

**مهارتا الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي
في الجمهورية اليمنية للعاملين في المنظمات الخيرية**
**Organizational communication and time management skills
and their relations to the job performance of charitable
organizations employees**

|| أمين صالح راجح المطري*، د\أحمد نجاء مختار**

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت من جهة وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخيرية في اليمن من جهة أخرى، وما مدى توفر هاتان المهارتان لدى قيادة المنظمات الخيرية من وجهة نظر العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتطوير استبيان وتحكيمه ثم توزيعه على العينة المطلوبة حيث قام الباحث بتجميع (130 استبياناً) من عدد (158) استبيان تم توزيعها على العاملين في المنظمات الخيرية، ليقوم الباحث بعد ذلك بتحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة المتعارف عليها في أساليب البحث العلمي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: يوجد علاقة إيجابية بين مهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت وبين أداء العاملين في المنظمات الخيرية، وأن هناك تأثيراً لمهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت على أداء العاملين وأكدت الدراسة على توفر مهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت بمستوى جيد لدى قيادات المنظمات الخيرية في اليمن وهي نتائج مرضية ومقبولة. وأوصت هذه الدراسة بتفعيل الاتصال من أسفل إلى أعلى بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: الاتصال _ إدارة الوقت _ الأداء.

* طالب دكتوراه في جامعة العلوم الإسلامية الماليزية amin9g@gmail.com

** محاضر في جامعة العلوم الإسلامية الماليزية najaa@usim.edu.my

Abstract

This study aims to examine the relations between organizational communication and time management skills and the job performance of charitable organizations employees in Yemen. The study investigates the availability of these two skills in the charitable organizations' leadership from the perspective of the employees. The descriptive analytical method is executed to achieve the objectives of this study. A questionnaire is developed, arbitrated and then distributed 158 questionnaires to charitable organizations employees. 130 questionnaires are collected. These questionnaires are analyzed with a set of various statistical methods that are known in scientific research methods. The findings reveal that there is a positive relation between the organizational communication and time management skills and the job performance of charitable organizations employees. The findings also demonstrate the impact of the skills of organizational communication and time management on the performance of employees. The study emphasizes the availability of organizational communication and time management skills at a good level among the of charitable organizations leadership in Yemen and these results are satisfactory and acceptable. This study recommended better bottom-up communications in the charitable organizations in Yemen.

Key words: communication, time management, performance

المقدمة

أصبح للمنظمات الخيرية أثر كبير ومهم في تلبية حاجات المجتمع وسد الثغرات الموجودة في حياة الناس في شتى المجالات. (عطية، 2006)، ولكي تقوم تلك المنظمات بالدور الذي ينبغي عليها لا بد من أن تكون قيادة تلك المنظمات على قدر من الوعي والمهارة والاحترافية من أجل أن تحقق تلك المنظمات الأهداف والبرامج بفاعلية وكفاءة عالية، ولا شك أن تنمية المهارات القيادية والإدارية لأولئك القيادات يعتبر من المهام الرئيسة التي تسعى إليها تلك المنظمات من أجل بناء شخصية قيادية فاعلة وقادرة على إدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية (المطري، 2020). إن تقدم المجتمعات والمنظمات وتطوير آليات العمل يعتمد على توفر قادة يعملون على تنسيق الجهود البشرية والمادية ودفعها نحو تحقيق الأهداف (الأغا، 2008). إن دور المنظمات الخيرية أضحى ينافس عمل الحكومات في بعض الدول في مجالات الرعاية والتأهيل والبناء، ولزما على تلك

المنظمات تنمية المهارات القيادية للإدارة العليا بشكل خاص وللباقين العاملين بشكل عام من أجل مواكبة التطور العلمي والمهني في أساليب القيادة ومن أجل أن تكون تلك المنظمات في مقدمة الصفوف لتقديم خدمات مجتمعية متميزة وذات جودة عالية (المطري، 2020).

مشكلة الدراسة:

العديد من المنظمات الخيرية في اليمن ينقصها قيادات إدارية مدربة ومؤهلة تأهيلاً علمياً حقيقياً تقود تلك المنظمات إلى ممارسة العمل المؤسسي القائم على التخطيط السليم والتنفيذ الرشيد الذي يقدم خدمات مجتمعية في جميع المجالات (الصلاحية، 2004). ولأن اليمن من الدول التي تعاني من الحروب والصراعات سيتوجب على المنظمات الخيرية جهداً مضاعفاً من أجل معالجة النتائج السلبية لتلك الحروب والصراعات وخاصة في ظل ضعف العمل الحكومي، وما لم تكون قيادات تلك المنظمات مؤهلة علمياً ومدربة مهارياً لا شك بأن هذا القصور في التأهيل سينعكس سلباً على أداء العاملين وبالتالي سينعكس ذلك سلباً على الخدمات التي يتلقاها المجتمع (العاظمي، 2011). ويرى (كرماش، 2016) أن هناك فجوة في عمل المنظمات الخيرية وعشوائية في تنفيذ المشاريع، واختلال في سلم أولويات الحاجات المجتمعية. وهنا تكمن مشكلة البحث في أن هناك مشاريع تنفذ وأموال وجهود تهدر ولكن هناك ضعف في الأداء عند التنفيذ نتيجة فجوة إدارية بين القيادة والعاملين (عطية، 2006).

تساؤلات الدراسة: ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي :

ما أثر مهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت لدى قادة المنظمات الخيرية على أداء

العاملين في المنظمات الخيرية في اليمن ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول : ما العلاقة بين مهارة إدارة الوقت وأداء العاملين في المنظمات الخيرية في اليمن؟

السؤال الثاني: ما العلاقة بين مهارة الاتصال وأداء العاملين في المنظمات الخيرية في اليمن ؟

السؤال الثالث: ما مدى توفر مهارتي إدارة الوقت والاتصال لدى قيادات المنظمات الخيرية ؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1- تحليل العلاقة بين مهارة الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخيرية في اليمن.

2- بيان علاقة مهارة إدارة الوقت بأداء العاملين في المنظمات الخيرية العاملة في اليمن.

3- استكشاف مدى توفر مهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت لدى قيادات المنظمات الخيرية في اليمن.

أهمية الدراسة : ترجع أهمية هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث عملياً إلى مساهمتها في التعريف بأهمية عمل المنظمات الخيرية وكذا في الإشارة إلى الدور الريادي للقيادات الإدارية لتلك المنظمات في المساهمة في التخفيف من آثار الفقر وخدمة المجتمع ، كما أن هذه الدراسة ستفيد أصحاب القرار في المنظمات الخيرية لعمل برنامج تدريبي للقيادات الإدارية لتلك المنظمات ليكونوا على قدر التحدي الذي يواجهه عمل المنظمات الخيرية . كما أن هذه الدراسة تقيس مدى توفر بعض المهارات الإدارية لدى قيادات المنظمات الخيرية والتي تؤثر على أداء العاملين .

أما الأهمية العلمية فهذه الدراسة تعتبر إضافة للباحثين في المكتبة العربية المهتمين بالمهارات القيادية .

النموذج المعرفي للدراسة : انطلاقاً من مشكلة الدراسة يمكننا بناء نموذج للدراسة

يوضح " الشكل رقم (1) النموذج المعرفي بين الشكل رقم (1):

المتغيرات المستقلة

المتغير التابع

الاتصال التنظيمي

إدارة الوقت



حدود الدراسة :

1- الحدود المكانية : اقتصر الباحث في دراسته على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة بسبب الأوضاع الأمنية والحروب وصعوبة التنقل بين المحافظات ، ومن جهة أخرى فالعاصمة صنعاء فيها المراكز الرئيسة لكبرى الجمعيات العاملة في اليمن.

2- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع إدارة الوقت والاتصال وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخيرية ، حيث قام الباحث بإجراء دراسته على عينة من المنظمات الخيرية المصرح لها رسمياً بالعمل وفقاً لقانون المنظمات والمؤسسات الخيرية.

3- الحدود البشرية : اقتصر نطاق الدراسة على العاملين في المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة.

منهجية الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتبار أن المنهج الوصفي من المناهج الأوسع انتشاراً والأكثر استخداماً وهو قائم على تحليل المعطيات الميدانية ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع والتعبير عنها كماً وكيفاً بغرض الوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع هذه الدراسة مكون من جميع موظفي المنظمات الخيرية داخل أمانة العاصمة صنعاء العاملين في الإدارات المختلفة، وحجم عينة هذه الدراسة 130 مفردة بطريقة العينة العشوائية ونسبة خطأ 5%.

أداة الدراسة: قام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والاستفادة من العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال لقياس أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكفاء والاستفادة من التعديلات، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي.

التعريفات الإجرائية:

إدارة الوقت: الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت. وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه: الالتزام - التحليل - التخطيط - المتابعة وإعادة التحليل " (أبو شيخة، 1991م).

الاتصال: "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه". (العديلي، 1999).

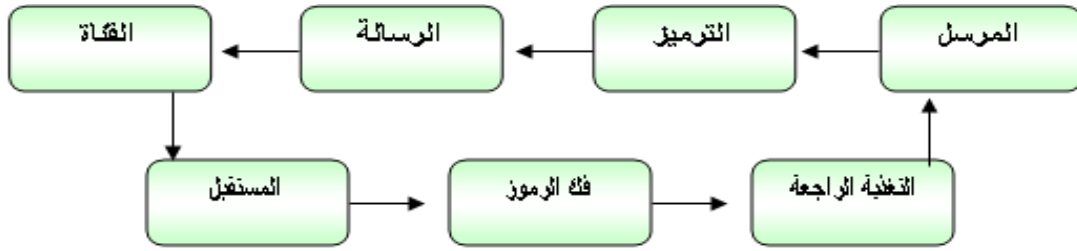
الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (عكاشة، 2008).

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا الاتصال: نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكلٍ نظرتهم ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ، يعرفه العديلي بأنه "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه". (العديلي، 1999).

عناصر عملية الاتصال: لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من عناصر عدة

تختلف من كاتب إلى آخر إلا أن الشكل التالي يوضح عناصر الاتصال التنظيمي بشكل
تفصيلي :
الشكل رقم (2): عناصر عملية الاتصال



المصدر: (عبدالعزیز ، 2005)

- 1-المصدر: (المرسل): وهو الجهة التي تود أن تؤثر في الآخرين بطريقة معينة ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة". (كشك، 1993).
- 2-الترميز: "وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرمز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال". (عبدالعزیز، 2005)
- 3-الرسالة: وهي أساس عملية الاتصال، وبدونها لا يمكن أن يكون هناك اتصال، ولا بد من وضوح الرسالة من حيث الهدف والرموز المستخدمة وكذا سلامة اللغة. (العميان، 2005).
- 4-القناة أو الوسيلة: هي الوسيلة التي توصل الرموز والمعاني التي تشكل الرسالة وقد تكون هذه القناة : لفظية، كتابية، تقنية، تصويرية. (حجازي، 1990).
- 5-المستقبل: وهو المستهدف من الرسالة من قبل المرسل. (مرجع سابق، 1990).
- 6- فك الرموز: عملية ترجمة الرسالة أو فك رموزها من قبل المستقبل وفقا لخبراته السابقة وإدراكه. (مرجع سابق، 1990).
- 7-التغذية الرجعية: وهي عملية التأكد من أن المستقبل قد فهم الرسالة من خلال موافقته أو عدم موافقته أو بأي طريقة تثبت وصول الرسالة وفهمها (عبدالعزیز 2005).

الاتصال التنظيمي: "يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها" (العميان، 2005).

أنواع الاتصال التنظيمي: أ - الاتصال التنظيمي الرسمي: "هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى". (عقيلي، 1997) وللاتصال التنظيمي الرسمي أربعة أشكال هي (حنفي، 2006):

الاتصال النازل: وهو الاتصال المتجه من أعلى إلى أسفل، وبناءً عليه تنزل الرسائل من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدناه، أو قد يكون من الإدارة العليا إلى الوسطى أو قد يكون من الإدارة الوسطى إلى الدنيا، أو قد يكون من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة. الاتصال الصاعد: والمراد منه الرسائل القادمة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال مهما ومفيدا لتطوير العمل.

الاتصال الأفقي: والهدف منه التنسيق بين الإدارات في نفس المستوى ويكون بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي. (المهاشمي، 2006)

الاتصال المحوري: ويسمى الاتصال القطري، وهي اتصالات في مستويات إدارية مختلفة لا يوجد بينهم علاقات رسمية كأن يتصل مدير التسويق بأحد أقسام إدارة الجودة (العميان، 2005).

ب- الاتصال التنظيمي غير الرسمي: الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة

وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة". (مرجع سابق، 2005).

ثانيا إدارة الوقت:

يختلف الناس في نظرهم للوقت فالذين ينظرون إلى الوقت أنه مورد وثروة هم الذين يحققون أهدافا وإنجازات كثيرة في حياتهم العلمية والعملية ، وهم يعرفون أن الوقت لا يكفي لتحقيق كل ما يريدون، وعلى النقيض من ذلك فإن المرء الذي لا هدف له في الحياة يضيع وقته ويفرط فيه (أبو شيخة والقرموتي، 1991). ويعرف (البرعي وعابدين، 1988) إدارة الوقت بأنها: "توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية لتعم فائدتها للمجتمع بأسره".

أهداف إدارة الوقت: أشار (الديب، 2006) إلى أهداف إدارة الوقت على النحو التالي:

- 1- تطوير الفرد وتنمية قدراته. 2- التقليل من الفرص المهدرة. 3- توفير وقت كاف للابتكار والإبداع.
- 3- تخصيص وقت للراحة والترويح عن النفس. 5- التقليل من الوقت والجهد المهدر. 6- تحقيق الكثير من الأهداف والإنجازات.

العملية الإدارية والوقت:

1. تخطيط الوقت: التخطيط هو الخطوة الأولى من وظائف الإدارة والتي يتم من خلالها صياغة الأهداف، ووضع الرؤى ، والنظر نحو المستقبل، والتخطيط هو العمود الذي يرتكز عليه باقي عناصر العملية الإدارية. فالتخطيط الفعال للوقت لا بد من أن يحدد الوقت اللازم لكل مهمة بداية وانتهاء، وبالتالي وقت لتحقيق الإنجاز والأهداف ولا تترك

المهام والأهداف مفتوحة التزمين حتى لا نهدر وقتنا وجهدا ومالا بلا فائدة. (حسان والعجمي، 2007).

2. تنظيم الوقت: يمثل التنظيم الطريقة التي يتم بها إنجاز الأهداف، فالتنظيم يرتب الجهود ويصنف الأعمال (الدوري وآخرون، 2012). إن تنظيم الوقت يساعد الفرد على إنجاز أعماله بأقل وقت وجهد (فرح، 2008).

3. توجيه الوقت:

"للتوجيه أهمية كبيرة في العملية الإدارية من خلال توضيح المهام والأهداف المطلوب من الأفراد تحقيقها، وتظهر أهمية الوقت في التوجيه خلال مراحل تنفيذ المهام لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المخطط له وفي الوقت المتاح، إذ إن دور التوجيه يتعدى نطاق استخدام الوقت إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت، وهذا يتطلب تحديداً للالتزامات الاجتماعية والعائلية ضمن الوقت المتاح الذي يعد من الموارد المهمة الواجب أخذها بالحسبان" (الرحيمي والمارديني، 2014).

4. الرقابة على الوقت يقصد بها التأكد من الالتزام بالخطة المرسومة، والالتزام بالتوقيت المرسوم لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، ومعرفة الانحراف في المخطط الزمني، واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة (حمودة، 2009)

ولابد أن تظل إدارة الوقت عملية دائمة ومستمرة ومتكاملة بين عناصرها (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف المرسومة. (الرحيمي والمارديني، 2014).

ثالثاً: الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي: يرى (درة، 2003) بأن الأداء ما هو إلا نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز.

عناصر الأداء الوظيفي: يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي: (السكران، 2004):

مهارات الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخيرية
في الجمهورية اليمنية

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والخلفية العلمية والمهارات الفنية والمهنية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية ورغبة وبراعة وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل القادر الموظف على إنجازه في ظروف العمل العادية، ومدى سرعته إنجازه.
4. المثابرة والثوق: الاعتماد على النفس عند تنفيذ الأعمال وتحمل المسؤولية وتنفيذ المهام في الوقت المحدد.

مصادر تقييم الأداء الوظيفي: (شاويش، 2005)

- (1) الرئيس المباشر: وهو من يملك المعلومات عن الموظف الذي يعمل تحت نطاق إشرافه.
- (2) التقييم الذاتي: تقييم الفرد لنفسه من خلال نماذج معدة.
- (3) النظراء في العمل: تقييم زملاء العمل .
- (4) المرؤوسين: تقييم الفرد لرئيسه من خلال الاحتكاك والتعامل المباشر .
- (5) ملف الموظف الشخصي: يعد الملف الشخصي مرجعاً رئيساً، حيث يتضمن كل ما يخص الموظف، لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف (بنات، 2009).

طرق قياس الأداء الوظيفي: (شاويش، 2005)

- هناك عدة طرق لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، ويمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية، وأخرى حديثة، كما يلي:
- 1- الطرق التقليدية وتشمل:

أ- طريقة التدرج البياني ب- طريقة الترتيب ج- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين د- طريقة التوزيع الإجباري ه- طرق القوائم

و- طريقة التقييم بحرية التعبير.

2- الطرق الحديثة وتشمل:

أ- طريقة التقييم على أساس النتائج ب- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى ج- طريقة البحث الميداني د- طريقة التقدير الجماعي ه- أسلوب الإدارة بالأهداف و- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

رابعاً: المنظمات الخيرية

الحقيقة أن البحث في واقع المنظمات الخيرية على المستوى العام يشير إلى الأهمية التي اكتسبتها هذه المنظمات، وإلى دورها الرائد الذي تتمتع به في الحياة العامة. (الأشقر، 2009). ويعرف (أبو النصر، 2007) المجتمع المدني بأنه مجتمع يتشكل طوعياً وبإرادة حرة. ويعرف (الأشقر، 2009) المجتمع المدني عبارة عن مجموعة من المنظمات تجتمعت بشكل طوعي غير ربحي تستهدف خدمة المجتمع أو خدمة أعضائها أو الدفاع عن الحقوق، ويشترط قانونية تلك المنظمات وسمو أهدافها .

إن أهمية المنظمات غير الربحية بالنسبة لأي مجتمع لا يقتصر على إنشائها للعديد من المنظمات والمؤسسات أو ما تقدمه من خدمات ، بل لها أدوار أخرى مهمة كدورها كموظف رئيس لآلاف من المهنيين المتخصصين وغيرهم، هذا بالإضافة إلى إشاعة ثقافة التطوع ، ونشر مفهوم التكافل والتعاون ،بالإضافة إلى التبرعات المالية والعينية سواء من الأفراد أو المؤسسات لدعم أنشطتها وبرامجها ومشاريعها المختلفة مما يؤكد دورها الفاعل في رفد الناتج القومي (الملحم، 2004).

الدراسات السابقة

قام (الرحيمي والمارديني، 2014) بدراسة هدفت إلى تعرف وجهة نظر طلبة جامعة إربد الأهلية في الأردن نحو كيفية إدارة الوقت من حيث التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة

وأثر ذلك في تحصيلهم الأكاديمي، وأوضحت النتائج أن مجال التخطيط كان له التأثير الأكبر في التحصيل الدراسي، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي. وهي ذات النتائج التي توصلت إليها دراسة (بني سلامة، 2015) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي لدى طلبة الماجستير في كليات التربية الرياضية في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي على جميع محاور الدراسة.

وفي دراسة (المومني، 2017) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم في الجامعة الهاشمية متوسطة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي.

وقام دالي (Dalli, 2014) بدراسة في تركيا هدفت إلى الكشف عن أثر مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة الجامعيين على مستوى تحصيلهم الأكاديمي ورضاهم عن الحياة. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة بين امتلاك الطالب لمهارات إدارة الوقت وبين الرضا عن الحياة ومستوى التحصيل، وبينت الدراسة أن الإناث أفضل في إدارة الوقت من الذكور.

وفي دراسة (أحمد، 2019) والتي هدفت إلى دراسة مدى تطبيق إدارة الوقت وأثره على الأداء في شركة السلام للاتصالات في بغداد، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مهارة إدارة الوقت وبين أداء الأعمال .

وفي دراسة (عبدالعال وسلامة، 2016) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة النظام التمثيلي للاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة النظام التمثيلي للاتصالات جاءت متوسطة، وأن الأداء جاء متوسطاً.

وفي دراسة (النديم، 2015) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي .

وفي دراسة (بن جرية و مسعودان، 2019) حول الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية الجلفة، توصلت الدراسة بوجود علاقة تأثير بين أنماط الاتصال والأداء الوظيفي .

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

1-أغلب الدراسات السابقة ركزت على البحث في القطاع الحكومي أو الخاص، بينما دراستنا ركزت على المنظمات الخيرية لما لها من أهمية في التنمية والبناء .

2-أغلب الدراسات السابقة أجريت في مدن عربية، ودراستنا تركز على اليمن وخاصة في وضع الحرب.

3-الدراسة التي نحن بصددتها دراسة حديثة مقارنة بالدراسات السابقة.

4-الدراسات السابقة قليلة جدا التي تناولت الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت في المنظمات الخيرية.

صدق المقياس وثباته:

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان قام الباحث بإجراء اختبار كرونباخ (ألفا) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبيان وصدق آراء العينة فيه.

جدول رقم(1) يبين نتائج اختبار كرونباخ(الفا) لأداة الدراسة:

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
-----------------	-------------	-------------------	-----------------------------------

في الجمهورية اليمنية

الاتصال التنظيمي	9	89.1%	94.4%
إدارة الوقت	12	91.1%	95.5%
الاستبيان بشكل عام	19	95.5%	97.7%

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (95.5%) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (97.7%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على الاستبيان ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة كبيرة جداً.

عرض وتحليل النتائج: أولاً / تحليل خصائص عينة البحث:

سيتم في هذا الجزء تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة في المنظمات الخيرية، وذلك بهدف التعرف على خلفية أفراد العينة وفقاً للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

1- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (2) يوضح نسب متغير الجنس للمشاركين في العينة

النسبة	التكرار	الجنس
56.9%	74	الذكور
43.1%	56	الإناث
100.0%	130	الإجمالي

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (2) أن أغلبية العينة كانت من (الذكور) بنسبة (56.9%) من العينة وجاءت نسبة الإناث (43.1%) من العينة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى

أن هناك تكافؤ في فرص التوظيف بين الذكور والإناث في المنظمات الخيرية. وقد جاءت هذه النتائج مشابحة لدراسة (المطري، 2020)

2- خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (3) يوضح نسب متغير الفئة العمرية للمشاركين في العينة

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
51.5%	67	أقل من 30 سنة
42.3%	55	من 30 - 40 سنة
5.4%	7	من 41 - 50 سنة
0.8%	1	أكثر من 50 سنة
100.0%	130	الإجمالي

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (3) أن أغلب العينة كانت من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (51.5%) من العينة، يليهم أصحاب الفئة العمرية من (30 - 40 سنة) بنسبة (42.3%)، يليهم أصحاب الفئة العمرية من (41 - 50 سنة) بنسبة (5.4%)، وأخيراً جاءت نسبة أصحاب الفئة العمرية (الأكثر من 50 سنة) بنسبة (0.8%). ويتضح من النسب المعروضة أن الشباب هم النسبة الأعلى في المنظمات الخيرية وهو مؤشر جيد يدل على اهتمام المنظمات الخيرية بتوظيف الشباب والاستفادة من طاقاتهم في برامج العمل الخيري.

3- خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) يوضح نسب متغير المؤهل العلمي للمشاركين في العينة:

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
--------	---------	---------------

في الجمهورية اليمنية

15.4%	20	ثانوية فأقل
16.2%	21	دبلوم
57.7%	75	بكالوريوس
10.8%	14	دراسات عليا
100.0%	130	الإجمالي

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلبية العينات كانت من الفئة التي تحمل شهادة (البكالوريوس) بنسبة (57.7%)، وتليه الفئة التي تحمل شهادات (الدبلوم) بنسبة (16.2%)، ثم الفئة التي تحمل شهادة (ثانوية فأقل) بنسبة (15.4%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة التي تحمل شهادة (دراسات عليا) بنسبة (10.8%).

ويتضح لنا أن المستويات العلمية ذات المؤهل العلمي العالي (بكالوريوس، دراسات عليا) تغلب على الموظفين في المنظمات الخيرية مما سيجعل سقف التوقعات مرتفع في أدائهم القيادي والإداري، وهو دليل على أن المنظمات الخيرية تهتم بالمستوى العلمي عند التوظيف وأنها تشجع موظفيها على رفع مستواهم التعليمي.

4- خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5) يوضح نسب متغير المسمى الوظيفي للمشاركين في العينة:

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
3.1%	4	مدير عام
15.4%	20	مدير إدارة
16.2%	21	رئيس قسم
27.7%	36	مختص
37.7%	49	أخرى

الإجمالي	130	100.0%
----------	-----	--------

المصدر: من عمل الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن أغلبية العينة من الفئة الوظيفية (أخرى) وهم العاملون من غير الفئة القيادية العليا بنسبة (37.7%) ويليهما الفئة الوظيفية (مختص) بنسبة (27.7%)، ثم الفئة الوظيفية (رئيس قسم) بنسبة (16.2%)، تليها الفئة الوظيفية (مدير إدارة) بنسبة (15.4%)، وأخيراً الفئة الوظيفية (مدير عام) بنسبة (3.1%).

5- خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في العمل الخيري:

جدول رقم (6) يوضح نسب متغير سنوات الخدمة في العمل الخيري للمشاركين في العينة:

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	59	45.4%
من 5 - 10 سنوات	45	34.6%
من 11 - 15 سنة	23	17.7%
أكثر من 15 سنة	3	2.3%
الإجمالي	130	100.0%

المصدر: من عمل الباحث

يتبين من الجدول رقم (6) أن أغلبية أفراد العينة هي من الفئة (أقل من خمس سنوات) بنسبة (45.4%)، ثم يليها العينة من الفئة (5 - 10 سنوات) بنسبة (34.6%)، يليها العينة من فئة (11 - 15 سنة) بنسبة (17.7%)، وأخيراً العينة من فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (2.3%).

ويتضح لنا من الجدول أن هناك نسبة كبيرة من العينة لها خبرة (أقل من خمس سنوات) وهذا قد يفسر على أن هناك دوران وظيفي كبير للعاملين في المنظمات الخيرية ربما لأسباب بيئية أو معيشية وقد يكون السبب إدارة غير رشيدة لقيادة تلك المنظمات. وعاضد هذه النتيجة دراسة (المطري، 2020) حيث توصل إلى أن هناك دوران وظيفي للعاملين في المنظمات الخيرية. وقد يكون من الطبيعي دراسة تلك المنظمات الخيرية للأسباب ومحاوله الوصول إلى حلول تعالج هذه المشكلة. غير أن هناك نسبة لا بأس بها من الخبرات والقدرات الموجودة في تلك المنظمات والتي سيكون لها دور كبير في النهوض بالعمل الخيري والارتقاء به ليكون شريكاً فاعلاً في التنمية والبناء.

ثانياً / اختبار الفروق:

(1) تأثير متغير الجنس على جميع محاور الاستبيان: لمعرفة تأثير متغير الجنس على المحاور قام الباحث باستخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين درجة موافقة العينة حسب رأي الذكور والإناث في العينة:

جدول رقم (7) يبين تأثير متغير الجنس على جميع محاور الاستبيان

المحاور	الذكور		الإناث		T-Test	
	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة عند 0.05
الاتصال التنظيمي	70.8%	0.769	67.4%	0.789	1.250	0.214
إدارة الوقت	70.8%	0.720	71.9%	0.801	-0.434	0.665

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة T جاءت غير دالة في جميع محاور الاستبيان حسب متغير الجنس، وقيمة T غير دالة تعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة

احصائية في إجابات الذكور مقارنة بإجابات الإناث فيما يتعلق بامتلاك قيادة المنظمات الخيرية لممارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق الذكور والإناث على أهمية امتلاك قيادات المنظمات الخيرية لهذه المهارات.

(2) تأثير متغير العمر على جميع محاور الاستبيان:

لمعرفة تأثير متغير الفئة العمرية على المحاور قام الباحث باستخدام اختبار Anova - OneWay لمعرفة الفروق بين درجة موافقة العينة حسب فئاتها العمرية المختلفة:

جدول رقم (8) يبين تأثير متغير العمر على جميع محاور الاستبيان

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
0.431	0.925	0.563	3	0.609	126	الاتصال التنظيمي
0.612	0.606	0.347	3	0.573	126	إدارة الوقت

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع محاور الاستبيان حسب متغير الفئة العمرية، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق جوهرية في رأي العينة حسب فئاتها العمرية المختلفة فيما يتعلق بامتلاك قيادة المنظمات الخيرية لممارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت وهذا يعني أن رأي الفئة العمرية متشابه فيما يخص امتلاك قيادات المنظمات الخيرية لتلك المهارتين وأنه لا أثر لمتغير العمر في امتلاك القيادات الإدارية لممارتي التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي.

(3) تأثير متغير المؤهل العلمي على جميع محاور الاستبيان: لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على المحاور قام الباحث باستخدام اختبار Anova - OneWay لمعرفة الفروق بين درجة موافقة العينة حسب مؤهلاتها العلمية المختلفة:

جدول رقم (9) يبين تأثير متغير المؤهل العلمي على جميع محاور الاستبيان

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
0.954	0.110	0.068	3	0.621	126	الاتصال التنظيمي
0.744	0.413	0.238	3	0.576	126	إدارة الوقت

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع محاور الاستبيان حسب متغير المؤهل العلمي، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق جوهرية في رأي العينة حسب مستوياتها التعليمية المختلفة فيما يتعلق بامتلاك قيادة المنظمات الخيرية لمهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت.

(4) تأثير متغير المسمى الوظيفي على جميع محاور الاستبيان: لمعرفة تأثير متغير المسمى الوظيفي على المحاور قام الباحث باستخدام اختبار Anova - OneWay لمعرفة الفروق بين درجة موافقة العينة حسب مسمياتها الوظيفية المختلفة: جدول رقم (10) يبين تأثير متغير المسمى الوظيفي على جميع محاور الاستبيان

One-Way ANOVA				المحاور
مستوى	اختبار	بين المجموعات	داخل المجموعات	

الدلالة عند	F	المتوسط	درجة	المتوسط	درجة	
0.05		تربيع	الحرية	تربيع	الحرية	
0.154	1.703	1.013	4	0.595	125	الاتصال التنظيمي
0.899	0.267	0.155	4	0.581	125	إدارة الوقت

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع محاور الاستبيان حسب متغير المسمى الوظيفي، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق جوهرية في رأي العينة حسب مسمياتها الوظيفية المختلفة فيما يتعلق بامتلاك قيادة المنظمات الخيرية لمهاري الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت.

5) تأثير متغير سنوات الخدمة في العمل الخيري على جميع محاور الاستبيان:

لمعرفة تأثير متغير سنوات الخدمة في العمل الخيري على المحاور قام الباحث باستخدام إختبار Anova - OneWay لمعرفة الفروق بين درجة موافقة العينة حسب سنوات الخدمة المختلفة:

جدول رقم (11) يبين تأثير متغير سنوات الخدمة في العمل الخيري على جميع محاور الاستبيان

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط	درجة الحرية	المتوسط	درجة الحرية	
الدلالة عند		تربيع		تربيع		
0.05						
0.647	0.553	0.340	3	0.614	126	الاتصال التنظيمي
0.512	0.772	0.441	3	0.571	126	إدارة الوقت

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة F جاءت غير دالة في المحور الأول فقط حسب متغير سنوات الخدمة في العمل الخيري، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فرق جوهري بين آراء العينة حسب سنوات عملها المختلفة فيما يتعلق بامتلاك قيادة المنظمات الخيرية لممارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت.

ثالثاً / اختبار المحاور

والجداول التالية توضح نتائج أسئلة الدراسة بالتفصيل من خلال جدول نتائج اختبار مقياس ليكرت الخماسي لدراسة المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة على عبارات المحاور. وسوف يقدم الباحث في هذا الجزء من الدراسة عرضاً مفصلاً للبيانات التي جمعها من أفراد العينة خلال الدراسة الميدانية تحقيقاً لأهداف الدراسة والتأكد من صحة الأسئلة.

وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل

بيانات الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي: - المحور الأول: الاتصال التنظيمي

جدول رقم (12) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمهارة (الاتصال التنظيمي):

الرقم الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		التقدير اللفظي	
					الدرجة الدنيا	الدرجة العليا		
1	3	تشجع قيادة المنظمة الاتصال الفعال بين العاملين.	3.685	1.086	73.7%	77.4%	70.0%	موافق
2	2	قنوات الاتصالات المستخدمة	3.592	0.986	71.8%	75.2%	68.5%	موافق

						توصل المعلومات اللازمة بوضوح.		
موافق	66.8%	74.1%	70.5%	1.058	3.523	يتم توصيل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب.	4	3
موافق	65.1%	72.4%	68.8%	1.057	3.438	قيادة المنظمة تجيد مهارة الاتصال التنظيمي.	8	4
موافق	65.1%	71.8%	68.5%	0.963	3.423	يوجد هناك سهولة وانسيابية لوصول المعلومات بين المستويات الادارية.	1	5
موافق	64.8%	72.2%	68.5%	1.077	3.423	تتم الاتصالات بالموظفين عبر القنوات الرسمية المتوافقة مع الهيكل التنظيمي.	5	6
موافق إلى حد ما	63.8%	71.9%	67.8%	1.185	3.392	تشجع القيادات العليا بالمنظمة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى.	6	7
موافق إلى حد ما	61.0%	69.2%	65.1%	1.190	3.254	الاتصالات غير الرسمية ضرورية في نقل المعلومات الى العاملين.	7	8
موافق	66.6%	72.0%	69.3%	0.780	3.466	المتوسط		

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.685) وبدرجة موافقة (73.7%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن قيادة

المنظمات الخيرية تشجع الاتصال الفعال بين العاملين. وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.254) بدرجة موافقة (65.1%) هذا يعني أن العينة توافق إلى حد ما على أن الاتصالات غير الرسمية ضرورية في نقل المعلومات إلى العاملين ويرى الباحث أن حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة يدل على أن المنظمات الخيرية لا تهتم بالاتصالات الغير رسمية وأن نظامها الإداري قائم على الاتصالات الرسمية. وجاء متوسط المحور (3.466) وبدرجة موافقة (69.3%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن قيادة المنظمة تمتلك مهارات الاتصال التنظيمي وتعميم هذه النتيجة على مجتمع البحث نجد أن مدى موافقة المجتمع ستراوح بين (72.0%) و (66.6%) بدرجة ثقة 95% وكلا النسبتين تشير إلى أن درجة موافقة المجتمع ستكون متمركزة في خانة الموافقة.

المحور الثاني: إدارة الوقت

جدول رقم (13) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمهارة (التفكير الإبداعي)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	
1	2	تقوم قيادة المنظمة بوضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف.	3.892	0.925	77.8%	81.0%	74.7%	موافق
2	3	تقوم قيادة المنظمة بتحديد المهام المراد إنجازها حسب الأهداف.	3.831	0.925	76.6%	79.8%	73.4%	موافق
3	1	تقوم قيادة المنظمة بالتحديد الدقيق للأهداف المراد إنجازها.	3.746	1.014	74.9%	78.4%	71.4%	موافق

موافق	70.5%	78.4%	74.5%	1.155	3.723	تلتزم قيادة المنظمة بالحضور بداية الدوام الرسمي.	9	4
موافق	70.3%	78.0%	74.2%	1.131	3.708	لا تغادر قيادة المنظمة مقر العمل قبل نهاية الدوام الرسمي.	10	5
موافق	68.7%	75.6%	72.2%	0.992	3.608	تقوم قيادة المنظمة بتحديد مدة انجاز لكل مهمة.	4	6
موافق	65.6%	72.5%	69.1%	0.997	3.454	تقوم قيادة المنظمة باستغلال الساعات الأولى من العمل اليومي أحسن استغلال ممكن.	7	7
موافق	65.3%	72.9%	69.1%	1.100	3.454	قيادة المنظمة لديها مهارة ادارة الوقت.	11	8
موافق إلى حد ما	64.1%	71.6%	67.8%	1.082	3.392	تستخدم قيادة المنظمة فن تفويض الأعمال .	6	9
موافق إلى حد ما	60.3%	68.0%	64.2%	1.119	3.208	تفضل قيادة المنظمة عدم الانتقال من مهام الى مهام جديدة قبل انجاز المهام السابقة.	5	10
موافق إلى حد ما	59.5%	68.2%	63.8%	1.270	3.192	تقوم قيادة المنظمة بتخصيص وقت للراحة للموظفين أثناء العمل.	8	11
موافق	68.7%	73.9%	71.3%	0.754	3.564	المتوسط		

المصدر: من عمل الباحث

يتضح من الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.892) وبدرجة موافقة (77.8%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن قيادة المنظمة تقوم بوضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف. ويرى الباحث أن حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى تعني أن المنظمات الخيرية تعمل وفق خطط زمنية محددة، وتقوم بوضع خطة زمنية لكل هدف تسعى لتحقيقه وهذا يدل على أنها تحسن التخطيط وتسير وفق ما خططت له وأنها دقيقة في تحديد الأهداف وكذلك في وقت الإنجاز .

كما يتضح من الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (8) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.192) وبدرجة موافقة (63.8%) وهذا يعني أن العينة توافق إلى حد ما على أن قيادة المنظمات الخيرية تقوم بتخصيص وقت للراحة أثناء العمل مما يعكس نظرة غير إيجابية على قيادة المنظمة في إدارة أفرادها والاهتمام بالجوانب الإنسانية والاهتمام بالعاملين. ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة إلى اهتمام قيادة المنظمات الخيرية بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ولو كان على حساب راحة الموظفين مما سيؤدي إلى نتائج عكسية لأداء العاملين في تلك المنظمة.

ويتضح من الجدول أن محور (إدارة الوقت) حصل على متوسط (3.564) وبدرجة موافقة (71.3%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن قيادة المنظمات تمتلك مهارة إدارة الوقت. وتعميم هذه النتيجة على مجتمع البحث نجد أن موافقة المجتمع ستتراوح بين (73.9%) و (68.7%) بدرجة ثقة (95%) وكلا النسبتين تشير إلى أن درجة موافقة المجتمع ستكون متمركزة في خانة الموافقة.

● نتائج الاستبيان الخاصة بالفقرات التي توضح درجة تأثير امتلاك مهارتي الاتصال

التنظيمي وإدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين:

جدول رقم (14) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بالفقرات التي توضح درجة تأثير امتلاك مهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين:

الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة %95		التقدير اللفظي
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	امتلاك قيادة المنظمة لمهارة الاتصال مع العاملين زاد من أدائي الوظيفي	3.546	1.114	%70.9	%74.8	%67.1	موافق
2	امتلاك قيادة المنظمة لمهارة إدارة الوقت زاد من أدائي الوظيفي	3.485	1.029	%69.7	%73.2	%66.2	موافق

المصدر: من عمل الباحث

إجابة السؤال الرئيس للبحث (ما أثر مهاتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت لدى قادة المنظمات الخيرية على أداء العاملين في المنظمات الخيرية في اليمن ؟)
 يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك علاقة طردية بين امتلاك قيادة المنظمات الخيرية لمهاتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت، وبين أداء العاملين في تلك المنظمات فكلما كانت تلك المهارات متوفرة بشكل أكبر كلما زاد أداء العاملين . ،وعاضد هذه النتيجة دراسة(وانيس،2019)(جاهل ،2017) التي أكدتا على وجود علاقة طردية بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

ومن الجدول رقم (14) أيضاً يمكننا أن نجيب على التساؤلات الفرعية للبحث :

مهارتا الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخيرية
في الجمهورية اليمنية

السؤال الفرعي الأول (ما علاقة مهارة الاتصال التنظيمي بأداء العاملين في المنظمات الخيرية) يتضح لنا من الجدول رقم (14) أن مهارة الاتصال التنظيمي لها علاقة طردية إيجابية بأداء العاملين وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على أداء العاملين بمتوسط (3.546) وبدرجة موافق (70.9%).

السؤال الفرعي الثاني (هل هناك علاقة بين مهارة إدارة الوقت وأداء العاملين في المنظمات الخيرية) يتضح من الجدول رقم (14) أن مهارة إدارة الوقت لها علاقة طردية إيجابية بأداء العاملين وجاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمتوسط (3.485) وبدرجة موافقة (69.7%).

السؤال الفرعي الثالث (ما مدى توفر مهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت لدى قيادات المنظمات الخيرية في اليمن؟)

جدول رقم (15) يبين مدى توفر مهارتي الاتصال التنظيمي وإدارة الوقت

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	المهارة	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
موافق	68.7%	73.9%	71.3%	0.754	3.564	إدارة الوقت	1
موافق	66.6%	72.0%	69.3%	0.780	3.466	الاتصال التنظيمي	2

المصدر من عمل الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن مدى توفر المهارتين القياديتين لدى قيادة المنظمات الخيرية مرتبة على النحو التالي:-

في المرتبة الأولى تأتي مهارة إدارة الوقت بمتوسط (3.564) وبدرجة موافقة (71.3%) وهذا يعني موافقة عينة البحث على امتلاك قيادة المنظمات الخيرية لمهارة إدارة الوقت. في المرتبة الثانية تأتي مهارة الاتصال التنظيمي بمتوسط (3.466) وبدرجة موافقة (69.3%) وهذا يعني أن عينة البحث توافق على توفر مهارة الاتصال التنظيمي لدى قيادة المنظمات الخيرية ولكن بدرجة أقل من مهارة إدارة الوقت.

النتائج والتوصيات:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة وبعد تحليل وعرض البيانات إلى النتائج التالية:-

- 1) توجد علاقة إيجابية طردية بين مهارة الاتصال التنظيمي وأداء العاملين في المنظمات الخيرية فكلما توفرت هذه المهارة في القيادات كلما زاد أداء العاملين.
- 2) توجد علاقة إيجابية طردية بين مهارة إدارة الوقت وأداء العاملين في المنظمات الخيرية فكلما توفرت هذه المهارة في القيادات كلما زاد أداء العاملين.
- 3) أكدت الدراسة على توفر مهارة إدارة الوقت لدى قيادات المنظمات الخيرية بمتوسط (3.564) وبدرجة موافقة (71.3%)، وتأتي مهارة الاتصال التنظيمي بمتوسط (3.466) وبدرجة موافقة (69.3%) وهذا يعني أن عينة البحث توافق على توفر هاتين المهارتين لدى قيادة المنظمات الخيرية .

التوصيات

يوصي الباحث بعد هذه الدراسة بما يلي:-

خلق جو من التفاعل الاجتماعي وتوطيد الروابط بين العاملين مع بعضهم البعض من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى وتفعيل الاتصال من أسفل إلى أعلى.

المصادر والمراجع

- أبو شيخه، نادر والقرموتي، محمد، "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية"، دراسات الجامعة الأردنية، 1991.
- أحمد، سالي " أثر إدارة الوقت في أداء الأعمال الوظيفية دراسة استطلاعية في شركة السلام العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات " مجلة العلوم الاقتصادية ، 2020، العدد 26، ص212-234.
- الأشقر، إبراهيم، "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة 2009.
- الأغا، رائد المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري رسالة ماجستير، جامعة غزة 2009.
- البرعي، محمد، وعابدين، عدنان، الإدارة في التراث الإسلامي(جدة:)، مكتبة الخدمات الحديثة(1988).
- بن جرية و مسعودان"حول الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية الجلفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- بنات، عبدالقادر، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
- جاهل ، موسى ، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين ،رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف ،الجزائر 2017.
- حجازي،مصطفى،الاتصالات الفعالة في العلاقات الإنسانية والإدارة(بيروت المؤسسة الجامعية للنشر، ط1، 1990).

- حسان، حسن والعجمي، محمد، الإدارة التربوية، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، 2007)
- حمودة، عبد الناصر، دليل العربي لإدارة الوقت (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).
- حنفي ، عبدالغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، 2002).
- الدوري، زكريا وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1، 2012).
- الديب، إبراهيم رمضان، أسس ومهارات إدارة الذات (1) إدارة الوقت، (الرياض: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006)
- الرحيمي، سالم والمارديني، "أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية (دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2014، 30 ص 225-255.
- السكران ، ناصر ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف، جدة ، السعودية ، 2004.
- شاويش ، مصطفى ، (2005م) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- الصلاحى ،فؤاد ،واقع المنظمات الأهلية في اليمن، مجلة دراسات يمنية، العدد 73، 2004.
- العاضي، رجاء ، واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء ، اليمن 2011.

عبدالعال، مريم وسلامة ،كايد" درجة ممارسة النظام التمثيلي للاتصال وعلاقته
بالأداء الوظيفي لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة إربد"المجلة الأردنية في العلوم
التربوية، 2016، العدد12، ص497-514.

العديلي، ناصر، السلوك التنظيمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،
1999).

عطية ، ناجي (2006م) ، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية _الواقع وآفاق
التطوير- دراسة ميدانية ،صنعاء ، اليمن.

عقيلي، عمر، الإدارة أصول ومفاهيم (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ،
1999).

العميان ، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (عمان: دار وائل
للنشر، ط3، 2005).

فرح، ياسر، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل (عمان :دار الحامد للنشر
والتوزيع، 2008).

كرماش، حسين ، دور الإدارة بالأهداف في تطوير برامج المنظمات الخيرية،
رسالة ماجستير ،جامعة أفريقيا ،السودان، 2016.

المطري ،أمين "التخطيط الاستراتيجي والإبداع وعلاقتها بالأداء الوظيفي"مجلة
القلم، 2020، العدد17، ص391-422.

الملحم، إبراهيم، إدارة المنظمات الغير ربحية (الرياض :إدارة النشر العلمي
والمطابع، 2004)

المومني ،خالد "فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم في الجامعة
الهاشمية وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي"مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 2017،
2، العدد عشرون، ص433-477.

النديم ،رنا " الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة،رسالة ماجستير ،جامعة غزة،2015.
وانيس ،إيمان ، دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ،جامعة محمد خيضر،الجزائر2019.

الدراسات الأجنبية:

Dalli, M (2014). The University students time management (31 skills in terms of their academic satisfaction and academic achievement Levels. Educational Review Journal, (9),(20), 1090-1096