F) حيث إذا كانت قيمة Sig أقل من قيمة مستوى الدلالة 0,05 فإننا نرفض H0 (الفرضية الصفرية) ونقبل H1 (الفرضية البديلة)، والعكس صحيح.

تم اختيار مستوى الدلالة¹ 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية وكذا العلوم الإدارية والتسويق... الخ، أي معظم العلوم التي تدرس سلوك واتجاهات الأفراد ، أي أنه يتم اختبار الفرضية عند مستوى المعنوية $(\alpha) = 0.05$ ، ومن أجل اتخاذ القرار نحو اختبار الفرضيات فإننا نقارنه مع القيمة الاحتمالية المحسوبة (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي يظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) مع مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، حيث إذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح .

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق". وتعتبر المصادقية والثبات أداة الدراسة من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات². ويشير **الصدق** إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، أي أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وهو قياس متغيرات الدراسة . أما **الثبات** فيشير إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي بمدى دقة النتائج ودرجة التوافق في حالة تكرار توزيع الاستبيان، في وقت آخر من طرف باحث آخر³.

¹ **مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)** وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05 ، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

² مصطفى طويطي ، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

³ فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19 ديسمبر 201- ص-ص 82-

أولاً- حساب المؤشرات الإحصائية الدالة على صدق أداة الاستبيان:

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات ومحاور الاستبيان من خلال الصدق البنائي ، حيث نهدف من خلاله للتأكد من الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

وإحصائياً نعبر عن صدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور بين (-1) و (+1)، فإذا كانت قيمة (sig) لكل معامل ارتباط بيرسون أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإنه توجد دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره.

والجداول التالية تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي كما يلي:

1- حساب صدق الاتساق البنائي لإبعاد المحور الأول :

جدول رقم (05) يوضح صدق الاتساق البنائي لإبعاد المحور الأول:

أبعاد ومحاور الاستبيان		الارتباط مع الدرجة الكلية للمحاور	
		معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
النتيجة			
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره (المحور الأول: دور إدارة الوقت)			
1	البعد الأول: أنواع إدارة الوقت	0.745**	0.000
2	البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت	0.855**	0.000
3	البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت	0.748**	0.000
4	البعد الرابع: مضيعات الوقت	0.715**	0.000
05	البعد الخامس: العمليات الإدارية	0.895**	0.000
دال : أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط تراوحت بين أعلى قيمة بلغت 0.895 وأدنى قيمة بلغت 0.715 وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، فمثلا قيمة R=0.855 للبعد الثاني وقيمة SIG = 0.000 وهي أقل من 0.05 ،وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بينهما أي هناك اتساق بنائي للبعد الثاني مع المحور الأول، دور إدارة الوقت ونفس المقارنات مع باقي الأبعاد بمحورها. ومنه أبعاد المحور الأول دور إدارة الوقت من الاستبيان تتميز بالصدق البنائي،وبالتالي لا نستثني أي بعد وأي عبارة من الاستبيان.

2- حساب الصدق الاتساق البنائي لإبعاد المحور الثاني:

جدول رقم (06) يوضح الصدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني:

أبعاد ومحاور الاستبيان			الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور	
			معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
النتيجة				
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره (المحور الثاني: فعالية القرارات المالية)				
1	البعد الأول: خصائص القرارات المالية الفعالة	0.760**	0.000	دال
2	البعد الثاني: قرارات التمويل الفعال	0.742**	0.000	دال
3	البعد الثالث: قرارات الاستثمار الفعال	0.752**	0.000	دال
4	البعد الرابع: قرار توزيع الأرباح	0.872**	0.000	دال
05	البعد الخامس: الكفاءات البشرية	0.830**	0.000	دال
دال : أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط تراوحت بين أعلى قيمة بلغت 0.872 وأدنى قيمة بلغت 0.742 وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، لأن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلا قيمة $R=0.742$ للبعد الثاني وقيمة SIG = 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بينهما أي هناك اتساق بنائي للبعد الثاني مع المحور الثاني فعالية القرارات المالية ونفس المقارنات مع باقي الأبعاد بمحورها. ومنه أبعاد المحور الثاني: فعالية القرارات المالية من الاستبيان تتميز بالصدق البنائي. وبالتالي لا نستثني أي بعد وأي عبارة من الاستبيان.

ثانيا- حساب مؤشرات الإحصائية دالة على ثبات لأداة الاستبيان:

ثبات الاستبيان يعرف على أنه "يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة من الأفراد في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئا من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار توزيع أداة الدراسة، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة من الأفراد¹. وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة أكثر من مرة، وتتفق معظم البحوث العلمية على قيم العتبة لمعامل ألفا هي أكبر من العتبة (0.60).

¹ مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول"، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص: 141 (بتصرف).

جدول رقم (07): يبين الثبات عبارات الاستبيان باستخدام Cronbach's Alpha

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	
ثابت	(22) عبارات	0.810	ثبات جميع عبارات المحور الأول: دور إدارة الوقت
ثابت	(15) عبارات	0.899	ثبات جميع عبارات المحور الثاني: فعالية القرارات المالية
ثابت	(37) عبارة	0.960	ثبات جميع عبارات الاستبيان
القاعدة العامة المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات، كل بعد من أبعاد الاستبيان، وكذا محاوره إذ دلت النتائج على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة 0.6 حيث:

بالنسبة للمحور المتعلق بقياس دور إدارة الوقت بلغت قيمة معامل الثبات (0.810) والذي يضم 22 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس فعالية القرارات المالية بلغ (0.899) والذي يضم 15 عبارة، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.960) بإجمالي 37 عبارة .

ومنه ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بإعداده لدراستنا الحالية يكون دائماً قادراً على أن يحقق دائماً ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: وعرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفيًا للمتغيرات خصائص الديموغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

سنتطرق إلى عرض نتائج المستجوبين للبيانات الشخصية لأفراد العينة.

أولاً- بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين

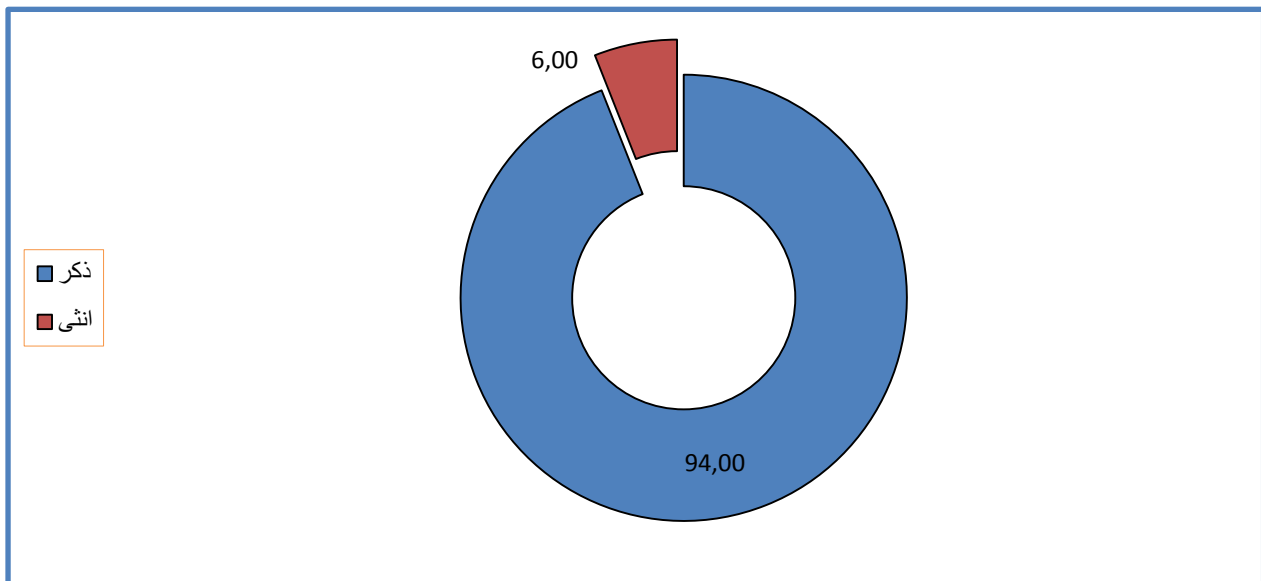
جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
94.0	94	ذكر	الجنس
6.0	6	انثى	
100.0	100	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 100 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 94 وبنسبة 94.00% لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة، وبلغ عدد الإناث 06 أفراد بنسبة 6.00% والنتائج أعلاه نمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (07) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



ثانياً - بالنسبة لمتغير العمر المستجوبين :

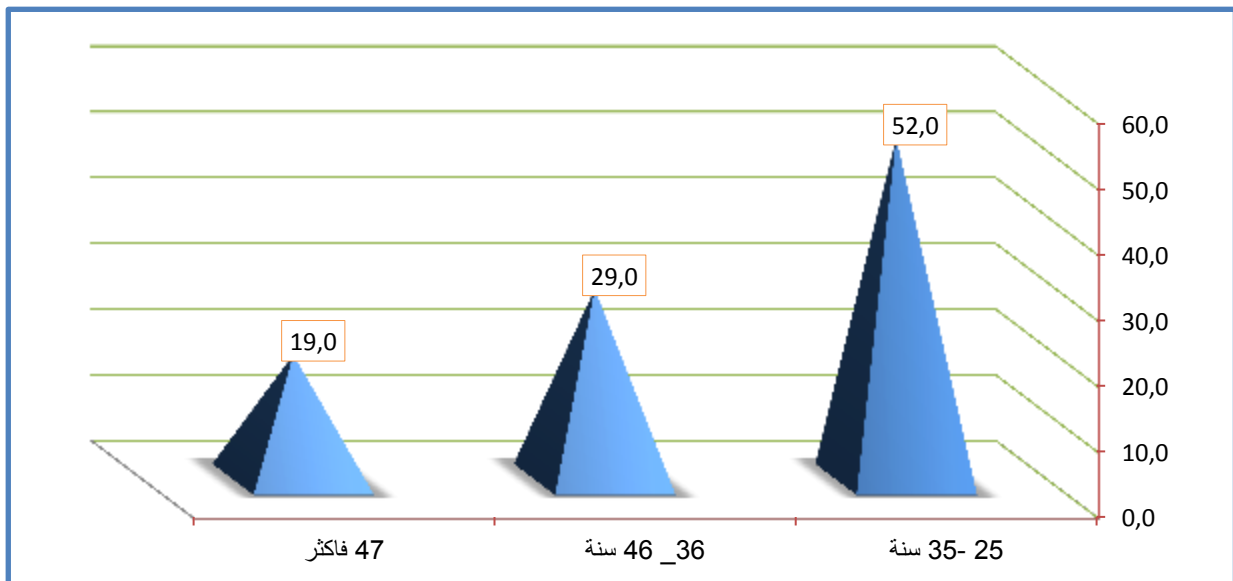
جدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار		
52.0	52	سنة 25 - 35	العمر
29.0	29	سنة 36 _ 46	
19.0	19	47 فأكثر	
100.0	100	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 100 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 52 فرد بنسبة 52.00 % لصالح الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) وبعدد 29 فرد بنسبة 29.00 % لصالح الفئة العمرية (من 36 سنة إلى 46 سنة) وبعدد 19 فرد بنسبة 19.00 % لصالح الفئة العمرية (47 سنة فأكثر) وما نستنتج أن أكثر المستجوبين من فئة الشباب والنتائج أعلاه نمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (08) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



ثالثاً - بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

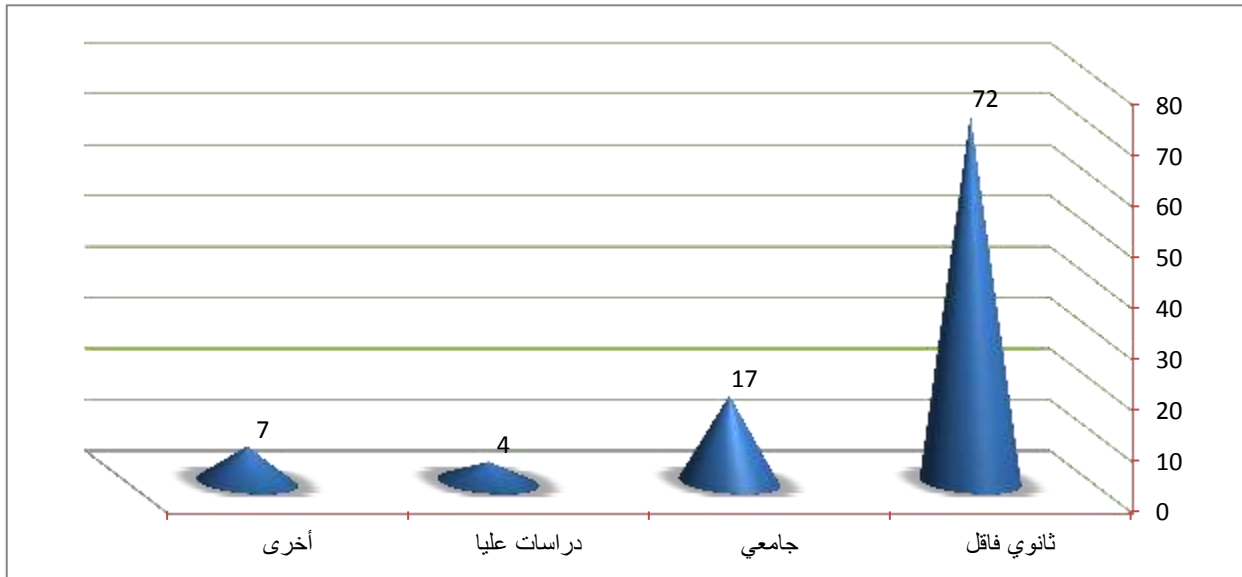
جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار		
72.0	72	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
17.0	17	جامعي	
4.0	4	دراسات عليا	
7.0	7	أخرى	
100.0	100	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 100 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 72 فرد بنسبة 72.00% لصالح الفئة ثانوي فاقل، وبعدد 17 فرداً بنسبة 17.00% لصالح جامعي وبعدد 04 أفراد بنسبة 4.00% لصالح دراسات عليا من إجمالي أفراد العينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (09) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



رابعا - بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية المستجوبين :

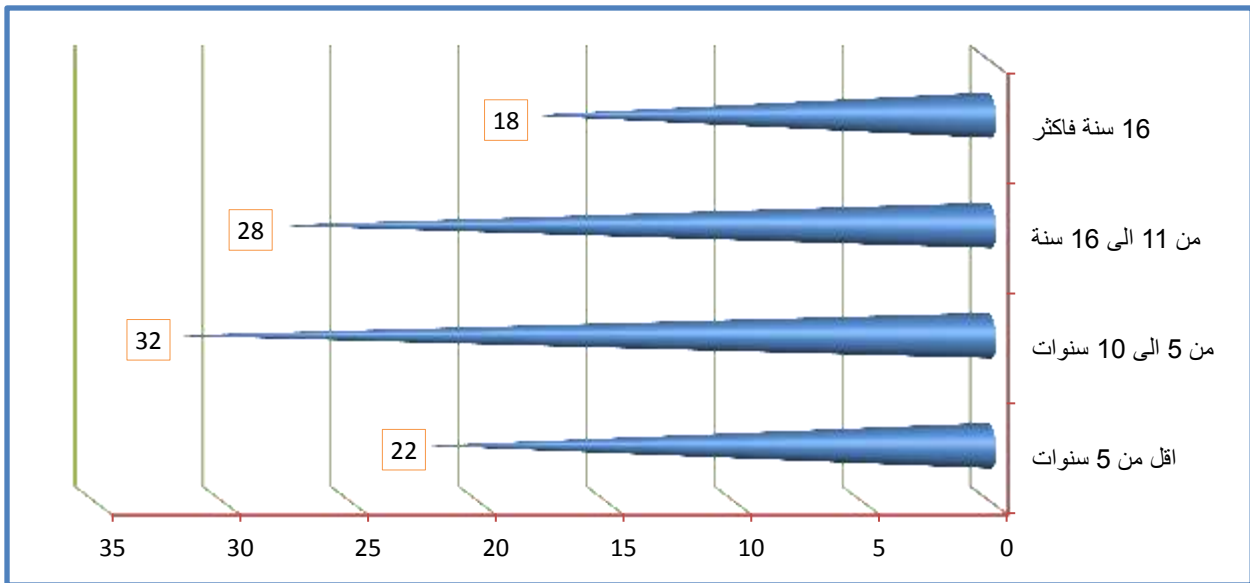
جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار		
22.0	22	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة المهنية
32.0	32	من 5 إلى 10 سنوات	
28.0	28	من 11 إلى 16 سنة	
18.0	18	16 سنة فأكثر	
100.0	100	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 100 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بعدد 32 فرد بنسبة 32.00% لصالح الفئة ذات الخبرة المهنية من 05 سنة إلى 15 سنة وهي أكبر نسبة تليها الفئة من 11 سنوات إلى 16 سنة بنسبة 28.00% وما نستنتج أن المستجوبين لهم فترة خبرة مهنية كبيرة مما يدعم النتائج التي سنتوصل إليها ويعطي ثقة في بيانات دراسة بحكم خبرتهم في الميدان ودرابتهم بموضوع الدراسة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (10) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



خامسا - بالنسبة لمتغير سنوات المستوى الوظيفي المستجوبين :

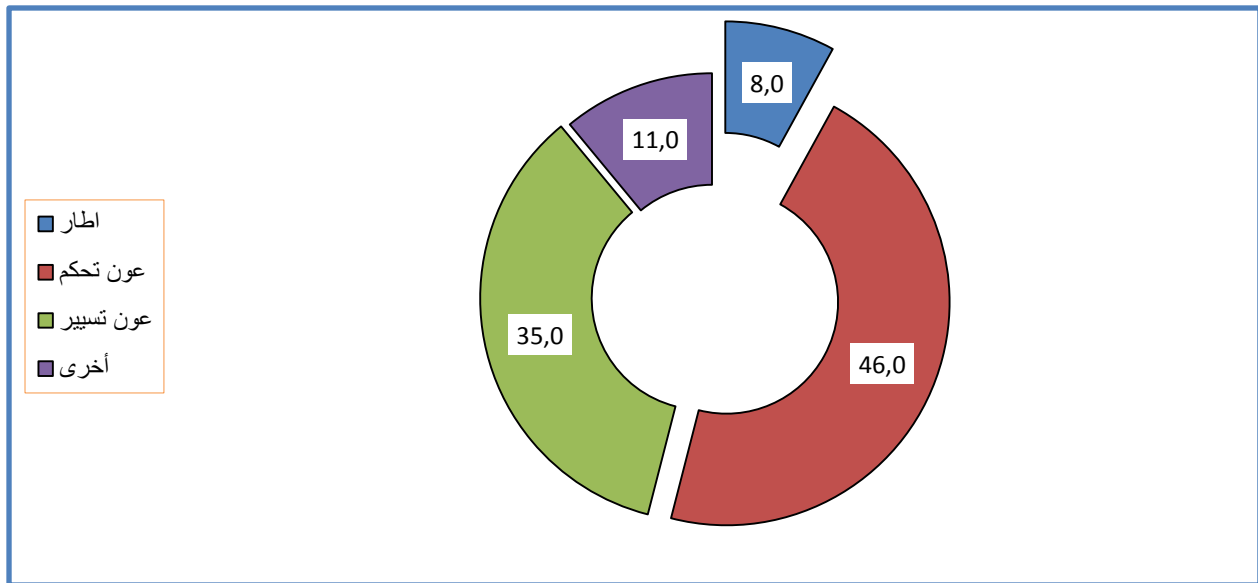
جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار		
8.0	8	إطار	سنوات المستوى الوظيفي
46.0	46	عون تحكم	
35.0	35	عون تسيير	
11.0	11	أخرى	
100.0	100	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 100 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات المستوى الوظيفي بعدد 46 فرد بنسبة 46% لصالح الفئة عون تحكم وهي أكبر نسبة تليها الفئة عون تسيير بنسبة 35% كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (11) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات المستوى الوظيفي



المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

سننتظر في هذا المطلب إلى التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة .

أولاً- عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور المتعلق ب إدارة الوقت بالمؤسسة محل الدراسة:

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات وأبعاد المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
1.	يعمل العامل في مؤسسة سوناريك على تعلم مهارة أداء العمل بصورة صحيحة في الوقت الصحيح.	3.980	0.853	79.60%	موافقة عالية
2.	يعمل المديرين في مؤسسة سوناريك على توضيح الأهداف للعاملين.	3.050	1.158	61.00%	موافقة متوسطة
3.	يعمل المديرين في مؤسسة سوناريك على تقليل الوقت الضائع إلى حدود الدنيا.	2.920	1.220	58.40%	موافقة متوسطة
4.	يعمل مديري مؤسسة سوناريك على تحليل الوقت من خلال تحديد الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة.	3.100	1.059	62.00%	موافقة متوسطة
5.	يعمل مديري وعمال مؤسسة سوناريك على الالتزام بتواريخ انجاز المهام.	3.620	1.042	72.40%	موافقة عالية
البعد الأول: أنواع إدارة الوقت					
		3.334	0.779	66.68%	بدرجة متوسطة
6.	يعمل عمال مؤسسة سوناريك أوقات إضافية من أجل زيادة الإنتاجية.	3.170	1.288	63.40%	موافقة متوسطة
7.	يعمل عمال مؤسسة سوناريك على تنفيذ الخطط والأولويات التي رسمتها المؤسسة للوصول إلى الأهداف.	3.670	0.995	73.40%	موافقة عالية
8.	يتهرب عمال مؤسسة سوناريك بين الحين والآخر من انجاز المهام الموكلة إليهم نظرا لصعوبتها.	2.760	1.248	55.20%	موافقة متوسطة
9.	يستغل عمال مؤسسة سوناريك وقت فراغهم في ممارسة هواياتهم.	2.850	1.234	57.00%	موافقة متوسطة
10.	يرفض عمال مؤسسة سوناريك القيام بالأعمال العاجلة وغير	2.920	1.186	58.40%	موافقة متوسطة

الضرورة.					
البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت					
11.	توفر مؤسسة سوناريك الظروف المناسبة للعمل من أجل تحقيق أهدافها.	2.920	1.308	58.40%	03
12.	توفر مؤسسة سوناريك أدوات الوقاية من حوادث العمل.	3.190	1.383	63.80%	02
13.	يتحمل عمال مؤسسة سوناريك مسؤولية انجاز أعمالهم.	3.830	1.055	76.60%	01
البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت					
14.	يتجنب عمال مؤسسة سوناريك تضيق الوقت في المصادفات الداخلية والخارجية أثناء العمل.	3.030	1.243	60.60%	01
15.	يتجنب عمال مؤسسة سوناريك تلقي المكالمات الهاتفية أثناء فترة عملهم	2.710	1.175	54.20%	03
16.	يحاول عمال مؤسسة سوناريك تفادي الزيارات المفاجئة للأهل والأصدقاء أثناء العمل.	2.990	1.291	59.80%	02
17.	يقوم عمال ومديري مؤسسة سوناريك بالأعمال دون التخطيط المسبق لها.	2.640	1.133	52.80%	04
البعد الرابع: مضيعات الوقت					
18.	يقوم عمال مؤسسة سوناريك بالخروج من العمل قبل انتهاء أوقات الدوام.	2.310	1.178	46.20%	05
19.	يقوم مديري مؤسسة سوناريك بتوجيه العمال وإرشادهم في مجال عملهم.	3.330	1.120	66.60%	04
20.	يزود المدير العمال بالمعلومات اللازمة لتنفيذ عملهم	3.350	1.114	67.00%	03
21.	يقوم عمال مؤسسة سوناريك بتنظيم مهامهم وتنفيذها بدقة.	3.590	1.065	71.80%	01
22.	يعمل عمال مؤسسة سوناريك على تنفيذ القرارات الموكلة إليهم في الوقت المحدد.	3.710	0.967	74.20%	01
البعد الخامس: العمليات الإدارية					
الدرجة الكلية					
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

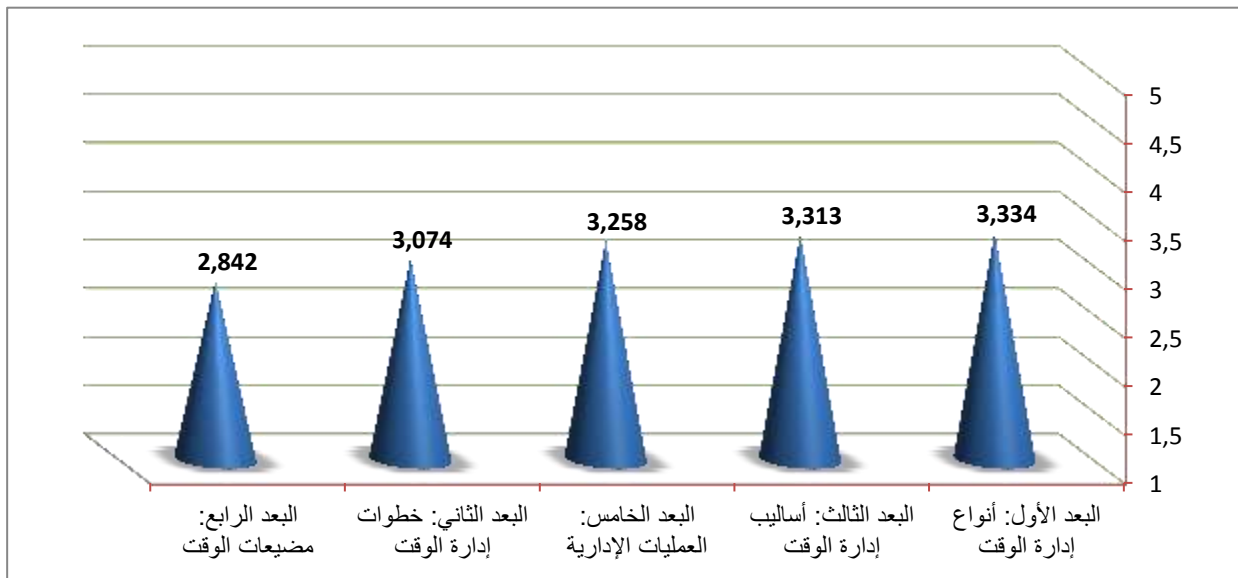
التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور الأول من الاستبيان نجد أن المتوسط الحسابي بلغ (3.1665) وهو ضمن مجال موافقة متوسطة [2.61-3.40] وبانحراف معياري قدره (0.522)، وهي قيمة صغيرة مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن التشتت بين آرائهما ضعيف وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة (63.32%) فيما أن دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك وحدة فرجية- محل الدراسة هو بدرجة متوسطة، حسب وجهة نظرهم وفيما يلي ترتيب أبعاد دور إدارة الوقت بالمؤسسة محل الدراسة حسب أهميتها لدى المستجوبين.

جدول رقم (14) ترتيب وتقييم ابعاد دور إدارة الوقت. حسب وجهة نظر المستجوبين

الترتيب	مستوى التطبيق / التوفر		الوزن	الانحراف	المتوسط	المتغيرات	الرقم
	الدرجة	المجال	النسبي %	المعياري			
01	[3.40 – 2.61]	متوسطة	%66.68	0.778	3.334	البعد الأول: أنواع إدارة الوقت	01
04	[3.40 – 2.61]	متوسطة	%61.48	0.701	3.074	البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت	02
02	[3.40 – 2.61]	متوسطة	%66.27	0.923	3.313	البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت	03
05	[3.40 – 2.61]	متوسطة	%56.70	0.794	2.842	البعد الرابع: مضيعات الوقت	04
03	[3.40 – 2.61]	متوسطة	%63.31	0.667	3.258	البعد الخامس: العمليات الإدارية	05
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي =(المتوسط الحسابي* 5/100)							
أكثر من 60%		يساوي60%		أقل من 60%		الوزن النسبي	
مرتفعة		متوسطة		منخفضة		نسبة التوفر المتغير بالشركة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الشكل رقم (12): تمثيل بياني ترتيب وتقييم ابعاد دور إدارة الوقت حسب وجهة نظر المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

من الجدول والشكل أعلاه: نجد انه تشير اتجاهات أفراد العينة المستجوبين لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-محل الدراسة أن دور إدارة الوقت من خلال البعد الأول: أنواع إدارة الوقت هو بدرجة متوسطة حيث جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (66.68%)، يليه البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (66.27%)، يليه البعد الخامس: العمليات الإدارية في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (63.31%)، يليه البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (61.48%). يليه البعد الرابع: مضيعات الوقت في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (56.70%)

ثانياً - عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور المتعلق بفعالية القرارات المالية بالمؤسسة محل الدراسة:

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات وأبعاد المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
.23	يعمل مديري مؤسسة سوناريك على مراعاة الخطوات اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.090	1.280	61.80%	موافقة متوسطة
.24	يحرص مديري مؤسسة سوناريك على مشاوره العاملين في المؤسسة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	2.710	1.241	54.20%	موافقة متوسطة
.25	يعتمد عمال مؤسسة سوناريك على تبسيط الأمور والاعتماد التام على الخبرات السابقة والإيمان بالأفكار المسبقة.	3.410	1.120	68.20%	موافقة عالية
البعد الأول: خصائص القرارات المالية الفعالة		3.255	0.983	65.10%	درجة متوسطة
.26	يعمل مديري مؤسسة سوناريك على استخدام الأموال المتاحة لها وترشيد نفقاتها.	2.940	1.205	58.80%	موافقة متوسطة
.27	يعمل المدير المالي لمؤسسة سوناريك على توفير تمويل الأموال خلال فترة زمنية معينة وخطة محددة مسبقاً.	3.010	1.275	60.20%	موافقة متوسطة
.28	يعتمد مدير المؤسسة على المصادر الداخلية للتمويل.	3.330	1.092	66.60%	موافقة متوسطة
البعد الثاني: قرارات التمويل الفعال		3.135	0.956	62.70%	درجة متوسطة
.29	يضع مدير مؤسسة سوناريك قرارات الاستثمار واضحة للجميع.	3.150	1.104	63.00%	موافقة متوسطة
.30	يقوم المدير المالي لمؤسسة سوناريك بتخصيص وتوظيف قدر معين من الأموال بغية تحديد أهداف معينة.	3.110	1.145	62.20%	موافقة متوسطة
.31	يستفيد عمال مؤسسة سوناريك من استثمار المؤسسة لأموالها.	2.980	1.223	59.60%	موافقة متوسطة
البعد الثالث: قرارات الاستثمار الفعال		3.065	0.986	61.30%	درجة متوسطة
.32	يقوم مدير مؤسسة سوناريك بتوزيع الأرباح على العمال في نهاية العام وفي الوقت المحدد.	3.770	1.033	75.40%	موافقة عالية
.33	توزع مؤسسة سوناريك أرباحها استناداً للعوائد المحققة ومردودية العمال.	3.650	1.077	73.00%	موافقة عالية
البعد الرابع: قرار توزيع الأرباح		3.710	0.927	74.20%	درجة عالية
.34	تعمل مؤسسة سوناريك على تنمية الموارد والكفاءات من أجل صياغة قرارات سليمة.	3.230	1.090	64.60%	موافقة متوسطة
.35	تقدم مؤسسة سوناريك مكافآت للعمال نتيجة مشاركتهم في صنع القرارات المالية الفعالة.	2.600	1.247	52.00%	موافقة متوسطة
.36	يملك عمال مؤسسة سوناريك القدرة على مواجهة المشاكل بكل سهولة.	3.140	1.303	62.80%	موافقة متوسطة
.37	يستفيد العمال من برامج التكوين والتدريب	3.050	1.282	61.00%	موافقة متوسطة
البعد الخامس: الكفاءات البشرية		3.140	1.018	62.80%	درجة متوسطة
الدرجة الكلية		3.248	0.767	64.96%	درجة متوسطة
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					

من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

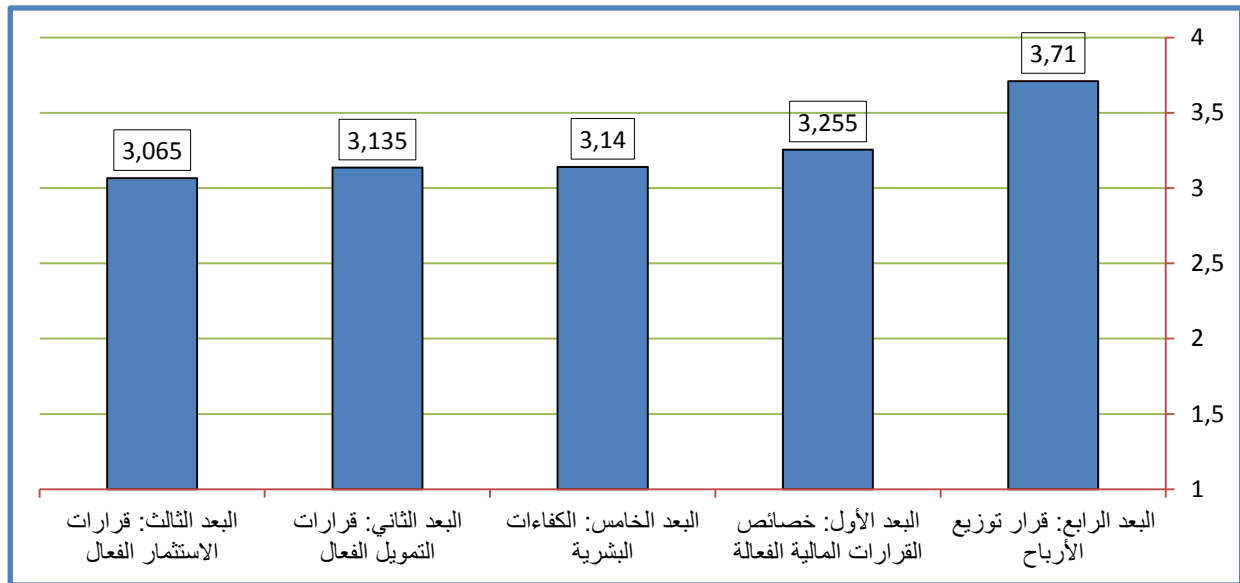
التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور الثاني من الاستبيان نجد أن المتوسط الحسابي بلغ (3.248) وهو ضمن مجال موافقة متوسطة [3.40-2.61] وبانحراف معياري قدره (0.767)، وهي قيمة صغيرة مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آرائهما ضعيف وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة (64.96%) فيما أن مستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- محل الدراسة هو بدرجة متوسطة، حسب وجهة نظرهم وفيما يلي ترتيب أبعاد إدارة الوقت بالمؤسسة محل الدراسة حسب أهميتها لدى المستجوبين.

جدول رقم (16) ترتيب وتقييم أبعاد فعالية القرارات المالية. حسب وجهة نظر المستجوبين

الترتيب	مستوى التطبيق/ التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	الرقم
	الدرجة	المجال					
02	متوسطة	[3.40 - 2.61]	65.10%	0.983	3.255	البعد الأول: خصائص القرارات المالية الفعالة	01
04	متوسطة	[3.40 - 2.61]	62.70%	0.956	3.135	البعد الثاني: قرارات التمويل الفعال	02
05	متوسطة	[3.40 - 2.61]	61.30%	0.986	3.065	البعد الثالث: قرارات الاستثمار الفعال	03
01	عالية	[4.20 - 3.41]	74.20%	0.927	3.710	البعد الرابع: قرار توزيع الأرباح	04
03	متوسطة	[3.40 - 2.61]	62.80%	1.018	3.140	البعد الخامس: الكفاءات البشرية	05
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي = (المتوسط الحسابي * 100) / 5							
أكثر من 60%		يساوي 60%		أقل من 60%		الوزن النسبي	
مرتفعة		متوسطة		منخفضة		نسبة التوفر المتغير بالشركة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الشكل رقم (13): تمثيل بياني ترتيب وتقييم ابعاد فعالية القرارات المالية. حسب وجهة نظر المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

من الجدول والشكل أعلاه: نجد انه تشير اتجاهات أفراد العينة المستجوبين لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة- محل الدراسة أن مستويات فعالية القرارات المالية من خلال البعد الرابع قرار توزيع الأرباح هو بدرجة عالية حيث جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (74.20%)، يليه البعد الأول خصائص القرارات المالية الفعالة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (65.10%)، يليه البعد الخامس الكفاءات البشرية في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (62.80%)، يليه البعد الثاني: قرارات التمويل الفعال في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (62.70%)، يليه البعد الثالث: قرارات الاستثمار الفعال في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (61.30%).

خلاصة تقييم آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

من خلال النتائج تحليل الإحصائي الوصفي (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية) أعلاه نخلص إلى نتيجة:

1- أن مستويات دور إدارة الوقت بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين هو بدرجة ممارسة متوسطة . وبهذا نكون قد اجبنا على سؤال الفرعي المتعلق ب: - ما مستوى دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-؟

2- أن مستويات فعالية القرارات المالية بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين هي بدرجة متوسطة. وبهذا نكون قد اجبنا على سؤال الفرعي المتعلق ب: - ما مستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-؟

وعليه وجب علينا معرفة مدى دور ومساهمة دور إدارة الوقت في تحسين فعالية القرارات المالية بالمؤسسة محل الدراسة ويتم هذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مستوى مساهمة دور إدارة الوقت في تحسين فعالية القرارات المالية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات في دراسة علاقة التأثير بين متغير المستقل (دور إدارة الوقت) والتغيرات التي تحدث في متغير التابع (فعالية القرارات المالية) حسب وجهة نظر عينة من المستجوبين حول موضوع الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة.

وسيتم دراسة وتحديد مدى مساهمة إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية من خلال: استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال التحليل الإحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R): معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B : معامل الانحدار للمتغير المستقل) وتقع قيمة R^2 بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين أو تغير الإيجابي في مستويات المتغير التابع.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات الدراسة فأنا ننظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F -test) وكذا قيم SIG للاختبار (F) حيث:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig ، المقابلة للاختبار الإحصائي (F -test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F -test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية:

- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضيات الاحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-

الجدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
50.050	0.000	0.581	0.338	(Constant) مقدر الثابت	0.543	1.401	0.164
				متغير: المستقل دور إدارة الوقت	0.855	7.075	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

تفسير النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي :

1-معامل الارتباط بيرسون (r):

تبين النتائج أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وفقاً لأراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيمة $r = 0.581$ وهي موجبة الإشارة (+) مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية (طردية) أي بزيادة دور إدارة الوقت في المؤسسة يؤدي ذلك إلى تحسين إيجابي في فعالية القرارات المالية، وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

2- مدى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (أي دلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين) (أي تحديد مدى قبول أو رفض الفرضية) :

إن دراسة قوة واتجاه (إشارة) العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين، وعليه إحصائياً يجب تحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية، وهذا من خلال فحص قيمة (F-test): حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=50.050) وهي دالة إحصائياً لأن أن قيمة sig = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى معنوية (دلالة) العلاقة الارتباطية المدروسة بين المتغيرين (دور إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية) .

ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية.

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-

3- معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى إكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B، T-test، sig)، كما يلي:

- تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.338$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن إدارة الوقت تساهم بنسبة 33.80% في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة، أما باقي النسبة (66.20%) = (100 - 33.80) فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (إدارة الوقت) بلغ قيمة ($B = 0.855$) وهي قيمة ذات تأثير معنوي موجب لأن بفحص قيمة (T-test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T = 7.075$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن تفسير هذه القيمة (0.855) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت الشركة محل الدراسة بزيادة في توفير إدارة الوقت وهذا بزيادة في مستوياتها بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة ايجابية في إدارة الوقت لدى الشركة محل الدراسة بقيمة (0.855) وحدة وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على أهمية إدارة الوقت ودورها في فعالية القرارات المالية لدى المؤسسات.

ومنه النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: العلاقة الارتباطية بين (إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية) عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر عينة من المستجوبين بمؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

$$y = 0.855(x_1) + \varepsilon_i$$

- تفسير B_0 (الثابت Constant) من الجدول أعلاه نجد قيمة $B_0 = 0.543$ وأن هذه المعلمة في نموذج الانحدار غير دالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية $Sig = 0.164$ ، هي أكبر من مستوى 0.05، ومنه يجب حذف قيمة $B_0 = 0.543$ من معادلة الانحدار

ثانياً - اختبار الفرضيات الفرعية:

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة (البعد الأول: أنواع إدارة الوقت، البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت، البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت، البعد الرابع: مضيعات الوقت، البعد الخامس: العمليات الإدارية.) كلا على حدا على المتغير التابع.

وعليه فإننا سندرس العلاقة الارتباطية بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات برنامج SPSS لنموذج الانحدار البسيط:

الجدول رقم (18) يبين نتائج الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية	المستقل	المتغير	معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط	القدرة التفسيرية		نتيجة العلاقة الارتباطية	معنوية معامل الانحدار			
				R ²	R		(SIG)	قيمة F	B	t
01	(X01)	دور أنواع إدارة الوقت	10.074	0.002	0.305	0.093	توجد	0.301	3.174	0.002
02	(X02)		4.972	0.028	0.220	0.048	توجد	0.241	2.230	0.028
03	(X03)		30.966	0.000	0.490	0.240	توجد	0.407	5.565	0.000
04	(X04)		22.833	0.000	0.435	0.189	توجد	0.420	4.778	0.000
05	(X05)		53.680	0.000	0.595	0.354	توجد	0.685	7.327	0.000
(البعد الأول: أنواع إدارة الوقت (X01)، البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت (X02)، البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت (X03)، البعد الرابع: مضيعات الوقت (X04)، البعد الخامس: العمليات الإدارية (X05))										

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V 26

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.305$ وقيمته موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG = 0.002$ المصاحبة لقيمة ($F = 10.074$) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة .

- وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

وبالتالي نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لمخرجات الانحدار للعلاقة المدروسة بين المتغيرين حيث من الجدول أعلاه نجد:

- وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.093) نجد ان بين دور أنواع إدارة الوقت تساهم بنسبة 9.30% في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى.

- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار قيمة ($B=0.301$) وهي قيمة موجبة (تأثير ايجابي) ودالة إحصائيا لأن قيمة $SIG= 0.002$ المصاحبة لقيمة ($T=3.174$) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) .

- ويمكن يفسر هذه القيمة (0.301) والدلالة الإحصائية لها كما يلي : بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في دور أنواع إدارة الوقت بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة بقيمة (0.301) وحدة .وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على أهمية دور أنواع إدارة الوقت ودورها في فعالية القرارات المالية لدى المؤسسات.

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور خطوات إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور خطوات إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور خطوات إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.220$ وقيمته موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة احصائيا لأن قيمة $SIG= 0.028$ المصاحبة لقيمة ($F=4.972$) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين دور خطوات إدارة الوقت و فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة

- وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور خطوات إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

وبالتالي نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لمخرجات الانحدار للعلاقة المدروسة بين المتغيرين حيث من الجدول أعلاه نجد:

- وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.048) نجد ان بين دور خطوات إدارة الوقت تساهم بنسبة 4.80% في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى.

- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار قيمة $(B=0.241)$ وهي قيمة موجبة (تأثير ايجابي) ودالة إحصائيا لأن قيمة $SIG=0.028$ المصاحبة لقيمة $(T=2.230)$ هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

- ويمكن تفسير هذه القيمة (0.241) والدلالة الإحصائية لها كما يلي : بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في دور خطوات إدارة الوقت بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة بقيمة (0.241) وحدة وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على أهمية دور خطوات إدارة الوقت ودورها في فعالية القرارات المالية لدى المؤسسات.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور أساليب إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور أساليب إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور أساليب إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون $R=0.490$ وقيمته موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة إحصائيا لأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة $(F=30.966)$ هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين دور أساليب إدارة الوقت و فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة .

- وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور أساليب إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

وبالتالي نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لمخرجات الانحدار للعلاقة المدروسة بين المتغيرين حيث من الجدول أعلاه نجد:

- وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.240) نجد إن بين دور أساليب إدارة الوقت تساهم بنسبة 24.00% في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى.

- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار قيمة $(B=0.407)$ وهي قيمة موجبة (تأثير ايجابي) ودالة إحصائيا لأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة $(T=5.565)$ هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) .

- ويمكن تفسير هذه القيمة (0.407) والدلالة الإحصائية لها كما يلي : بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في دور أساليب إدارة الوقت بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة بقيمة (0.407) وحدة وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على أهمية دور أساليب إدارة الوقت ودورها في فعالية القرارات المالية لدى المؤسسات.

4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور مضيعات الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور مضيعات الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور مضيعات الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين $R = 0.435$ وقيمته موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة إحصائيا لأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة $(F=22.833)$ هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين دور مضيعات الوقت و فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة .

- وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة

(H_1) والتي تنص على أنه : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

بين دور مضيعات الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

وبالتالي نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لمخرجات الانحدار للعلاقة المدروسة بين المتغيرين حيث من الجدول أعلاه نجد:

- وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.189) نجد أن بين دور مضيعات الوقت تساهم بنسبة 18.90% في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى.

- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار قيمة ($B=0.420$) وهي قيمة موجبة (تأثير ايجابي) ودالة إحصائياً لأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة ($T=4.778$) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) .

ويمكن تفسير هذه القيمة (0.420) والدلالة الإحصائية لها كما يلي : بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في دور مضيعات الوقت بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة بقيمة (0.420) وحدة، وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على أهمية دور مضيعات الوقت ودورها في فعالية القرارات المالية لدى المؤسسات.

5-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور العمليات الإدارية وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية، فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور العمليات الإدارية وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور العمليات الإدارية وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين $R=0.595$ وقيمته موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة إحصائياً لأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة ($F=53.680$) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين دور العمليات الإدارية و فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة.

- وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين دور العمليات الإدارية وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

وبالتالي نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لمخرجات الانحدار للعلاقة المدروسة بين المتغيرين حيث من الجدول أعلاه نجد:

- وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.354) نجد ان بين دور العمليات الإدارية تساهم بنسبة 18.90% في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- محل الدراسة ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى.

- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار قيمة ($B=0.685$) وهي قيمة موجبة (تأثير ايجابي) ودالة إحصائياً لأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة ($T=4.778$) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

- ويمكن يفسر هذه القيمة (0.685) والدلالة الإحصائية لها كما يلي : بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في دور العمليات الإدارية بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- محل الدراسة بقيمة (0.685) وحدة .وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على أهمية دور العمليات الإدارية ودورها في فعالية القرارات المالية لدى المؤسسات.

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- نص فرضية البحث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) .

وبما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية، فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) .

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) .

- قاعدة اتخاذ القرار : (رفض أو قبول الفرضية)

في حالة فروق تعزي إلى متغير يتكون من فئتين فقط مثل متغير الجنس:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (T-test) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) .

- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (T-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) .

في حالة فروق تعزي إلى متغير يتكون أكثر من فئتين مثل متغير السن:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) .

- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant) المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) .

جدول رقم (19) يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

آراء المستجوبين نحو المتغير الدراسة حسب فئات كل متغير	حالة دراسة الفروق	نوع الاختبار الاحصائي المستخدم	القيمة المحسوبة للاختبار	Sig القيمة الاحتمالية	الدالة احصائية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
الجنس	دراسة الفروق بين فئتين فقط	إختبار ت لعينتين مستقلتين T- test	1.976	0.051	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق
السن	دراسة الفروق بين أكثر فئتين حسب كل متغير	إختبار تحليل التباين الأحادي -One-way ANOVA F- test	0.053	0.949	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق
المستوى التعليمي			1.744	0.163	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق
الخبرة المهنية			0.404	0.750	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق
المستوى الوظيفي			0.451	0.717	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

نهدف من نتائج الجدول أعلاه إلى البحث في مدى وجود اختلافات في آراء المستجوبين حسب فئات كل متغير من المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) أي مهما اختلفت فئات المتغير الديمغرافي فإن جميعهم متفقين ولهم نفس الاتجاهات نحو مستوى المتغير بالمؤسسة أم أن هناك اختلافات في الآراء بينهم وإذا كانت توجد فيجب تحديد الصالح من هذه الفروق، وفيما يلي تحليل النتائج المذكورة في الجدول أعلاه:

- بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس) نجد أن: قيمة (Sig=0.051) المقابلة لقيمة اختبار (T) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إدراكهم لمستوى دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية -أي أن المستجوبين مهما اختلف نوع الجنس فانه لهم نفس الاتجاه.

- بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) نجد أن قيم (Sig) المقابلة لكل قيمة من قيم اختبار (F) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إدراكهم لمستوى دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية -أي أن المستجوبين مهما تعددت فئات المتغيرات (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) فانه لهم نفس الاتجاه.

خلاصة: وبالنظر الى تحليل نتائج اعلاه نتوصل الى نتيجة إحصائية مفادها قبول الفرضية الصفرية (H_0) والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى دور إدارة

الوقت لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية(الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

رابعاً - اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

- نص فرضية البحث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية(الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

وبما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية، فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية(الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) .

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية(الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) .

- قاعدة اتخاذ القرار : (رفض أو قبول الفرضية)

في حالة فروق تعزي إلى متغير يتكون من فئتين فقط مثل متغير الجنس:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (T-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (T-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

في حالة فروق تعزي إلى متغير يتكون أكثر من فئتين مثل متغير السن:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) .

- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) .

جدول رقم (20) يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

آراء المستجوبين نحو المتغير الدراسة حسب فئات كل متغير	حالة دراسة الفروق	نوع الاختبار الإحصائي المستخدم	قيمة المحسوبة للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	الدلالة إحصائية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
الجنس	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار لعينتين مستقلتين T- test	1.086	0.280	غير دال إحصائياً	لا توجد فروق
السن	دراسة الفروق بين أكثر فئتين حسب كل متغير	اختبار تحليل التباين الأحادي - One-way ANOVA F- test	0.053	0.949	غير دال إحصائياً	لا توجد فروق
المستوى التعليمي			1.744	0.163	غير دال إحصائياً	لا توجد فروق
الخبرة المهنية			0.404	0.750	غير دال إحصائياً	لا توجد فروق
المستوى الوظيفي			0.717	0.451	غير دال إحصائياً	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

نهدف من نتائج الجدول أعلاه إلى البحث في مدى وجود اختلافات في آراء المستجوبين حسب فئات كل متغير من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) أي مهما اختلفت فئات المتغير الديمغرافي فإن جميعهم متفقين ولهم نفس الاتجاهات نحو المستوى المتغير بالمؤسسة أم أن هناك اختلافات في الآراء بينهم وإذا كانت توجد فيجب تحديد لصالح من هذه الفروق، وفيما يلي تحليل النتائج المذكورة في الجدول أعلاه:

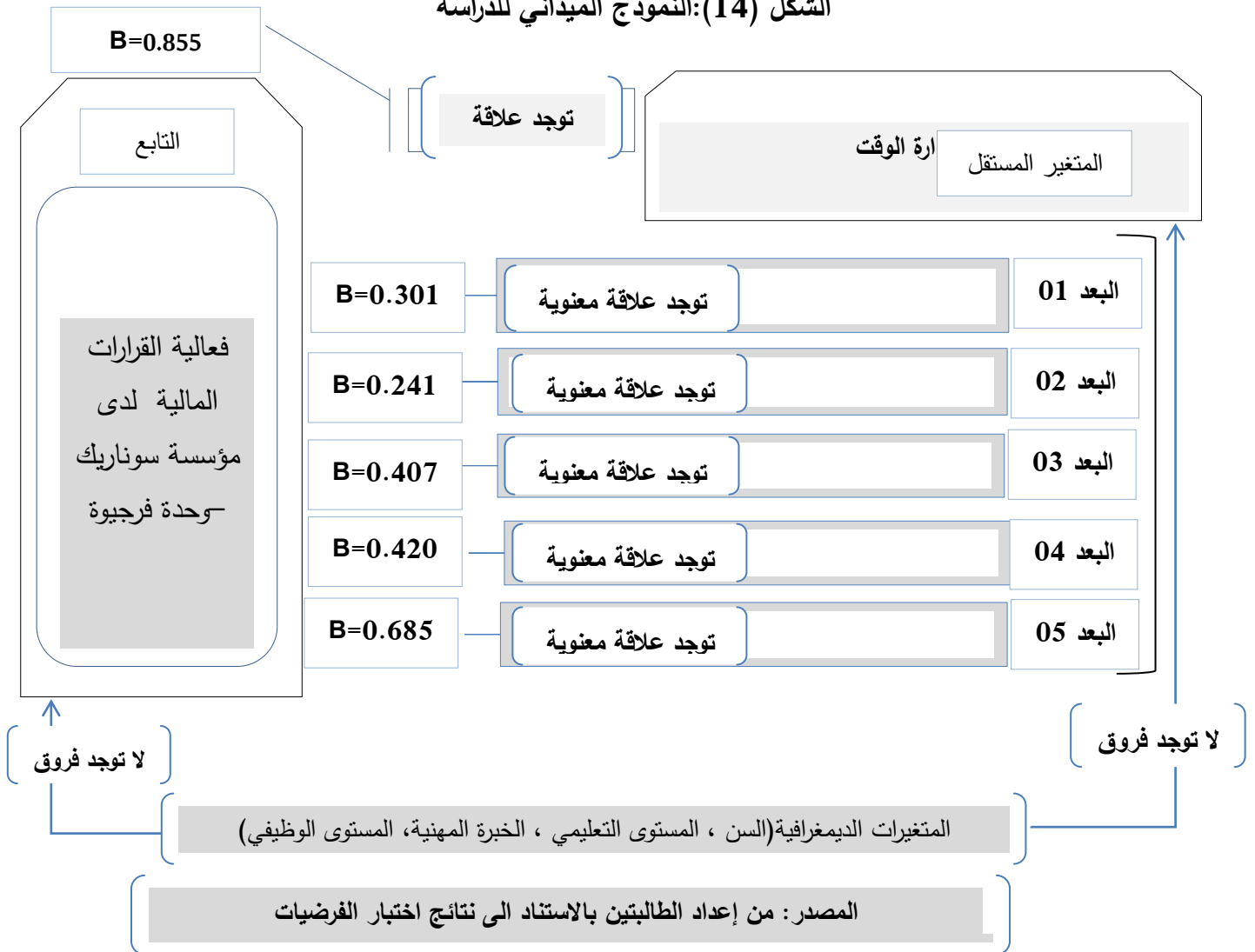
- بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس) نجد أن قيمة (Sig=0.280) المقابلة لقيمة اختبار (T) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة نحو إدراكهم لمستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- أي أن المستجوبين مهما اختلف نوع الجنس فإنه لهم نفس الاتجاه.

- بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) نجد أن قيم (Sig) المقابلة لكل قيمة من قيم اختبار (F) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة نحو إدراكهم لمستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- أي أن المستجوبين مهما تعددت فئات المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) فإنه لهم نفس الاتجاه.

خلاصة: وينظر إلى تحليل نتائج أعلاه نتوصل إلى نتيجة إحصائية مفادها: قبول الفرضية الصفرية (H_0) والتي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

خامسا - رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين:

الشكل (14): النموذج الميداني للدراسة



سادسا - ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (21) يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	القرار
الفرضية الرئيسية الأولى		
	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-	قبول الفرضية
فرضياتها الفرعية		
01	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-	قبول الفرضية
02	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور خطوات إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-	قبول الفرضية
03	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور أساليب إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-	قبول الفرضية
04	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور مضيعات الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-	قبول الفرضية
05	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور العمليات الإدارية وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية الثانية		
	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكهم لمستوى دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية(الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية الثالثة		
	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية(الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

خلاصة :

تم واعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأفراد العاملين لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- وتم جمع الردود حيث بلغت 100 مستجيب، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، ثم تم تفرغ وتحليل بيانات المستجوبين بالاستعانة على البرنامج الإحصائي SPSS-26- و بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أن مستويات دور إدارة الوقت بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين هو بدرجة ممارسة متوسطة و مستويات فعالية القرارات المالية بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين هي بدرجة متوسطة كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الوقت و فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- .

خاتمة

خاتمة :

كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء حول دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية، حيث أصبح بقاء المؤسسة وقدرتها على مسايرة الظروف مرهون بإدارة الوقت، مروراً بعملية الاستغلال الأمثل للوقت وصولاً إلى كيفية التغلب على مضيعات الوقت، حيث أصبح تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات ضروري لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات المالية الفعالة، إذ أن القرارات المالية تشير إلى القرارات المتعلقة بالمسائل المالية لشغل الأعمال، يتم تضمين القرارات المتعلقة بحجم الأموال التي يتم استثمارها لتمكين المؤسسة من تحقيق هدفها النهائي، وهذا الأخير لا يحقق إلا إذا تم إدارة الوقت المخصص لتنفيذ العمليات (الأعمال) بشكل فعال .

بغرض معالجة الجانب النظري من هذا البحث قمنا في الفصل الأول بعرض مفاهيم عامة حول إدارة الوقت كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى فعالية القرارات المالية، في حين اشتمل الفصل الثالث من هذا البحث على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-

في الأخير وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية سنعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات ووضع آفاق الدراسة .

أولاً- نتائج الدراسة:

يمكن التطرق إلى النتائج النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1- النتائج النظرية:

يمكن ذكر النتائج النظرية فيما يلي:

- إدارة الوقت بشكل جيد من قبل الأفراد في المؤسسة يسمح لهم برفع قدراتهم ومهارتهم؛
- تنظيم الوقت من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل جيد يجعل المؤسسة تحقق أهدافها وتنفذ خططها المستقبلية بدون عراقيل؛
- تعتبر القرارات المالية من أهم العناصر في المؤسسة، فكلما كان القرار فعال أدى ذلك للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها؛
- القرارات المالية متكاملة ويؤثر كل منها على الآخر، فقرار التمويل يحدد ويبين لنا نوع الاستثمار الذي سنتخذه المؤسسة ، وهذا الأخير يحدد لنا سياسة توزيع الأرباح المتبعة من خلال النتائج والأرباح المحققة؛
- إدارة الوقت بشكل جيد يجعل من القرارات المالية المتخذة فعالة ورشيده؛
- الفرد الفعال هو الذي يستطيع أن يجعل الوقت يعمل لصالحه وبالتالي قراراته النهائية تكون فعالة .

2-النتائج التطبيقية:

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة توصلنا الى:

- مستوى دور إدارة الوقت لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- هو بدرجة متوسطة؛
- مستوى فعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- هو بدرجة متوسطة؛

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور أنواع إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور خطوات إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور أساليب إدارة الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور مضيعات الوقت وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور العمليات الإدارية وفعالية القرارات المالية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- .

ثانياً- اقتراحات الدراسة:

- من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم التوصل إليه من نتائج يمكن وضع الاقتراحات التالية :
- تشجيع الأفراد العاملين في المؤسسة على تنظيم واستثمار وقتهم للوصول إلى الأهداف المدروسة سابقاً؛
- العمل على استغلال الوقت استغلال امثل لدى الإدارة والعاملين؛
- على مؤسسة سوناريك زيادة الاهتمام بتنظيم الوقت لما له أهمية بالغة في التسيير الجيد للمؤسسة ؛
- ننصح مؤسسة سوناريك باستثمار أو توظيف أموالها حتى تحصل على أرباح إضافية ؛
- تدريب متخذي القرارات المالية على عقد دورات في مجال اتخاذ القرارات مما يساهم على التعامل بفعالية
- نوصي بأهمية إدارة الوقت لما لها من أهمية في نجاح القرارات المالية وأن تقوم العوامل الشخصية والوظيفية بدور فعال في نجاح هذه القرارات .

ثالثاً- آفاق الدراسة:

- إدارة الوقت وعلاقتها بالقرارات المالية الفعالة؛
- إدارة وقت الأفراد وعلاقتها بالقرارات المالية الفعالة؛
- الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالقرارات المالية الفعالة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 01- أبو شيخة نادر، "مدخل إلى إدارة الوقت"، دار لمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 02- أحمد يوسف دودين، "إدارة الأعمال الحديثة"، وظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة العربية، 2012.
- 03- أحمد لطفي، أمين السيد، "تقييم المشروعات باستخدام مونت كارلو للمحاكاة"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
- 04- أسامة خيرى، "الجديد في القيادة الإدارية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2016.
- 05- أسعد حميد العلي، "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2012.
- 06- إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي"، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 07- البخاري محمد، "أفكار رئيسية في إدارة الوقت"، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا، 1997.
- 08- بشير لعلاق، "أساسيات إدارة الوقت"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 09- بشير العلق، "الإدارة الحديثة"، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 10- بشار الوليد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية 2014.
- 11- بلال خلف السكارنة، "مهارات الاتصال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2015.
- 12- رعد حسن المرن، "فن وعلم إدارة الوقت"، دار رضا للنشر، سوريا ، الطبعة الأولى، 2000.
- 13- زياد سليم رمضان، "أساسيات الإدارة المالية"، الطبعة الرابعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
- 14- سعاد نايف البرنوطي، "الإدارة الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008 .
- 15- سليم بطرس، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى 2009.

قائمة المراجع:

- 16- سهيل فهد سلامة، "إدارة الوقت"، منهج سطور الحياة، المنظمة العربية، إدارة البحوث والدراسات، عمان الأردن، 1988.
- 17- عاطف جبر طه، عبد الرحيم، "أساسيات التمويل والإدارة المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010.
- 18- عبد البارئ درة، محفوظ جودة، "أساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2011.
- 19- عبد الحميد، عبد المجيد البلداوي، "الأساليب الإحصائية التطبيقية لتحليل وإعداد"، البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام spss ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
- 20- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، "الأسس والأصول العامة في إدارة الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة العربية، 2016.
- 21- عبد الغفار حنفي، "أساسيات التمويل والإدارة المالية"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2002.
- 22- عبد المطلب عبد الحميد، "دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ قرارات استثمارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 23- فادي حسين عقيلان، "إدارة الوقت والذات"، دار المعترف للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2014.
- 24- فايز سليم حداد، "الإدارة المالية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 25- فريد النجار، "إدارة الوقت في المجتمع العربي"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
- 26- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، "إدارة الوقت"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2009.
- 27- ماجد عبد الله المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيديين وآخرون، "مبادئ علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2013.
- 28- محسن حمد خضير، "الإدارة التنافسية للوقت"، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2000.
- 29- محمد بن فوزي الحادي، "إدارة الوقت"، فهرس مكتبة الملاك فهو الوطنية أثناء النشر، الدمام، الطبعة الأولى، 2008.
- 30- محمد أرسلان الجبوسي، جميلة حدا الله، "الإدارة علم وتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 2000.

قائمة المراجع:

- 31- محمد سلامة، "إدارة الوقت"، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 32- مصطفى نجيب الشاويش، "سياسة إدارة أعمال المكاتب"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2010.
- 33- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي، سياسات ومفاهيم حديثة"، دوائر للنشر، عمان، الاردن 1999.
- 34- نوال عبد الله الكريم الأشهب، "إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي"، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 35- ياسر أحمد فرح، "إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2008.
- 2- الأطروحات والرسائل والمذكرات:
- 36- أبو بكر محمد أحمد طنبل، "محتوى إعلامي لتقارير مالية ودوره في انقاد قرارات الاستثمار في الأوراق لمالية"، أطروحة دكتورا، محاسبة، جامعة المحرمان الإسلامية، 2011.
- 37- أسامة عبد الخالق الأنصاري، "الإدارة المالية"، دكتوراه إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة النشر والتوزيع الالكتروني.
- 38- بن إبراهيم الغالي، "اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية"، رسالة دكتوراه، علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
- 39- اسماعيل مناصرية، "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، لمسيل، 2004.
- 40- برباخ رابح، "أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، نظرية ومنهجية التربية المدنية، لمسيل 2018.
- 41- حسام معين، "محددات القرارات الاستثمارية في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة"، عمان، رسالة ماجستير. كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2018.
- 42- حمزة مسعودي وآخرون، "معايير اتخاذ قرارات مالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة ، 2017 .
- 43- داقو يمية و بلمختار يوسف، دور نظم المعلومات والاتصالات في اتخاذ قرارات المالية في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية، مؤسسة جامعة أدرار، 2016.
- 44- سعد فرحان العنزي، "دور معلومات المحاسبة في توجيه القرارات الاستثمارية"، رسالة ماجستير محاسبة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2010.

قائمة المراجع:

- 45- سليم بن رحمون، "أثر الإفصاح المحاسبي على جودة قرارات استثمارية"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، 2018-2019.
- 46- سليمان عبد الكريم، "دور جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد القرار الاستثمار في ظل النظام المحاسبي والمالي الجديد"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، 2019-2020.
- 47- سمية بوحفص، "أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- 48- سمية عجمي، "دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، إدارة أعمال، أم البواقي 2016.
- 49- سمية لزغم، "أثر الهيكل المالي على القرارات المالية"، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر تخصص مالية، ورقلة، 2012.
- 50- عبير فوزي الخطيب، "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 51- عبد العزيز لجني، "دور مراجعة المحاسبة الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي"، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 52- عثمان، أحمد عثمان وآخرون، "دور إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين"، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة أعمال، جامعة السودان، إدارة أعمال، 2016.
- 53- علي سليم عبد الله كريم، "فعالية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا"، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الأصول الإدارة التربوية كلية العلوم التربوية والنفسية، عمان العربية، 2016.
- 54- محمد بن عمر، "دور القوائم النظام المحاسبي المالي اتخاذ القرارات المالية"، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الوادي، 2015.
- 55- مناد حفصة، "أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية 2017.
- 3- المجالات :**
- 56- زهواني رضا، وآخرون، "دورة الإدارة المالية في صنع القرارات المالية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة الخضر بالوادي، الجزائر، المجلد الأول، العدد الأول، 2017.
- 57- سامية يغني، مديني عثمان، "عينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية"، مجلة الاقتصاد المالي والأعمال، المجلد الرابع، العدد الأول، جوان 2019، جامعة الشهيد دمة الاخضر بالوادي الجزائر.

قائمة المراجع:

- 58- سامي جبره غالي سيدهم، زهير احمد علي احمد، "دور نظام معلومات محاسبة في اتخاذ قرارات استثمارية"، دراسة ميزانية، مجلة علوم اقتصادية وإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية دراسات تجارية الرياضة، المملكة العربية السعودية 2018.
- 59- فضيل دليو، "معايير الصديق والتباعد في البحوث الكمية والكيفية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد التاسع عشر 2001.
- 60- فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة 1 الجزائر، العدد السادس، 2017.
- 61- فلاح تاجي النعيمي، محمد صاحب سلمان، "القيم الأخلاقية وعلاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد التاسع والثلاثون، العدد السابع، 2016.
- 62- محمد جمام، اميرة دباش، "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية"، مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة ام البواقي، العدد الرابع 2019.
- 63- محمد بوهالي، لعبني عمر، "أثر القرارات المالية على نمو المؤسسة"، مجلة البحوث في المالية والمحاسبة، جامعة الجزائر العدد الرابع، 2019.
- 64- محمد لمين علوان، لطفي شعبان، "دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، جيل، 2020.
- 65- نور ابو الرب، مفيد الظاهر، اثر قرار توزيع الأرباح على سعر السهم وحجم التداول للسندات لدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد الثامن 2001.
- 4- المطبوعات:
- 66- طويطي مصطفى، وعيل الميلود، "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية"، منظور إحصائي معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مطبوعة جامعية موسمية جامعة البويرة، 2014.
- 67- عبد الكريم بوحفص، "الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا، باستخدام SPSS"، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- 67- عمار بوحوش وآخرون، "منهاج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
- ثانيا- المراجع باللغة الفرنسية:

1-Mama carricano et Eanny poujol . Analyse de données avec SPSS –
Edition PERSON –2009.

قائمة المراجع:

المواقع الإلكترونية:

- 1-<http://pdspace.univ-bouira-dz:8080/jspui/handle/s23456789/3327> .
- 2-<https://www.nor-book.com>.
- 3-<https://www.4shared.com/office/biam90ky>.

العلم حق

ملحق رقم 01: أداة الدراسة الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

استبيان حول

" دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية في مؤسسة إقتصادية دراسة حالة - مؤسسة سوناريك وحدة فرجية - "

إشراف الدكتورة:

قبايلي أمال

إعداد الطالبتين:

- بن شيرير إكرام

- بوضرة إيمان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد:

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان " دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية للمؤسسة الإقتصادية " وكمساهمة منكم في إعداد هذا البحث المتعلق بنيل شهادة الماستر في إدارة مالية، فإننا نأمل منكم الاجابة على جميع فقراته بدقة، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية.

نشكركم على حسن التعاون معنا وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2020 - 2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- (1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- (2) السن: ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 46 سنة ☐ من 47 فأكثر
- (3) المستوى التعليمي: ☐ ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى
- (4) الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 16 سنة ☐ 16 سنة فأكثر
- (5) المستوى الوظيفي: ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تسيير ☐ أخرى

المحور الأول: دور إدارة الوقت

أبعاد المحور 1	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: أنواع إدارة الوقت	1	يعمل العامل في مؤسسة سوناريك على تعلم مهارة أداء العمل بصورة صحيحة في الوقت الصحيح.					
	2	يعمل المديرين في مؤسسة سوناريك على توضيح الأهداف للعاملين.					
	3	يعمل المديرين في مؤسسة سوناريك على تقليل الوقت الضائع إلى حدود الدنيا.					
	4	يعمل مديري مؤسسة سوناريك على تحليل الوقت من خلال تحديد الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة.					
	5	يعمل مديري وعمال مؤسسة سوناريك على الالتزام بتواريخ انجاز المهام.					
البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت	6	يعمل عمال مؤسسة سوناريك أوقات إضافية من أجل زيادة الإنتاجية.					
	7	يعمل عمال مؤسسة سوناريك على تنفيذ الخطط والأولويات التي رسمتها المؤسسة للوصول إلى الأهداف.					
	8	يتهرب عمال مؤسسة سوناريك بين الحين والآخر من انجاز المهام الموكلة إليهم نظرا لصعوبتها.					
	9	يستغل عمال مؤسسة سوناريك وقت فراغهم في ممارسة هواياتهم.					
	10	يرفض عمال مؤسسة سوناريك القيام بالأعمال العاجلة وغير الضرورية.					
البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت	11	توفر مؤسسة سوناريك الظروف المناسبة للعمل من أجل تحقيق أهدافها.					
	12	توفر مؤسسة سوناريك أدوات الوقاية من حوادث العمل.					
	13	يتحمل عمال مؤسسة سوناريك مسؤولية انجاز أعمالهم.					

ملاحق

					يتجنب عمال مؤسسة سوناريك تضییع الوقت في المحادثات الداخلية والخارجية أثناء العمل.	14	البعد الرابع: مضیعات الوقت
					يتجنب عمال مؤسسة سوناريك تلقي المكالمات الهاتفية أثناء فترة عملهم	15	
					يحاول عمال مؤسسة سوناريك تفادي الزيارات المفاجئة للأهل والأصدقاء أثناء العمل.	16	
					يقوم عمال ومديري مؤسسة سوناريك بالأعمال دون التخطيط المسبق لها.	17	
					يقوم عمال مؤسسة سوناريك بالخروج من العمل قبل انتهاء أوقات الدوام.	18	البعد الخامس: العمليات الإدارية
					يقوم مديري مؤسسة سوناريك بتوجيه العمال وإرشادهم في مجال عملهم.	19	
					يزود المدير العمال بالمعلومات اللازمة لتنفيذ عملهم	20	
					يقوم عمال مؤسسة سوناريك بتنظيم مهامهم وتنفيذها بدقة.	21	
					يعمل عمال مؤسسة سوناريك على تنفيذ القرارات الموكلة إليهم في الوقت المحدد.	22	

المحور الثاني: فعالية القرارات المالية

أبعاد المحور 2	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: خصائص القرارات المالية الفعالة	23	يعمل مديري مؤسسة سوناريك على مراعاة الخطوات اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.					
	24	يحرص مديري مؤسسة سوناريك على مشاورة العاملين في المؤسسة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.					
	25	يعتمد عمال مؤسسة سوناريك على تبسيط الأمور والاعتماد التام على الخبرات السابقة والایمان بالأفكار المسبقة.					
البعد الثاني: قرارات	26	يعمل مديري مؤسسة سوناريك على استخدام الأموال المتاحة لها وترشيد					

					نفقاتها.		التمويل
					يعمل المدير المالي لمؤسسة سوناريك على توفير تمويل الأموال خلال فترة زمنية معينة وخطة محددة مسبقا.	27	الفعال
					يعتمد مدير المؤسسة على المصادر الداخلية للتمويل.	28	
					يضع مدير مؤسسة سوناريك قرارات الاستثمار واضحة للجميع.	29	البعد الثالث: قرارات
					يقوم المدير المالي لمؤسسة سوناريك بتخصيص وتوظيف قدر معين من الأموال بغية تحديد أهداف معينة.	30	الاستثمار الفعّال
					يستفيد عمال مؤسسة سوناريك من استثمار المؤسسة لأموالها.	31	
					يقوم مدير مؤسسة سوناريك بتوزيع الأرباح على العمال في نهاية العام وفي الوقت المحدد.	32	البعد الرابع: قرار توزيع الأرباح
					توزع مؤسسة سوناريك أرباحها استنادا للعوائد المحققة ومردودية العمال.	33	
					تعمل مؤسسة سوناريك على تنمية الموارد والكفاءات من أجل صياغة قرارات سليمة.	34	البعد الخامس: الكفاءات البشرية
					تقدم مؤسسة سوناريك مكافآت للعمال نتيجة مشاركتهم في صنع القرارات المالية الفعّالة.	35	
					يمتلك عمال مؤسسة سوناريك القدرة على مواجهة المشاكل بكل سهولة.	36	
					يستفيد العمال من برامج التكوين والتدريب	37	

الملحق رقم 02 : قائمة محكمي استبيان الدراسة

الرقم	الأستاذ المحكم
01	مشرى فريد
02	هولى رشيد
03	لبيض ليندة
04	عبد المالك بوركوة

الملحق رقم 03 : مخرجات البرنامج SPSS .V – 26

مخرجات برنامج SPSSتتعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
دورإدارةالوقت :المحورالأول	.132	100	.079	.917	100	.086
فعاليةالقرار ائالمالية :المحورالثاني	.165	100	.058	.942	100	.061

a. Lilliefors Significance Correction

مخرجاتب رنامجSPSSتتعلق بحساب:صدق لمحاور الاستبيان:

Correlations							
		أنواعإدارةالوقت :البعدالأول	خطواتإدارةالوقت :البعدالثاني	أساليبإدارةالوقت :البعدالثالث	مضيعاتالوقت :البعدالرابع	العملياتالإدارية :البعدالخامس	دورإدارةالوقت :المحورالأول
دورإدارةالوقت :المحورالأول	Pearson Correlation	.745**	.855**	.748**	.715**	.895**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations						
		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
		خصائص القرار المالية	قرار التمويل	قرار الاستثمار	قرار توزيع الأرباح	الكفاءة التشغيلية
		عالية				
فعالية القرار المالية :المحور الثاني	Pearson Correlation	.760**	.742**	.752**	.872**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة Cronbach's Alpha

RELIABILITY

/VARIABLES=x1_1 x1_2 x1_3 x1_4 x1_5 x2_1 x2_2 x2_3 x2_4 x2_5 x3_1 x3_2 x3_3 x4_1 x4_2 x4_3 X4_4
X5_1 x5_2 X5_3 X5_4 X5_5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	22

RELIABILITY

/VARIABLES=y1_1 y1_2 y1_3 y2_1 y2_2 y2_3 y3_1 y3_2 y3_3 y4_1 y4_2 y5_1 y5_2 y5_3 y5_4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	15

RELIABILITY

٣

/VARIABLES=x1_1 x1_2 x1_3 x1_4 x1_5 x2_1 x2_2 x2_3 x2_4 x2_5 x3_1 x3_2 x3_3 x4_1 x4_2 x4_3 X4_4
X5_1 x5_2 X5_3 X5_4 X5_5 y1_1 y1_2 y1_3 y2_1 y2_2 y2_3 y3_1 y3_2 y3_3 y4_1 y4_2 y5_1 y5_2 y5_3 y5_4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	37

109

مخرجات برنامجSPSSتتعلق بحساب:عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

Statistics						
		الجنس	السن	المستوىالتعليمي	الخبرةالمهنية	المستوىالوظيفي
N	Valid	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	94	94.0	94.0	94.0
	انثى	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 - 35	52	52.0	52.0	52.0
	سنة 36 _ 46	29	29.0	29.0	81.0
	فاكثر 47	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المستوىالتعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانويافقل	72	72.0	72.0	72.0
	جامعي	17	17.0	17.0	89.0
	دراساتعليا	4	4.0	4.0	93.0
	أخرى	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

الخبرةالمهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 اقلمن	22	22.0	22.0	22.0
	سنوات 10 الى 5 من	32	32.0	32.0	54.0
	سنة 16 الى 11 من	28	28.0	28.0	82.0
	سنةفاكثر 16	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

		المستوى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	35	35.0	35.0	35.0
	عونتحكم	11	11.0	11.0	46.0
	عونتسيير	8	8.0	8.0	54.0
	أخرى	46	46.0	46.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

*مخرجات برنامجSPSSتتعلق بحساب:بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الأول:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1_1	100	1.00	5.00	3.9800	.85257
x1_2	100	1.00	5.00	3.0500	1.15798
x1_3	100	1.00	5.00	2.9200	1.22003
x1_4	100	1.00	5.00	3.1000	1.05887
x1_5	100	1.00	5.00	3.6200	1.04234
أنواعإدارةالوقت :البعدالأول	100	1.20	4.60	3.3340	.77853
x2_1	100	1.00	5.00	3.1700	1.28751
x2_2	100	1.00	5.00	3.6700	.99549
x2_3	100	1.00	5.00	2.7600	1.24819
x2_4	100	1.00	5.00	2.8500	1.23399
x2_5	100	1.00	5.00	2.9200	1.18646
خطواتإدارةالوقت :البعدالثاني	100	1.00	4.80	3.0740	.70131
x3_1	100	1.00	5.00	2.9200	1.30794
x3_2	100	1.00	5.00	3.1900	1.38312
x3_3	100	1.00	5.00	3.8300	1.05462
أساليبإدارةالوقت :البعدالثالث	100	1.00	5.00	3.3133	.92335
x4_1	100	1.00	5.00	3.0300	1.24280
x4_2	100	1.00	5.00	2.7100	1.17461
x4_3	100	1.00	5.00	2.9900	1.29096
X4_4	100	1.00	5.00	2.6400	1.13280
مضيقعاتالوقت :البعدالرابع	100	1.00	4.75	2.8425	.79428
X5_1	100	1.00	5.00	2.3100	1.17804
x5_2	100	1.00	5.00	3.3300	1.11966
X5_3	100	1.00	5.00	3.3500	1.11351
X5_4	100	1.00	5.00	3.5900	1.06453
X5_5	100	1.00	5.00	3.7100	.96708
المعلياتالإدارية :البعدالخامس	100	1.00	4.80	3.2580	.66685
x	100	1.68	4.18	3.1655	.52229
Valid N (listwise)	100				

مخرجات برنامجSPSSتتعلق بحساب:بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 02:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1_1	100	1.00	5.00	3.0900	1.27995
Y1_2	100	1.00	5.00	2.7100	1.24150
Y1_3	100	1.00	5.00	3.4100	1.12002
خصائصالقراراتالماليةالفعالة :البعدالأول	100	1.00	5.00	3.2550	.98344
Y2_1	100	1.00	5.00	2.9400	1.20454
Y2_2	100	1.00	5.00	3.0100	1.27521
Y2_3	100	1.00	5.00	3.3300	1.09226
قراراتالتمويلالفعال :البعدالثاني	100	1.00	5.00	3.1350	.95572
Y3_1	100	1.00	5.00	3.1500	1.10440
Y3_2	100	1.00	5.00	3.1100	1.14499
Y3_3	100	1.00	5.00	2.9800	1.22252
قراراتالاستثمارالفعال :البعدالثالث	100	1.00	5.00	3.0650	.98641
Y4_1	100	1.00	5.00	3.7700	1.03333
Y4_2	100	1.00	5.00	3.6500	1.07661
قراراتتوزيعالأرباح :البعدالرابع	100	1.00	5.00	3.7100	.92709
Y5_1	100	1.00	5.00	3.2300	1.09041
Y5_2	100	1.00	5.00	2.6000	1.24722
Y5_3	100	1.00	5.00	3.1400	1.30283
Y5_4	100	1.00	5.00	3.0500	1.28216
الكفاءاتالبشرية :البعدالخامس	100	1.00	5.00	3.1400	1.01772
y	100	1.27	5.00	3.2480	.76764
Valid N (listwise)	100				

*مخرجات برنامجSPSSتتعلق بحساب:نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 01:

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581 ^a	.338	.331	.62773

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.722	1	19.722	50.050	.000 ^b
	Residual	38.616	98	.394		
	Total	58.338	99			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.543	.387		1.401	.164
	x	.855	.121	.581	7.075	.000

a. Dependent Variable: y

*مخرجات برنامج SPSSتتعلق بحساب:نتائج اختبار الفرضية 01

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أنواعإدارةالوقت :البعدالأول ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.305 ^a	.093	.084	.73471

a. Predictors: (Constant), أنواعإدارةالوقت :البعدالأول

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.438	1	5.438	10.074	.002 ^b
	Residual	52.901	98	.540		
	Total	58.338	99			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), أنواعإدارةالوقت :البعدالأول

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.244	.325		6.913	.000
	أنواعإدارةالوقت :البعدالأول	.301	.095	.305	3.174	.002

a. Dependent Variable: y

مخرجات برنامجSPSSتتعلق بحساب:نتائج اختبار الفرضية 02

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	خطواتإدارةالوقت :البعدالثاني ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: y
- b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220 ^a	.048	.039	.75269

- a. Predictors: (Constant), خطواتإدارةالوقت :البعدالثاني

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	2.817	1	2.817	.028 ^b
	Residual	55.522	98	.567	
	Total	58.338	99		

- a. Dependent Variable: y
- b. Predictors: (Constant), خطواتإدارةالوقت :البعدالثاني

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.509	.340		.000
	خطواتإدارةالوقت :البعدالثاني	.241	.108	.220	.028

- a. Dependent Variable: y

*مخرجات برنامجSPSSتتعلق بحساب:نتائج اختبار الفرضية 03

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أساليبإدارةالوقت :البعدالثالث ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: y
- b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.490 ^a	.240	.232	.67257

a. Predictors: (Constant), أساليب إدارة الوقت : البعد الثالث

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.008	1	14.008	30.966	.000 ^b
	Residual	44.331	98	.452		
	Total	58.338	99			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), أساليب إدارة الوقت : البعد الثالث

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.898	.252		.000
	أساليب إدارة الوقت : البعد الثالث	.407	.073	.490	.000

a. Dependent Variable: y

*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب:نتائج اختبار الفرضية 04

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مضيعات الوقت : البعد الرابع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 ^a	.189	.181	.69484

a. Predictors: (Constant), مضيعات الوقت : البعد الرابع

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.024	1	11.024	22.833	.000 ^b
	Residual	47.315	98	.483		
	Total	58.338	99			

- a. Dependent Variable: y
- b. Predictors: (Constant), مضيعاتالوقت :البعدالرابع

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.054	.259		7.918	.000
	مضيعاتالوقت :البعدالرابع	.420	.088	.435	4.778	.000

- a. Dependent Variable: y

*مخرجات برنامجSPSSتتعلق بحساب:نتائج اختبار الفرضية 05

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعطياتالإدارية :البعدالخامس ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: y
- b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 ^a	.354	.347	.62017

- a. Predictors: (Constant), المعطياتالإدارية :البعدالخامس

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.646	1	20.646	53.680	.000 ^b
	Residual	37.692	98	.385		
	Total	58.338	99			

- a. Dependent Variable: y
- b. Predictors: (Constant), المعطياتالإدارية :البعدالخامس

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.017	.311		3.272	.001
	العملياتالإدارية :البعدالخامس	.685	.093	.595	7.327	.000

- a. Dependent Variable: y

*مخرجات برنامجSPSSتتعلق بحساب:نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 02:

الفروق تعزي الى متغير الجنس:

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	ذكر	94	3.1397	.52795	.05445
	انثى	6	3.5682	.09854	.04023

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
x	Equal variances assumed	7.836	.006	-1.976	98	.051	-.42843	.21677	-.85860	.00173
	Equal variances not assumed			-6.328	33.974	.000	-.42843	.06770	-.56603	-.29084

الفروق تعزي الى متغير السن:

ANOVA					
x	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.029	2	.015	.053	.949
Within Groups	26.977	97	.278		
Total	27.006	99			

الفروق تعزي الى متغير المستوى التعليمي:

ANOVA					
x	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.396	3	.465	1.744	.163
Within Groups	25.611	96	.267		
Total	27.006	99			

الفروق تعزي الى متغير المستوى التعليمي:

ANOVA					
x	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.337	3	.112	.404	.750
Within Groups	26.669	96	.278		
Total	27.006	99			

ANOVA					
x					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.376	3	.125	.451	.717
Within Groups	26.631	96	.277		
Total	27.006	99			

*مخرجات برنامجSPSSتتعلق بحساب:نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 03:
الفروق تعزي الى متغير الجنس:

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y	ذكر	94	3.2270	.78232	.08069
	انثى	6	3.5778	.38103	.15556

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
y	Equal variances assumed	3.008	.086	-1.086	98	.280	-.35083	.32294	-.99170	.29004
	Equal variances not assumed			-2.002	8.022	.080	-.35083	.17524	-.75474	.05308

الفروق تعزي الى متغير السن:

ANOVA					
x					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.029	2	.015	.053	.949
Within Groups	26.977	97	.278		
Total	27.006	99			

الفروق تعزي الى متغير المستوى التعليمي:

ANOVA					
x					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.396	3	.465	1.744	.163
Within Groups	25.611	96	.267		
Total	27.006	99			

ANOVA

x

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.337	3	.112	.404	.750
Within Groups	26.669	96	.278		
Total	27.006	99			

الفروق تعزي الى متغير المستوى الوظيفي:

ANOVA

x

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.376	3	.125	.451	.717
Within Groups	26.631	96	.277		
Total	27.006	99			