



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين

دراسة حالة شركات الاتصالات

\* إشراف الأستاذ:

\* أحسن صلاح الدين بن أحسن

إعداد الطلبة:

\* مريم تركي.

\* جيهان سايج.

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص:

ازداد اهتمام المختصين والباحثين في مجال إدارة الأعمال بموضوع إدارة الوقت لماله من دور في تحقيق المزايا التنافسية والنجاح للمنظمات، ومن هنا برزت مشكلة البحث التي تعبر عن مدى تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين، حيث قمنا من خلال دراستنا إلى استعراض الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت وأداء العاملين واختبار وجود علاقة تأثير بينهما من خلال الدراسة الميدانية لقطاع الاتصالات، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانته للاستطلاع آراء موظفي القطاع، حيث تضمن أسئلة متعلقة بأربع محاور كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة، وقد توصلت إلى أن إدارة الوقت وأداء العاملين سائدة بدرجة ضعيفة، وان هناك علاقة تأثير ايجابية بينهما بالمؤسسات محل الدراسة.

وقد اعتمدنا في التحليل على بيانات Spss و برنامج Excel .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الوقت، أداء العاملين

### **Abstract:**

The interest of specialists and researchers in the field of business administration in the issue of time management has increased because of its role in achieving competitive advantages and success for organization, hence the research problem emerged, which expresses the extent of the impact of time management, on the performance level of employees, through our study, we reviewed the framework and conceptual time management, and the performance the workers, testing the existence of an impact relationship between them through the field study of the telecommunications sector. To achieve this, a questionnaire was designed for the opinions of the sector's employees, as it included questions related to four axes, each achieved in the idea of the study's hypotheses. And that there is a positive impact relationship between them with the institutions under study. In the analysis, we relied on Spss and excel data.

**Keywords:** Time Management, the performance workers.

## شكر وتقدير

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكره، والصلاة والسلام على نبيه محمد-صلى الله عليه وسلم -

نتقدم بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا إلى:

❖ الأستاذ المشرف " بن أحسن أحسن صلاح الدين " الذي تابعتنا وشد من أزرنا، وكان الناصح الأمين بتوجيهاته القيمة وأرائه السديدة فله منا كل الشكر والتقدير.

❖ كما أشكر الأساتذة الكرام لجنة المناقشة.

❖ ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى العاملين في قطاع الاتصالات لولاية برج بوعريريج.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة.

## إهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا الآخرة إلا برؤيتك الله ﷻ

أهدي ثمرة جهدي إلى:

- من قال الله " وقل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا" إلى من بفضلها وصلت إلى نجاحي "أمي قرّة عيني" حفظها الله وأطال في عمرها.
- إلى من ضحى براحته من أجلنا وزرع في مبادئ الحياة وأصولها أبي العزيز الغالي حفظه الله وأطال في عمره.
- إلى منبع الحنان الثاني جدتي وإلى جدي حفظهما الله وأطال في عمرهما.
- إلى إخوتي الأحبة عبد اللطيف، سارة، فاطمة ونور الهدى.
- إلى كتكوتي الصغير يعقوب.
- إلى رفقاء دربي وأعز صديقاتي وأخوتي ليليا، جيهاناللتين قاسمتا معي عناء العمل.
- إلى من ساعدني في هذا البحث من أساتذة وأصدقاء الدراسة.
- إلى أستاذي المشرف: بن أحسن أحسن صلاح الدين.

مريم

أشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم وسير أمرنا طيلة مشوارنا الدراسي أهدي ثمرة جهدي:

- إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار....

أحمد الله الذي أمد في عمره ليرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظاره " والدي العزيز "

- إلى من ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان... إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان

دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب " أمي الحبيبة ".

- إلى روح جدي وجدتي رحمهما الله.

- إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما والى كل العائلة الكريمة.

- إلى من ساعدني طيلة مسيرتي الدراسية ووقف بجاني في أصعب الظروف وإلى من أدخل البهجة في

حياتي " زوجي "

- إلى القلوب الطاهرة الرقيقة إخوتي مرام، إكرام.

- إلى الذين أحببتهم وأحبوني " مريم، ليليا ".

- إلى أستاذي الفاضل " بنأحسن أحسن صلاح الدين ".

- إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

جيهان

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر
-	ملخص
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ- هـ	مقدمة
7	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت وأداء العاملين
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الوقت وأداء العاملين
8	المطلب الأول: أساسيات حول إدارة الوقت
10-9	أولاً: مفهوم إدارة الوقت
13-10	ثانياً: أهمية وخصائص إدارة الوقت
17-13	ثالثاً: نظريات وأساليب إدارة الوقت
19-17	رابعاً: خطوات إدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيها
21-19	خامساً: مزايا ومعوقات إدارة الوقت
21	المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
23-21	أولاً: مفهوم وأهمية أداء العاملين
25-23	ثانياً: محددات أداء العاملين وعناصر ومؤشرات قياسه
28-26	ثالثاً: تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه
28	المطلب الثالث: علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين
28	أولاً: إدارة الوقت وكفاءة الأداء
29	ثانياً: دور إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل
29	ثالثاً: علاقة إدارة الوقت بمستوى الأداء
30	المبحث الثاني: دراسات سابقة
33-30	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بإدارة الوقت
36-34	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بأداء العاملين

38-36	المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بإدارة الوقت وأداء العاملين
39	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني: دراسة تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين من وجه نظر موظفي قطاع الاتصالات
42	تمهيد
43	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
44-43	المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر و مؤسسة موبيليس
45-44	المطلب الثاني: تقديم عام حول مؤسسة جازي ومؤسسة اوريدو
46	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
49-47	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
50	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
60-50	المطلب الأول: تحليل البيانات
63-60	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل
67-66	خاتمة
73-69	قائمة المراجع
75	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	المقاييس المستعملة للقياس الأداء	1
46	توزيع عينة الدراسة حسب الشركات	2
48	درجات الموافقة (سلم ليكارت الخماسي)	3
48	فئات ودرجات الموافقة	4
49	معامل الثبات لمحاور الاستبانة	5
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	7
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي.	8
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.	9
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	10
54	تقييم إدارة الوقت من ناحية تخطيط الوقت.	11
55	تقييم إدارة الوقت من ناحية تحليل الوقت.	12
56	تقييم إدارة الوقت من ناحية متابعة وإعادة تحليل الوقت	13
57	تقييم إدارة الوقت من ناحية الالتزام.	14
58	المتغيرات المستقلة الخاصة بإدارة الوقت.	15
59	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب أداء العاملين.	16
60	تحليل الانحدار لقياس أثر تخطيط الوقت على مستوى أداء العاملين	17
61	تحليل الانحدار لقياس أثر تحليل الوقت على مستوى أداء العاملين.	18
62	تحليل الانحدار لقياس اثر المتابعة وإعادة التحليل على مستوى أداء العاملين	19
62	تحليل الانحدار لقياس أثر الالتزام في مستوى أداء العاملين	20
63	تحليل الانحدار لقياس أثر إدارة الوقت على أداء العاملين	21

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	11-
12	أهمية إدارة الوقت	2-1
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-2
51	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-2
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي	3-2
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	4-2
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	5-2

# المقدمة

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته موردا مهما ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، فهو أحد أهم الموارد في مجال الأعمال إضافة إلى المواد، المعلومات، الأفراد والموارد المالية، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة ولا يمكن استبداله بمورد آخر، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل المنظمة من المدير إلى العاملين انعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين، وبصورة عامة على أداء المؤسسة بشكل عام.

إن إدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بصورة تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد، وتظهر أهمية إدارة الوقت من خلال معرفة الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة 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 والعمل.

أ. مشكلة البحث: على ضوء ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ؟

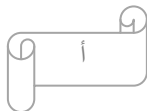
ومن خلال الإشكالية الرئيسية نطرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- ❖ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين؟
- ❖ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتحليل الوقت في مستوى أداء العاملين ؟
- ❖ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمتابعة وإعادة التحليل في مستوى أداء العاملين ؟
- ❖ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للالتزام في مستوى أداء العاملين ؟

ب. فرضيات البحث:

بناء على الإشكالية المطروحة، طرحنا الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين، وقد تفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:



- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين.
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتحليل الوقت في مستوى أداء العاملين.
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمتابعة وإعادة التحليل في مستوى أداء العاملين.
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للالتزام في مستوى أداء العاملين.
- ت. أهمية الدراسة:

يشكل الوقت أحد أهم الموارد التي يمكن إدارتها بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من:

- كونها اهتمت بإبراز أهمية الوقت وتأثيره على أداء المؤسسة وعمالها.
- لفت الانتباه للباحثين و المسؤولين في مجال التسيير لهذا الموضوع وتحليل أبعاده.
- مساهمة هذه الدراسة على المستوى الميداني من خلال النتائج والتوصيات المتوصل إليها في زيادة مهارات وقدرات أداء العاملين في المؤسسات.
- التوعية بأهمية إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين ومنه إلى رفع أداء المؤسسات.

### ث. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- ❖ تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين.
- ❖ التعرف على أثر الوقت في التزام العامل بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.
- ❖ تحديد مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات.
- ❖ محاولة معرفة الواقع الفعلي لإدارة الوقت والأداء في المؤسسات محل الدراسة.

### ج. مبررات اختيار الموضوع:

يمكن إجمال أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية :

- ❖ اهتمام العديد من الباحثين بموضوع إدارة الوقت والأداء من زوايا مختلفة .
- ❖ الاهتمام بالموضوع كونه يصب في تخصصنا .

❖ قلة الدراسات حول الموضوع.

❖ تعدد جوانب وأبعاد الموضوع والرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي .

**حدود الدراسة:**

- **المجال المكاني:** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على قطاع الاتصالات ( اتصالات الجزائر، موبيليس، جازي، أوريدو.

- **المجال البشري:** أنجزت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 60 موظف.

- **المجال الزمني:** تمت الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020-2021.

- **المجال الموضوعي:** اختصت الدراسة بدراسة العلاقة بين متغيرين إدارة الوقت كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع.

**ح. منهجية الدراسة:**

بغية الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا أن نتبع المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" نسخة 21 بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج.

**خ. مرجعية الدراسة:**

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع المعلومات، اشتملت على بعض المؤلفات، المجلات والمذكرات فيما يتعلق بالجانب النظري، في حين اعتمدنا على الاستبيان الموجه إلى العاملين في قطاع الاتصالات في الجانب التطبيقي.

**د. صعوبات البحث:**

إن الصعوبات التي صادفتنا أثناء انجاز هذا البحث تشابه في مجملها ما يصادفها جل الباحثين، فقد تمثلت الصعوبات في:

- الوقت الضيق المستغرق في إعداد الدراسة.

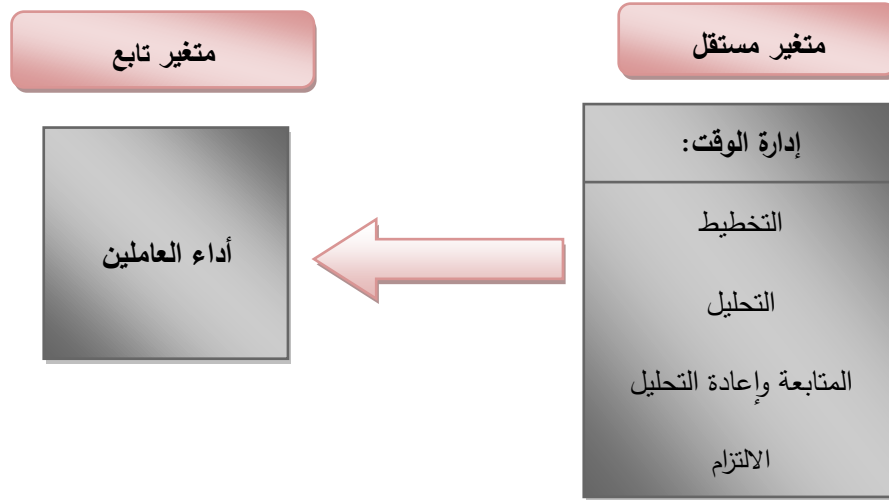
- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع.

- صعوبة استجابة العاملين للاستبيان المقدم لهم.
- الصعوبات التي واجهتنا لاقتناء المراجع من مكتبة الكلية، خاصة من حيث أسلوب الإعارة المتبع.

ذ. نموذج الدراسة:

يتشكل نموذج الدراسة من المتغير التابع المتمثل في الأداء والمتغيرات المستقلة المتمثلة في الخطوات الأساسية لإدارة الوقت وهي: التخطيط، التحليل، المتابعة وإعادة التحليل، الالتزام.

شكل رقم (1-1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ر. مصطلحات الدراسة:

**الوقت:** بحسب حريز (2007) هو عبارة عن كمية أو مقدار محدد من الزمن قدر لأمر ما، وهذا الأمر يحدث في مدة معينة من الزمن.

**إدارة الوقت:** بحسب Marsh (1991) هي عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل.

الأداء: بحسب العتيبي (2007) ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، مرتبطا بقدرات الموظف ودافعيته كي يتمكن من أداء الواجبات التي وكلت إليه بطريقة مرضية، ويتحمل نتائج أدائه.

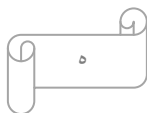
أداء العاملين: بحسب عمران (2007) هو كل عمل يقوم به العاملين في المنظمة وبالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة ويكون قابلا للملاحظة والتقدير النسبي بدرجات أو مستويات متفاوتة.

### خطة البحث:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة التي بدأت بمقدمة وانتهت بخاتمة إلى فصلين:

خصصنا الفصل الأول الموسوم "الإطار النظري لإدارة الوقت وتأثيرها على مستوى أداء العاملين" لدراسة الجانب النظري الذي يتضمن مبحثين، حيث عالجتنا في المبحث الأول مجموعة من المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين وكذا العلاقة بينهما ثم تناولنا في المبحث الثاني الدراسات السابقة العربية و الأجنبية المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين من جهة و العلاقة بينهما من جهة أخرى .

أما فيما يتعلق بالفصل الثاني المتعلق بالدراسة التطبيقية فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بميدان الدراسة ثم تناولنا في المبحث الثاني أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فقد تم فيه تحليل البيانات واختبار الفرضيات.





الإطار النظري لإدارة الوقت وأداء  
العاملين

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت وأداء العاملين

### تمهيد

يعتبر الوقت عنصرا مهما في الحياة اليومية للأفراد فهو ذو أهمية قصوى في تحديد أدوار ووظائف الأشخاص في أوقات معينة، فالتحكم به وإدارته تعطي الإنسان نجاحا، وتمنحه القدرة على الموازنة بين الأهداف والواجبات المطلوبة منه، ولا يمكن تحقيق الموازنة بينهما إلا من خلال تحقيق إدارة ناجحة للوقت، كما أن الإدارة الفعالة على اختلاف فروعها هي من الظواهر البارزة في المجتمعات الحديثة بحيث تأتي إدارة الوقت كالقاعدة التي لا يقوم بنيان إداري بدونها، بحيث ترتبط ارتباطا شديدا بالأداء الذي يعبر عن مجهودات العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بحيث يرتبط بالمهارات والخبرات وقدرة العاملين، حيث تسهم في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع ذلك.

و من هذا المنطلق سنتعرض في هذا الفصل إلى أهم ما يتعلق بإدارة الوقت وأداء العاملين من خلال شرح أبرز المفاهيم وصولا إلى دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، وهذا من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الوقت وأداء العاملين.**

**المبحث الثاني: دراسات سابقة.**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الوقت وأداء العاملين

تعتبر إدارة الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة لما يشكله من أهمية والذي يعد العنصر الأساسي في العمل الذي يمكننا من توزيعه بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد لما يسمح للوصول لأهداف المنظمة. كما يعتبر أداء العاملين من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة لاعتمادها على العنصر البشري فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر وبمدى تحقيق رغباته وآماله.

وفي هذا المبحث سوف نركز على جانبين هما: إدارة الوقت وأداء العاملين.

### المطلب الأول: أساسيات حول إدارة الوقت

يعتبر الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والديانات الحديثة والقديمة، إلا أنه يختلف في التعامل معه والنظرة إليه من شخص إلى آخر، لذا أضحى يعتبر من أهم المعايير التي تميز بين الحضارات، ويعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تساهم في رقي الشعوب، سنتطرق في هذا المطلب إلى تبيين مفهوم وأهمية إدارة الوقت، خصائصها، أنواعها والتطرق إلى أهم نظريات إدارة الوقت وأخيرا مزاياها ومعوقاتهما.

## أولاً: مفهوم إدارة الوقت

### تعريف الوقت:

- ❖ عرفه إسحاق نيوتن (1642-1727) بأنه " شيء يتدفق دائماً متعلق بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية".<sup>1</sup>
- ❖ هو الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما.<sup>2</sup>
- ❖ حسب Zeller: "هو شيء مطلق ومتتابع ومتناسق وأساس تعداد الحركة وهو تركيبة زمنية مابين الماضي والحاضر والمستقبل متكاملة فيما بينها ومتفاعلة بين جميع عناصرها".<sup>3</sup>

ونلاحظ من المفاهيم السابقة للوقت أن مختلف الباحثين اجمعوا على أن الوقت مورد من الموارد النادرة والثمينة وعنصر من أهم عناصر المنافسة في عصرنا هذا، لذا علينا أن نسعى لاستغلاله بعقلانية وصولاً لتحقيق مانصبوا إليه.

### تعريف إدارة الوقت:

- ❖ عرفها القعيد" هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل".<sup>4</sup>

- ❖ يعتبر الوقت والإدارة كلمتان متلازمتان، حيث أن الإدارة عبارة عن عمليات تنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محدودة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص15.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمان الجريسي، إدارة الوقت من منظور إسلامي (دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت)، رسالة ماجستير، كلية الإمام الأوزاعي للدراسات الإسلامية، بيروت، 2000، ص 18.

<sup>3</sup>Zeller, Drik, **Time Management for Dummies**, Mimi Edition, Washington, USA, 2013, p8.

<sup>4</sup> محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، الدمام، 2018، ص

- ❖ إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض السيطرة عليه بدلا من أن يفرض سيطرته علينا.<sup>2</sup>
- ❖ بحسب Brian: "هي مجموع التقنيات الضرورية التي من خلالها يتم تخطيط وتنظيم للمدة التي تستغرقها الأنشطة المحددة من أجل إدارة المهام بكفاءة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف والفوائد للمنظمة".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا إجرائيا:

إدارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام السليم للوقت وعلم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، المتابعة، التنسيق، التحفيز، التوجيه والاتصال بهدف انجاز الأعمال في الوقت المحدد واللازم.

ثانيا: أهمية وخصائص إدارة الوقت

1\* أهمية إدارة الوقت:

تتضح أهمية الإدارة الناجحة للوقت في زيادة إنتاجية الفرد الذاتية وبلوغ الأهداف المسطرة في إطار المواعيد الزمنية المحددة لها، وكذا تساعد الفرد في أن يحيى حياة متوازنة وأن تقلل من التوتر وباختصار إهدار المرء لوقته معناه إهدار لحياته.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>برباح رابح، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص11.

<sup>2</sup>إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار الإبداع للإعلام والنشر، القاهرة، 2009، ص33.

<sup>3</sup>Berian Tracy, **Time Management**, American Management Association, Washington USA,2013, p4.

<sup>4</sup>برباح رابح، مرجع سبق ذكره، ص13.

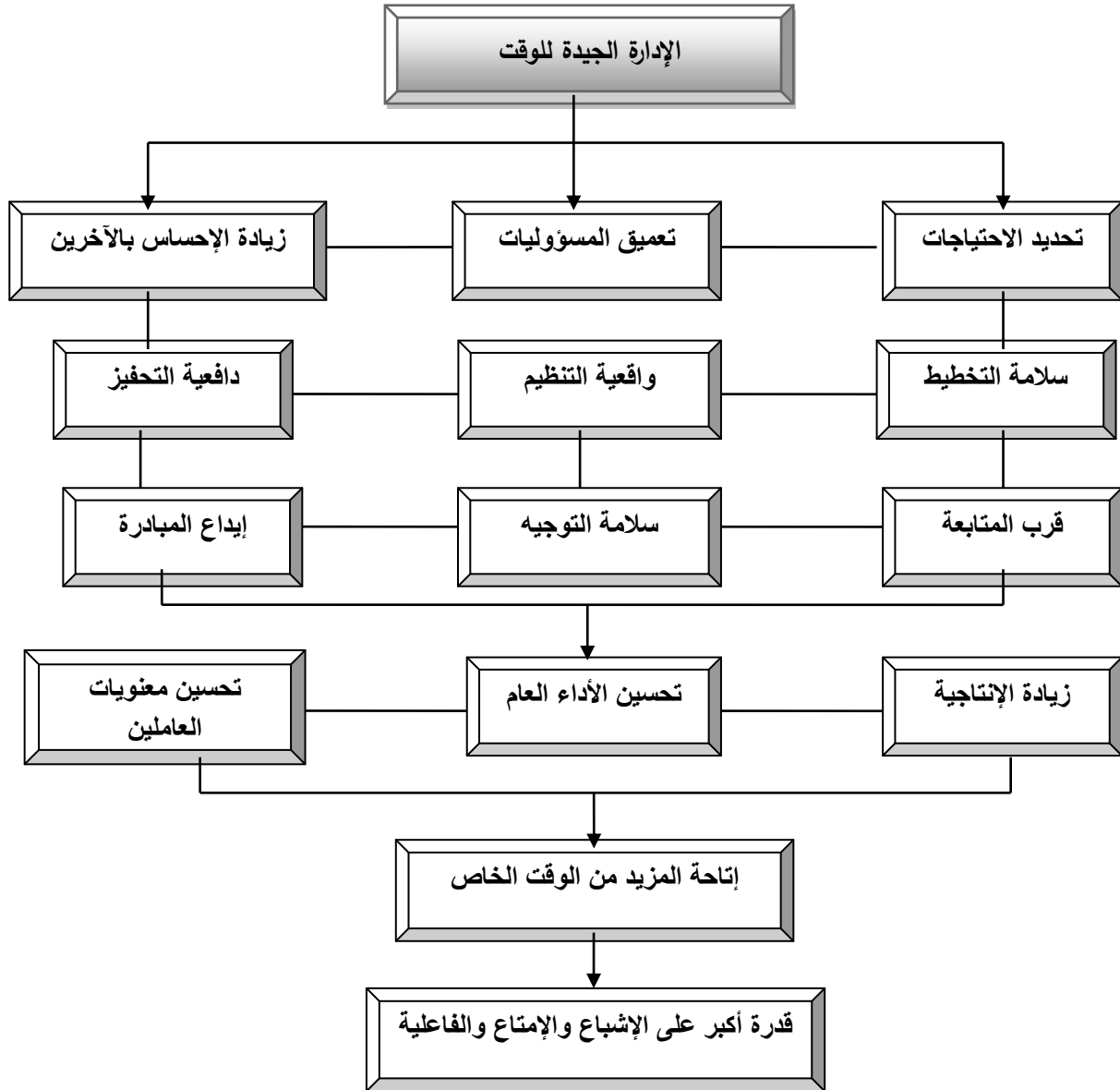
كما تتجلى أهمية إدارة الوقت في: <sup>1</sup>

- 1- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته من التدخل في أعمال الآخرين، ووضع العراقيل أمامهم مما يساعد المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ورفع معدلات الإنتاج، واكتساب مزايا تنافسية وقدرة أكبر على الاستمرارية والديمومة.
- 2- تعميق وعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية اتجاه النجاح العام للمشروع، حيث يعتبر الفرد ركيزة أساسية للتقدم لأي مشروع وأداة فعالة للارتقاء والتنمية.
- 3- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع، وأنهم شركاء وليس متنافسين وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة.
- 4- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
- 5- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد والارتقاء الوظيفي والمهاري.
- 6- زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديها.
- 7- قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب بشكل سليم سواء مكانيا أو زمانيا أو نشاطيا.
- 8- سلامة التوجيه الايجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة.
- 9- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية وللتعبير الأفضل على الموارد والمهارات وتحقيق وتشجيع الابتكارات والاختراعات.

والشكل الموالي يوضح أهمية إدارة الوقت:

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص (20-24).

شكل رقم (1-2): أهمية إدارة الوقت



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 25.

## 2\* خصائص إدارة الوقت:

تتمتع إدارة الوقت بمجموعة من الخصائص التي تعكس مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء ويمكن تلخيص هذه الخصائص بالآتية:<sup>1</sup>

- ❖ إدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء تساعد على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال يسمح بالتفاعل الايجابي ما بين الأفراد داخل المنظمة.
- ❖ إن إدارة الوقت إدارة فاعلة قائمة على اختصار الزمن، وفي الوقت نفسه القيام بكل الأعمال ببسر وبدون إرهاق وبأقل وقت.
- ❖ إدارة الوقت إدارة ذكية تسمح بإتاحة مزيد من الوقت للأفراد لممارسة هوياتهم أو الحصول على فترات أكبر للراحة والتفكير المنظم والهادي.

### ثالثاً: نظريات وأساليب إدارة الوقت

#### 1 \* نظريات إدارة الوقت:

##### 1. نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية التي عني بها فريدريك تايلور بدراسة الحركة , وزمن في تحليل وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة، وأخذ تايلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت احتمالات التأخير أو التوقف وحتى الاستراحة او أسباب أخرى اضطرارية، كذلك عبرت هذه النظرية من منظوره على تحقيق الكفاية في العمل عن طريق برمجة الزمن والحركة إذ يؤدي إلى تقليص الجهد المبذول وإلغاء غير الضروري من الأعمال في كل المؤسسات، كما سعى هنري جانت (H.Gant) إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا استطاع العامل انجاز العمل المحدد له، في وقت أقل من الوقت المحدد فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي اختصره، كما تابع فرنك جليبرت وزوجته ليليان ( Frank and Lilian Gilbreth ) دراسة

<sup>1</sup> ربي رشيد الجليبي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص96.



الحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا، إلى أن توصلنا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، وصولا إلى الطريقة المثلى التي استطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه.<sup>1</sup>

## 2. نظرية العلاقات الإنسانية: <sup>2</sup>

اعتمدت المدرسة السلوكية على نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الاجتماعية، والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المؤسسة وغيرها، وبدا الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس ايجابيا على معنوياته وبالتالي على إنتاجه.

فالمدرسة السلوكية اهتمت بالوقت علاوة على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره وقام ( التون مايو) بدراساته المشهورة في مصانع ( Hawthorne ) وتوصل إلى أن ظاهرة تغييب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقلل من الإنتاج.

---

<sup>1</sup> خرموش منى، تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، إدارة تربوية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016-2017، ص ص 118-119.

<sup>2</sup> نجاه موسى حسن احمد، أثر إدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري لمدرء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص ص 33-34.

### 3. نظرية الإدارة الحديثة ( المدارس الإدارية الحديثة):

جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، وقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم، ومن أهم هذه النظريات:<sup>1</sup>

#### أ. نظرية اتخاذ القرارات:

من أشهر رواد هذه النظرية هربرت سايمون (Herbert simon)، فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها.

واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة ومتطلبة أو غير مستقرة. وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، لذلك يمكن القول إن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا.

#### ب. النظرية الرياضية:

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية، اعتبار المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن غير ذلك.

وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

وبهذا نلاحظ أن علم إدارة الوقت بدأ ينمو ويتسع مع نمو واتساع علم الإدارة وتحررها من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلى الصفة الواسعة، ومن الناحية الداخلية إلى كل أنحاء العالم واتخذت صفة العولمة والتدويل، ولا شك أن هذا التطور سوف يليه مراحل تطور أخرى.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

## 2\* أساليب إدارة الوقت:

هناك أساليب إدارية متعددة لإدارة الوقت وتحقيق أكبر عائد منه أو استخدامه بشكل يحقق أكبر كمية من الانجازات والأعمال أهمها:

❖ **الإدارة بالاستثناء:** وهي تعني تركيز القائد أو المدير على النشاطات الرئيسية وتفويض النشاطات الثانوية التي يمكن للمرؤوسين القيام بها بفاعلية ومن فوائدها تطوير العاملين وتحسين الإنتاج واستغلال الوقت بشكل جيد.<sup>1</sup>

❖ **الإدارة بالأهداف:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية، وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد، وينمي روح الفريق في المؤسسة، وأول من نادى بهذا الأسلوب "بيتر دركر" في كتابه الإدارة في التطبيق عام 1954م.<sup>2</sup>

❖ **الإدارة بالتفويض:** يعد التفويض أحد أهم الأدوات فيما يخص إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، ولا غنى لأي مدير عنها، وخصوصاً في المنظمات ذات الحجم الكبير، أين يلجأ المدير إلى تفويض جزء من صلاحياته إلى من هم أدنى مستوى إداري منه، ولنجاح عملية التفويض لابد من توافر ثلاث عناصر أساسية هي:<sup>3</sup>

- منح السلطة والمسؤولية الكاملة من المفوض إلى المفوض إليه، وذلك لإنجاز ما حدد إليه في قرار التفويض.

- وجود القوة التنفيذية المناسبة لاتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز المهمة المفوض إليها.

- إتاحة الفرصة للمفوض إليه لاتخاذ ما يراه مناسباً.

❖ **الإدارة الذاتية:** تعتبر الإدارة الذاتية هي مفتاح إدارة الوقت حيث أن الفرد أو العامل الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير ذاته والعكس صحيح، ويعتمد هذا الأسلوب أو هذا النوع من الإدارة بوجود فلسفة متطورة ومنهج متقدم لدى المدير يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات

<sup>1</sup> قاسم هادي التميمي، شهلاء حكمة البزاز، أفراح محمد حسن، إدارة الوقت في العمل الإداري، مجلة كلية التربية الإسلامية، المجلد (22)، العدد 95، 2016، ص 487.

<sup>2</sup> محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، ص 27.

<sup>3</sup> خرموش منى، مرجع سبق ذكره، ص ص 131-132.

الذاتية للعاملين في سبيل تحقيق أكبر الانجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام، وهذا يعتمد على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية مع توفير بيئة مناسبة تسمح وتكسب العاملين قدرات على إدارة أوقاتهم بشكل جيد.<sup>1</sup>

#### رابعاً: خطوات إدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيه:

##### 1\* خطوات إدارة الوقت: تظهر خطوات إدارة الوقت على النحو التالي:

- أ. التحليل: يشكل التحليل الخطوة الأولى لإدارة الوقت ومن خلالها نتعرف على كيفية الاستخدام الحالي للوقت، وتهدف هذه الخطوة إلى التوصل إلى مايلي:<sup>2</sup>
- 1- تحديد المهام والأنشطة اليومية وكمية الوقت المصروف على تنفيذها.
  - 2- دراسة مفسدات الوقت.
  - 3- تشخيص عوامل الهدر وأسبابها.
  - 4- معرفة كمية الوقت المهدور.

يجب توفر متطلبين أساسيين لاستكمال عملية التحليل هما:

- تسجيل الوقت: بواسطة استمارات تسجيل الوقت لأنها تقدم صورة واضحة عن كيفية استخدام الوقت وتوزيع صرفه على كل مهمة من المهام، وذلك بهدف المساعدة في تخطيطه.
- تحليل الوقت: تستخدم في عملية تحليل الوقت أساليب متعددة من أهمها مايلي:
  - 1- استخدام مصفوفة الأنشطة المهمة والمستعجلة.
  - 2- طريقة جدول ايزنهاور وقاعدة باريتو الايطالي (قاعدة 80%، 20%).
  - 3- طريقة تجميع الأنشطة.

ب. التخطيط: يشكل التخطيط ثاني خطوة بعد التحليل لإدارة الوقت حيث يوزع الأزمنة ويكون مجموع أزمنة المراحل مساويا للزمن الكلي، لذلك لا بد من إدراك أهمية الهدف في الزمن المعطى، كون أنه من مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، وتحديد أهداف واضحة كمياً

<sup>1</sup> سمير البعلبكي، إدارة الوقت وتخفيف التوتر، الطبعة الأولى، دار الأصدقاء للنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 15.

<sup>2</sup> محمود محمد يحيى عدارية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

وزمنيا وغير متناقضة، ويساعد وضع جدول زمني للأهداف على قياس الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة لها.<sup>1</sup>

ج. **التنظيم:** يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، لذلك فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه إهدار للوقت، وتأخير في التنفيذ وهذا يؤثر سلبا على أداء المنظمة، أما التنظيم الجيد فإنه يخفض الوقت المطلوب للإنتاج ويوفر الكثير من الوقت الذي يستغل في مجالات أخرى وبالتالي فإنه يحسن من أداء المنظمة، حيث دلت الدراسات والتجارب التي قام بها عديد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج.<sup>2</sup>

د. **التوجيه:** وتتمثل هذه المرحلة في جملة من الإرشادات الموجهة للموظفين حول الكيفية التي يؤدي بها العمل. وقد تكون هذه الإرشادات شفوية، كتابية... الخ، ويشترط في القائم على التوجيه اختيار الوقت المناسب لذلك، وإدراك الحالة النفسية للعاملين وظروف المنظمة، وأن يكون على علم بالتخطيط الإداري، وذلك على أساس أن التوجيه ملازم لعملية التخطيط، ولا يمكن تجاهله.<sup>3</sup>

هـ. **المتابعة:** تعتبر وظيفة المتابعة من الوظائف المتداخلة مع جميع العمليات الإدارية فهي ضرورية وحتمية لنجاح المنظمات باعتبارها المقياس الأساسي لتصحيح أداء العاملين، فعن طريقها نستطيع أن نعرف أن الأهداف التنظيمية والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها في وقتها المحدد مسبقا أم لا، كما تظهر أهمية الوقت في وظيفة المتابعة من خلال الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب ومعرفة وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاطمة زرع، زليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، جوان 2017، ص 64.

<sup>2</sup> نجاه موسى حسن احمد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>3</sup> عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت-المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، المجلد (08)، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 71.

<sup>4</sup> ربي رشيد الجليبي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

## \*2 العوامل المؤثرة في إدارة الوقت:

هناك عدة عوامل مؤثرة في إدارة الوقت تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

- المواظبة، التعليم والخبرة.
- الكفاءة المهنية الخاصة.
- أداء العمل.
- إمكانية التقدم والتحسين في العمل.
- طول مدة الخدمة في العمل.
- طول مدة الخدمة مع صاحب العمل.
- الولاء والإخلاص للعمل.

## خامسا: مزايا ومعيقات إدارة الوقت

### \*1 مزايا إدارة الوقت:

في الواقع سيتحقق الكثير من المزايا والفوائد عندما يحسن الشخص إدارة وقته ويعرف كيفية استغلاله وتنظيمه فإنه سوف يجد ذلك من خلال التحسين والتنظيم العام في حياته وسيقع ذلك ايجابيا في تحسين إنتاجية و قلة الضغوط عليـة في العمل وفي الحياة، ومن يمكن تلخيص هذه المزايا كالتالي: <sup>2</sup>

- ❖ التفكير بطريقة ايجابية بناءة.
- ❖ زيادة الثقة في النفس.
- ❖ التركيز على الأهداف والسعي لتحقيقها.
- ❖ إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة.
- ❖ عدم تشتت الجهد.
- ❖ التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها.
- ❖ الانتباه للفرص المتاحة.

<sup>1</sup> محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

<sup>2</sup> عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 29.

- ❖ أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.
- ❖ القدرة على التفويض الفعال.
- ❖ التقليل من نزعة تسويق العمل.
- ❖ التمكن من إدارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم إهدار الوقت.

## 2\* معوقات إدارة الوقت:

يعتبر الوقت من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات وكذلك الأفراد، بالرغم من حرص الباحثين والعاملين على ضرورة تخطيط الوقت واستخدام المعايير التي تساعد على حسن استغلاله، إلا أن هناك أوقات ضائعة أثناء العمل تؤثر بشكل أو بآخر على سير العملية الإنتاجية، وتظهر هذه المضيعات على النحو التالي:

1- **معوقات شخصية:** ويقصد بها المعوقات المرتبطة بالشخص أو العامل نفسه والتي تحدث من إدارته للوقت بمهارة ومنها:<sup>1</sup>

- سوء تنظيم الشخص للأعمال، فيشعر عندئذ العامل بالضغط نتيجة كثرة الأعمال والمهام.
- عدم وضع الأهداف المحددة للوظيفة.
- الشكوى والاستماع لها، فالبعض يجد متعة حقيقية عندما يشاركونهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلى شكاوهم بهدف التعاطف والإعجاب أو المساعدة أو كل ذلك، ويضيعون بذلك أوقاتهم وأوقات غيرهم.

2- **معوقات تنظيمية:** هناك مجموعة من المعوقات التنظيمية منها:<sup>2</sup>

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
- تضخم عدد العاملين.
- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصالات.
- التردد والمماطلة في اتخاذ القرار، أو اتخاذ قرارات متسارعة.

<sup>1</sup> جوان فاضل مهدي، إدارة الوقت وضغوط العمل (العلاقة والتأثر)، مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، بابل، المجلد (34)، العدد2، 2017، ص8.

<sup>2</sup> مها طلال العازمي، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير في التربية، إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007، ص 19.

- التفويض غير السليم.
  - سوء ترتيب الأولويات، والاهتمام بالمسائل الروتينية.
- 3- معوقات اجتماعية وبيئية: هناك مجموعة من المعوقات الاجتماعية البيئية، نذكر منها:<sup>1</sup>
- المواصلات.
  - البيئة المحيطة.
  - الجمهور المحيط بنا الذي يرى أن له حق علينا.
  - عدم احترام المجتمع المحيط لقيمة الوقت.
  - الزيارات المفاجئة.
  - حجم علاقاتنا الاجتماعية.
  - اختلاف تقدير الآخرين للوقت مع ضرورة التعامل معه .

### المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

تسعى المنظمات اليوم بشتى أنواعها إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين إلى أقصى المستويات وذلك لضمان بقائها واستمرارها في مزولة نشاطها.

ولعل من ابرز ما توليه المنظمات اليوم اكبر الدرجات الأهمية: الأداء وأهميته، محددات وعناصر الأداء ومؤشرات قياسه وأخيرا تصنيفه والعوامل المؤثرة فيه. حيث يعتبر أداء العاملين أداة المنظمات العلمية لتحقيق أهدافها والوسيلة الفعالة لإنجاز الغايات والرسالة التنظيمية فيها.

### أولا: مفهوم وأهمية أداء العاملين

#### تعريف الأداء:

- حسب بيتر دراكر (P.Drucker): ينظر إلى الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص (28-29).

<sup>2</sup> Peter Drucker : L'avenir du Management selon Drucker, édition Village Mondial, Paris, 1999, p73.



- كما يعرف على أنه: " النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية ".<sup>1</sup>
- حسب المنظمة العالمية للتقييس ايزو 9000 إصدار 2000 فقد عرفته بأنه" يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء يمكن بفضلها وانطلاقاً من معطياتها، القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

### تعريف أداء العاملين:

- يعرفه الهلال: " بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".<sup>3</sup>
- هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة.<sup>4</sup>
- يعرفه Gibbs: " أن أداء العاملين يشير إلى كافة السلوكيات التي تسهم في انجاز الأعمال الأساسية في المنظمة مثل الإنتاج والتسويق، ففي المهام الإدارية يمكن أن يشمل الحاجة إلى تحويل الصراع بين الأفراد إلى حالة التنافس بمعنى كل الجهود التحفيزية التي تسهم في أداء المهام".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)،

أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص 123.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 20.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 190.

<sup>4</sup> زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات (

دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال،

جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 40.

<sup>5</sup> زينب عبد الرزاق عبود، ضفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثارها في أداء العاملين، مجلة جامعة باب-

العلوم الصرفة والتطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد (24)، العدد 01، 2016، ص 8.

مما سبق نستنتج أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج.

أهمية أداء العاملين: تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ يعد أداء العاملين وسيطا مابين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.
- ❖ تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها الايجابية والسلبية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.
- ❖ يستخدم أداء العاملين أساسا في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى.
- ❖ تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثارها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

ثانيا: محددات أداء العاملين وعناصره ومؤشرات قياسه:

**1\*محددات أداء العاملين:** إن محددات أداء العاملين تختلف باختلاف الأهداف المبتغاة للدراسات والبحوث التي تكتب، إذ بين Alyas بأن أداء العاملين ما هو إلا محصلة لتداخل مجموعة من العناصر يطلق عليها محددات الأداء وهي:<sup>2</sup>

- 1- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

---

<sup>1</sup> فهد عبد الناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثارها على مستوى أداء العاملين (دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 23-24.

<sup>2</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة المسيلة CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف، مسيلة، 2007، ص 11.

3- إدراك الدور (المهمة): يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أدائه أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً في مجال ضعيفاً في أحد المجالات الأخرى.<sup>1</sup>

2\* عناصر أداء العاملين: يتحدد أداء العاملين من خلال عناصر عدة تختلف هذه العناصر من منظمة إلى أخرى ويكون هذا الاختلاف حسب طبيعة النشاط التي تمارسه المنظمة وبصورة عامة هناك أربعة عناصر أساسية لأداء العاملين وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات و براعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

<sup>1</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 210.  
<sup>2</sup> ريم هند حميد، انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد 90، ص 339.

3\* مؤشرات قياس الأداء: إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد جميع العوامل المؤثرة في تقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء.

والجدول التالي يوضح مقاييس أكثر استعمالا للقياس الأداء:

جدول رقم(01):المقاييس المستعملة للقياس الأداء

التعبير عنه بالوحدة	يقيس	المقياس
المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	الكفاءة
المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة	قدرة المؤسسة على التخطيط للمخرجات عملياتها	الفاعلية
عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح وان تدابير الصحة تحدد حسب احتياجات العملاء	الجودة
عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمال عدد الوحدات المنتجة	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد وأن تدابير تحدد حسب احتياجات العملاء	التوقيت
مخرجات إزاء المدخلات	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	الإنتاجية

المصدر: وائل محمد صبحي وظاهر حسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص78.

ثالثاً: تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1\* تصنيف الأداء: يمكن تصنيف الأداء حسب المعايير التالية:

1.1 حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:<sup>1</sup>

✓ **الأداء الداخلي:** حيث ينتج أساساً من خلال الأداء البشري الذي يركز على أداء أفراد المؤسسة، والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعّلية، والأداء المال الذي يركز على استخدام الوسائل المالية بفعالية.

✓ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو ارتفاع رقم أعمالها، كل هذا ينعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً.

2.2 حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي:<sup>2</sup>

✓ **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقه، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق مؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كاستمرارية والنمو والربحية.

✓ **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الجزئي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

---

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد الكبيسي، رعد فرحان عذيب الكعبي، تأثير إستراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (26)، العدد 120، 2020، ص12.

<sup>2</sup> مهشي مريم، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة ملبنة التل بسطيف)، رسالة ماجستير، إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص ص 54-55.

3.2 حسب معيار الطبيعة: يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

✓ الأداء الاقتصادي: الذي يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

✓ الأداء التكنولوجي: حيث يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

✓ الأداء السياسي: حيث يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافا سياسية ويمكن لها أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق هذه الأهداف.

\*2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين: هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى التأثير سلبا على أداء العاملين هي:<sup>2</sup>

1. غياب أهداف محددة: عندما لا تحوز المنظمة خطة مفصلة لأعمالها وأهدافها ومعدلات الإنتاج، فإنها لا يمكنها أن تقيس مختلف الانجازات المحققة على مستواها، كما لا يمكنها أن تحاسب الموظفين عن أدائهم بسبب غياب هذه المعايير التي تتيح لها قياس الأداء الجيد، مما يجعل الموظف صاحب الأداء الجيد يتساوى مع الموظف صاحب الأداء الضعيف.

2. المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء العاملين لشعورهم بأنهم مهمشين في المنظمة.

3. التسبب الإداري: يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة فقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ نتيجة أسلوب القيادة أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

4. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء

<sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم الاقتصاد، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 27.

<sup>2</sup> أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين (بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، المجلد (22)، العدد

العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذي الأداء العالي والعامل المجتهد ذي الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل غير المنتج.

5. **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين، وإذا انخفض فهو يساهم في تدني معدلات الأداء.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين

إن التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال اليوم، واشتداد حدة المنافسة حملت معها العديد من الفرص والتهديدات تدعم أو تهدد موقع المؤسسة التنافسي والوقت من أبرز هذه المتغيرات وقد أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار العامل وفعاليتها في المنظمة، ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه هو السبيل تقدم أي منظمة وأي مجتمع.

### أولاً: إدارة الوقت وكفاءة الأداء

إن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الإنتاجية فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام ونوضح ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

- الوقت وعاء للأداء وهو أحد معايير الأداء فأى خلل في إدارة الوقت فإن هذا ينعكس على الأداء وكفاءته، فعلى سبيل المثال من مضيعة الوقت في التوجيه عدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من أعلى إلى أسفل للعاملين داخل المنظمة واستخدام التفويض ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته هو تحويل مسؤولية القيام بمهمة معينة من شخص إلى آخر.
- كما أن المزايا المتحققة من إدارة الوقت عديدة كالقدرة على التفويض الفعال مع التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها والانتباه للفرص المتاحة وكذلك أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.

<sup>1</sup>ياسر بن صالح القصي، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص47.

### ثانيا: دور إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل

نجد العاملين يواجهون ضغوطات كثيرة في العمل ، وتتمثل في عدم قدرتهم على القيام بتنظيم وقتهم لتنفيذ مهام العمل بكفاءة ومن هنا يأتي دور إدارة الوقت لتحسين أداء العاملين للتخفيف من هذه الضغوطات لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، و يمكن التحكم في ضغوط العمل الناتجة عن الوقت بإتباع طريقتين أساسيتين هما إدارة الوقت بفعالية، وبفاعلية:<sup>1</sup>

- إدارة الوقت بفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح، من خلال إتباع بعض الطرق للوصول إلى الفاعلية في إدارة الوقت كوضع الأهداف، تحديد الأولويات وجدولة الأنشطة.

- إدارة الوقت بفاعلية: تعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل وقت ومن بين الطرق المتبعة القيام بعدة مهام بسيطة في وقت واحد والعمل على تقليل الوقت المخصص للمهام الروتينية، فكلما كانت الإدارة صحيحة للوقت خفت ضغوط العمل ويرتفع مستوى الأداء.

### ثالثا: علاقة إدارة الوقت بمستوى الأداء:<sup>2</sup>

إن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل، فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ لنفس الوقت أو إحداها ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج المسطرة، فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل نتائج في ضوء ندرة الموارد لكونها المتمثلة في الوقت المتاح تسهم في رفع قدرتهم في السيطرة على الوقت المتاح، مما ينعكس ايجابيا في أدائهم ونجاح المنظمة.

و لقد أظهرت عدة دراسات أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بأداء العاملين سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد المؤسسي فبالإدارة الفعالة للوقت العامل يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيام بعمله على أكمل وجه، ونجد أن هناك تأثيرا كبيرا لفاعلية إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين.

<sup>1</sup> جوان فاضل مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup>فاطيمة زرع، زليخة تفرقنيت، مرجع سبق ذكره، ص 65.



## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات السابقة، العربية والأجنبية التي استطعنا الاطلاع عليها، التي تناولت موضوعي إدارة الوقت وأداء العاملين، وكذلك هناك دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين والتي استفدنا من الكثير منها في تعزيز الإطار النظري وإثراء نتائج الدراسة وسنعرض فيما يلي بعض هذه الدراسات، حسب الترتيب الزمني الذي أنجزت فيه.

### المطلب الأول: الدراسات الخاصة بإدارة الوقت

#### أولاً: الدراسات العربية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الوقت نذكر منها:

#### دراسة (تحسين وسليمان، 1996): "إدارة الوقت"

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء المديرين في الدوائر الحكومية حول تحديد الوقت اللازم لإنجاز النشاطات المهمة والروتينية، وشملت عينة الدراسة (131) مديراً حكومياً، ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:

1. يخصص المدير 42.43% من وقته للأعمال المهمة و 38.99% منه للأعمال الروتينية، والباقي من وقت المدير بحكم الوقت الضائع.
2. تبين وجود علاقة بين إدارة الوقت وكل من الدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي، مدة الخدمة، وعمر المدير.
3. تستوعب الجولات التفتيشية كنشاط روتيني 6.60% من وقت المدير المخصص للنشاطات الروتينية، ويستوعب التعامل مع المراجعين للأعمال الرسمية 6.92% من وقت المدير المخصص للنشاطات المهمة.
4. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية بين إدارة الوقت والمتغيرات المستقلة التي تشمل الدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والعمر، إذا دخلت هذه المتغيرات مجتمعة، وتبين عند فحص أهمية كل متغير أن متغيرات الدرجة الوظيفية ومدة الخدمة غير مهمة، وتبين أن أهم متغير يفسر إدارة الوقت والمستوى التعليمي ويليه في الأهمية عمر المدير.
5. وجد أن أكثر ثلاثة نشاطات روتينية تحتاج إلى أكثر نسبة من وقت المدير المخصص لهذه النشاطات مرتبة حسب الأهمية هي:

- نشاط الجولات التفتيشية ويحتاج إلى 6.60% من وقت المدير، نشاط تدقيق المعاملات والسجلات ويحتاج إلى 6.23% من وقت المدير، نشاط الانتقال بين الدائرة ومواقع العمل الأخرى ويحتاج إلى 5.45% من وقت المدير.
- 6. وجد أن أكثر ثلاثة نشاطات هامة مرتبة حسب الأهمية وتحتاج إلى أكثر من غيرها من وقت المدير المخصص للنشاطات المهمة هي:
- نشاط المراجعين بأعمال رسمية ويحتاج إلى 6.92% من وقت المدير، نشاط التخطيط وتنفيذ البرامج يحتاج إلى 6.43% من وقت المدير، نشاط الاجتماعات الداخلية والخارجية ويحتاج إلى 5.63% من وقت المدير.

دراسة (الغيثي، 2001): "أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية"

هدفت الدراسة إلى دراسة أسلوب إدارة الوقت وممارسته التربوية لدى مديري الإدارات الأمنية التابعة لمديرية الأمن العام بمنطقة الرياض.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة على جميع الإدارات العامة التابعة لمديرية الأمن العام بمنطقة الرياض، وقام الباحث باختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية وكان عدد أفراد العينة (180) ضابط أمن، واستخدم أداة الاستبيان في دراسته، ومن أهم النتائج:

- إن أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب إدارة الوقت ممارسة من قبل مديري الإدارات الأمنية، بواقع إحدى عشر ممارسة.
- إن أسلوب مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة الذاتية من أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة بواقع ستة ممارسات فقط.
- إن استخدام مديري الإدارات الأمنية بأسلوب الإدارة بالتفويض من أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الواقع الفعلي بواقع خمسة ممارسات فقط.

دراسة (الغامدي، 2008): "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات ولتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من وكلاء المرحلة الثانوية الحكومية الأهلية بمدينة الطائف وعددهم (92) وكلاء، واستخدم المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع، ومن أهم النتائج:

- مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كان بدرجة كبيرة.
- مستوى أساليب إدارة الوقت (الإدارة الذاتية \_ الإدارة بالتفويض \_ الإدارة بالأهداف) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كان بدرجة كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل والعمر وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص.

دراسة (رابح، 2018): "أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبيان مدرج على مقياس ليكرت الخماسي كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ونواب ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، والبالغ عددهم (95)، واخترنا منهم عينة عشوائية عنقودية من المجتمع الأصلي، ومن أهم النتائج:

- توجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف \_ الإدارة بالتفويض \_ الإدارة الذاتية) والإبداع الإداري ( الأصالة \_ الطلاقة \_ المرونة \_

المخاطرة\_ القدرة على التحليل\_ الحساسية للمشكلات\_ الخروج عن المألوف) لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

**Study(Johnson-Blake, Non-profit administrators perception of time use and effective time management strategies that impact organizational success, 2010):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر المدراء بالنسبة لاستخدام الوقت واستراتيجيات غدارة الوقت الفعال في ولاية جورجيا، ومن أهم النتائج:

- وجود علاقات مهمة بين المتغيرات الديموغرافية، والمواقف، وسلوكيات إدارة الوقت وبين محزون ممارسات إدارة الوقت وكانت عوامل في تطبيق تقنيات إدارة الوقت الفعال لتحسين النجاح المؤسسي والكفاءة.

**Study(Adams &Jex, Relationships between time management contole, work-family conflict, and strain, 1999) :**

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الوقت وتداخل الضغوط العائلية مع العمل مما يسبب التوتر والضغط لدى الأسرة، وفي عينة الدراسة التي تكونت من (522) عامل من المتزوجين، وأرباب الأسر في ولاية وسكنسون الأمريكية، أوضحت الدراسة النتائج التالية:

- العاملين الذين يفتقرون إلى مهارات إدارة الوقت يعانون من مشاكل أسرية وضغوط أكثر من غيرهم ممن يتمتعون بمهارة إدارة الوقت.
- الأسرة التي يتمتع أربابها بمهارات إدارة الوقت تتمتع باستقرار عائلي أكثر، مما ينعكس على الأبناء بشكل ايجابي في تحصيلهم العلمي وحياتهم العملية.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالأداء

أولاً: الدراسات العربية

حظي أداء العمال في بيئة العمل باهتمام الباحثين نظراً لأهميته، ورغبة من الباحثين في تحديد المتغيرات التي تلعب دوراً في توجيهه، ويمكن إلقاء إطلالة على عينة من هذه الدراسات فيما يلي:

دراسة (مروان محمد النصور، 2012) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 381 فرد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية ( القيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية، التوقعات التنظيمية) (4.06)، وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين 3.81.
- حيث أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنوك الأردنية لتصبح سلوكاً يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية.

دراسة (الرشيدي، 2014) بعنوان "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين - دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقد تكونت عينة الدراسة من 380 موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده 905 موظفاً من العاملين في المستوى الإدارة التنفيذية والإشرافية، واستخدم الاستبيان كأداة في جمع البيانات ومن أهم النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها ( الثقة بين الرئيس ومروسيه، والمشاركة بين الرئيس والمرووسين في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين) في أداء العاملين عند المستوى (  $\alpha = 0.05$  ).

دراسة (عذاري سعود الهاجري، 2011) بعنوان "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ، تكونت عينة الدراسة 282 موظف، مكونة من 77 موظف من الإدارة الوسطى و 165 موظف من الإدارة الدنيا وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05) .
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا: الدراسات الأجنبية

**Study(Durrani Bilal, ObaidUllah, SabeehUllah, Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan, 2011):**

هذه الدراسة جاءت بعنوان أثر القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية المتعددة الجنسيات في باكستان:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في باكستان، حيث تم تقييم سلوكيات القيادة المكونة من 5 عناصر، وهي: فرق العمل، الحوافز، التشجيع التحدي، الشفافية، الحضور، فقد تم توزيع الاستبيان على 50 قائد بمعدل 10 قادة من كل شركة أي تمت الدراسة على خمسة شركات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- إن عامل التحفيز كان الأعلى من بين العناصر الخمسة سابقة الذكر بنسبة بلغت 90%، إذ أشار القادة إلى أنهم يطبقون عوامل تحفيز مختلفة من أجل رضا العاملين.
- كما أظهرت النتائج أن 32% من القادة يفتقرون إلى عامل الشفافية والحضور.
- إضافة إلى ذلك نجد 85% من القادة يشجعون التحدي وكذلك التمييز في العمل وفرق العمل.
- بينت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية بين القادة الفعالة وأداء العاملين.

**Study (Khera, Human recourse practices and their impact on employee productivity: A Perceptual analysis of private, public and foreign Bank Employees in India, 2010:**

ركزت هذه الدراسة على ممارسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاستقطاب والتعيين، التحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التطوير والتدريب، وتناولت عينة من 184 من الموظفين الإداريين من ثلاثة بنوك ( بنك أجنبي، بنك خاص، بنك من قطاع عام) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ومعامل الارتباط ( Duncan's mean test) وبينت النتائج أن:

- وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعليم والتعويضات والتدريب والتطوير.

**المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بإدارة الوقت والأداء**

من خلال استقراءنا للتراث النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذا البحث نجد بأن هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الوقت والأداء العاملين منها:

**أولاً: الدراسات العربية**

دراسة ( عبير فوزي الخطيب، 2009) بعنوان " إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (3) شركات، واستخدمت في الدراسات ذات الاستبيان مكونة من (140) موظف وموظفة في المستويات العليا والوسطى والمشرفين، ويمثلون نسبة (10%) من مجتمع الدراسة البالغ (1400) عنصر موزعين على ثلاث شركات، وقد شملت الاستبانة أسئلة تغطي (5) محاور رئيسية، أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها:

- محاولة معرفة عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية له.
- أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين.
- تخصيص زمن محدد للعمل على تخطيط الوقت يعد من أهم عوامل إدارة الوقت.
- وجود علاقة لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.  
دراسة ( محمد إبراهيم سعيد ملحم، 2010) بعنوان " دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية"

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى وجود علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بدولة فلسطين من خلال التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين، تم أخذ عينة تبعا لاختلافهم في نوع المؤسسة التي يعملون فيها وفي المؤهل العلمي والتخصص في الدراسة والخبرة في العمل الحالي والعمر، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة وعددهم (1595) موظفا، والخاصة وعددهم (2375) موظفا ( 555 موظفا في القطاع التجاري، 725 في القطاع الصناعي، 1095 في قطاع الخدمات)، وبالتالي أصبح مجتمع الدراسة الكلي مكونا من (3970) موظفا وذلك طبقا للإحصاءات التقديرية التي حصل عليها الباحث من محافظة قلقيلية، وبلديتها، وغرفتها التجارية، ومن أهم النتائج:

- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
- وجود علاقة معنوية موجبة بين تحليل الوقت و أبعاد أداء العاملين.
- عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط الوقت وتعاون العاملين.
- وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين المعوقات العامة والشخصية للوقت و بين أبعاد أداء العاملين.

دراسة ( راوية تيسير غزوي، 2012) بعنوان " إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، ومستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم وكذلك معرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين.

أنجزت الدراسة الميدانية على جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، فقد تم توزيع (181) استبيان على العاملين وقد تم استرجاع (159) استبانة اعتبرت صالحة للتحليل الإحصائي، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الأداء.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.



ثانيا: الدراسات الأجنبية

**Study(Barling& Others, Time Management and Achievement Striving interact to Predict car Sales Performance, 1996):**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء من خلال التنبؤ في أداء العاملين في بيع السيارات، وتكونت عينة الدراسة من (102) شخصا من العاملين في بيع السيارات، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إدارة الوقت مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل بشرط وجود عامل الدافعية لدى العاملين.
- انخفاض مستوى الدافعية لدى العاملين يقلل من رغبتهم في إدارة أوقاتهم بشكل ناجح، مما ينعكس سلبا على أدائهم، وبالعكس أن العاملين الذين توفرت لديهم الدافعية في العمل أبدوا ميلا أفضل لإدارة أوقاتهم والذي بدوره انعكس بشكل ايجابي على أدائهم.

**Study(Green & Skinner, Does Time management training work? An evaluation, 2005):**

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية تدريب العاملين في بيئات أعمال مختلفة على إدارة وقتهم، وفي عينة الدراسة التي تكونت من (167) موظف وموظفة موزعين على ثلاث قطاعات تجارية مختلفة في المملكة المتحدة، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن تدريب الموظفين على إدارة وقتهم بشكل صحيح وفاعل مما يعمل على رفع كفاءاتهم وفعاليتهم في الأداء.
- أكد العاملين والمدراء من وجهة نظرهم أن أداء العاملين قد تحسن بعد تلقيهم لدورات تدريبية في مهارات إدارة الوقت.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما تميزت به دراستنا عن مختلف الدراسات السابقة هو:

- من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسة السابقة في بعض الدول الآسيوية بالإضافة لبعض الدول العربية والأمريكية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة قطاع الاتصالات في الجزائر.
  - من حيث زمن الدراسة: حيث أجريت الدراسة الحالية في سنة 2021، بينما الدراسات السابقة التي تم ذكرها أجريت في السنوات من 1996 إلى سنة 2018.
  - من حيث هدف الدراسة: تشابهت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة مع دراستنا، حيث كانت كلها تهدف إلى بيان دور وواقع إدارة الوقت في المؤسسات العامة والخاصة.
  - من حيث المنهج: اتفقت دراستنا مع جميع الدراسات، سواء المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين أو الدراسات التي تناولت المتغيرين معا في المنهج المتبع، حيث استعملت المنهج الوصفي التحليلي.
  - من حيث أداة الدراسة: اتفقت دراستنا مع جميع الدراسات سواء المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين أو المتغيرين معا في الأداة المستخدمة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة فجميعها استعملت الاستبيان على شكل مقياس ليكارت خماسي التدرج.
  - من حيث المتغيرات: تعددت المتغيرات المعتمدة في إدارة الوقت، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على أربع متغيرات ( التخطيط، التحليل، المتابعة وإعادة التحليل، الالتزام)، بينما الدراسات السابقة ركزت على متغيرات أخرى.
- وقد تميزت دراستنا عن باقي الدراسات السابقة، من خلال إعطاء رؤية لفعالية تطبيق إدارة الوقت في العمل لما قد يعكس ذلك بشكل كبير على أداء العاملين، فقد جاءت هذه الدراسة مطبقة على قطاع الاتصالات الجزائرية وتحدثت هذه الدراسة بشكل خاص على إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين في مؤسسات الاتصال الجزائرية وهو ما لم تناقشه الدراسات السابقة سألغة الذكر.

## ملخص الفصل الأول

من خلال ما شهدنا نرى أن إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب على الموظفين الاهتمام بها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في مختلف المجالات وفي مختلف المؤسسات، كما أثبتت أن هناك علاقة بين إدارة الوقت والأداء، فقد أثبتت الدراسات السابقة أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى أداء جيد، كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت.

حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن تحسين الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الفعالة والرشيده للوقت، وعموماً فإن إدارة الوقت لديها أهمية كبيرة في جميع المنظمات، ويمكن أن يكون العامل ناجحاً بشكل كلي إذا اعتمد على فكرة تقدير الوقت أو الاهتمام به، وبعبارة أخرى ( الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك) فهو لا ينتظر الضعفاء وعلى العامل أن يكون قويا من أجل التفوق والنجاح.

الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة  
الوقت في مستوى أداء العاملين من  
وجهة نظر موظفي قطاع  
الاتصالات

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

### الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع إدارة الوقت وتأثيرها في مستوى أداء العاملين، سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار قطاع الاتصالات (اتصالات الجزائر، موبيليس، جازي، أوريدو) بولاية برج بوعرييج ليكون محل الدراسة الميدانية.

اعتمدنا في دراستنا على الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية وعرض خطوات إدارة الوقت وتحليلها، اختبار الفرضيات وتحليلها والتعليق على نتائجها، وذلك باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفين قطاع الاتصالات. سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بميدان الدراسة التطبيقية من خلال تقديم اتصالات الجزائر، جازي، موبيليس، أوريدو، والتعرف على نشأتهم وتطورهم والخدمات التي يتم تقديمها.

المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر و مؤسسة موبيليس

أولاً: التعريف بالمؤسسة الأم اتصالات الجزائر

#### • نشأة المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة برأس مال عمومي، تنتشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، تم إنشائها وفقا للقانون رقم 03 المؤرخ في 05 أوت 2000، والمتعلقة بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، والذي فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر رسميا في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003 حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق 3 أهداف رئيسية هي: المردودية، الفعالية، جودة الخدمة.

كما تسعى لتحقيق مستويات عالية من النجاعة في الأداء التقني، الاقتصادي، الاجتماعي من أجل احتلال مرتبة ريادية في مجال نشاطها الذي تسوده المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى سعيها إلى حماية وتطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية المؤسسات المعلومة في الجزائر.

#### • أهداف المؤسسة:

دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تنمية وتطوير عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية.
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة والحجم المقدم منها إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال المقدمة.
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

ثانيا: التعريف بمؤسسة موبيليس

### • نشأة المؤسسة:

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، يتبين لنا أن مؤسسة موبيليس هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية، وما يمكن قوله أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى، و هذا لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة جدا لباقي الفروع الأخرى إذا أرادت تأهيل مستواها التنافسي، وإعادة صياغة إستراتيجيتها تحسبا لمزيد من الانفتاح.

وتعتبر مؤسسة موبيليس أول متعامل للهواتف النقالة في السوق الجزائرية، حيث تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت سنة 2003 بأسهم يقدر رأس مالها ب 100.000.000 دج مقسمة على 1000 سهم، قيمة السهم الواحد 100.000 دج ولقد تعدى عمالها 1000 عامل سنة 2003 وتراجع إلى 600 عامل سنة 2005 ليعود ويرتفع من جديد إلى 1700 عامل سنة 2006، وتتبنى المؤسسة مجموعة من القيم من بينها الجودة، التضامن، روح الفريق، الشفافية، وغيرها من القيم الأخرى التي تساهم في بناء شخصية المؤسسة.

### • أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- تحسين جودة خدماتها وتصدر سوق نشاطها.
- زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها و مختلف علاماتها.
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية.
- الزيادة في نسبي الربح والنمو وتحقيق الدوام والاستمرار للمؤسسة.
- إدخال تعديلات وتحسينات جديدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، والعمل وفق المقاييس الدولية.

المطلب الثاني: تقديم عام حول مؤسسة جازي ومؤسسة اوريدو

### أولا: التعريف بمؤسسة جازي

جازي (Djezzy) هو أول مشغل شبكة الهاتف المحمول في الجزائر هي فرع لشركة فيمبلكوم الروسية، مشغل شبكة الجزائر للمحمول، بحصة سوق 46 % يعتبر ثاني أكبر مشغل ( أكثر من 14.9 مليون مشترك ومشتركة سنة 2017) وبتغطية شبكية 93% من السكان (48 ولاية) اكتسب رخصة جي إس إم

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

الثانية في البلاد في جويلية 2001، مع عرض قدره 737 مليون دولار، وأطلق رسميا في 15 شباط 2002. له منافسان: شبكة الجزائر الحكومية للهاتف المحمول موبيليس وفرع أوريدو القطرية أوريدو الجزائر.

### • أهداف المؤسسة:

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن.
- العمل على إنشاء فكرة كون جازي الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها وخدماتها.
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق، والتقرب أكثر من زبائنها.
- امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية.

### ثانيا: التعريف بمؤسسة أوريدو

أوريدو(Ooredoo، أو شركة نجمة سابقا ) هو الاسم التجاري للمؤسسة للاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية. هي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال، يبلغ عدد مشتركها 12.5 مليون مشترك سنة 2017 مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة أوريدو في سوق النقال 25.2% من مجمع الحصص.

تعتبر أوريدو متعامل رئيسي في مجال الهاتف النقال بالجزائر حيث أدخل خدمة الانترنت والرسائل عن طريق الهاتف النقال، وحصلت على عقد استغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر في 2 ديسمبر 2003 من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي، وقد وضعت هذه المنظمة قيد العمل في الجزائر من قبل المنظمة الكويتية الوطنية للاتصالات بتمويل من United Gulf Bank بموجب عقد لمدة 15 سنة.

### • أهداف المؤسسة:

- ترسيخ علامة أوريدو في السوق الجزائري.
- الحفاظ على وتيرة المداخيل والمبيعات.



## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نستعرض في هذا المبحث أهم الخطوات والإجراءات المنهجية المعتمدة في تطبيق الدراسة الميدانية والمتمثلة في: تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الاقتصادي.

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

بما أن الهدف من الاستقصاء هو قياس تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين، تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع اتصالات الجزائر (اتصالات الجزائر، موبيليس، جازي، أوريدو)، بولاية برج بوعرييج، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملين في قطاع الاتصالات خلال سنة 2021، من 25 عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر، و 15 عامل في مؤسسة أوريدو، 10 عمال من مؤسسة موبيليس و 10 عمال من مؤسسة جازي.

##### ثانياً: تحديد عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، تم توزيع 60 استبيان على عينة من الموظفين العاملين خلال فترة الدراسة، استرجعت منها 57 قابلة للتحليل وتم استبعاد 3 منها لعدم اكتمال الإجابة. تم توزيع عينة الدراسة من موظفين وإداريين كالتالي:

#### جدول رقم (02): طريقة توزيع عينة الدراسة حسب الشركات

أفراد العينة	اتصالات الجزائر	موبيليس	أوريدو	جازي	المرفوضة	المجموع
العدد	25	10	15	7	3	60

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

#### أولاً: أسلوب جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استخدام أسلوب الاستقصاء للعاملين، حيث قمنا بتصميم استبيان موجه لموظفي قطاع الاتصالات لغرض معرفة وتقييم تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين، بحيث يتكون هذا الاستبيان من ثلاث أجزاء رئيسية:

**الجزء الأول:** يغطي الأسئلة الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعاملين في قطاع الاتصالات والتي تتمثل في ( الجنس، السن، التحصيل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** يتعلق بتحديد مستوى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين، حيث يحتوي هذا الجزء على 20 عبارة تترجم بالمحاور الأربعة لإدارة الوقت المتمثلة في (التخطيط، التحليل، المتابعة وإعادة التحليل، الالتزام) وتتوزع هذه العبارات كما يلي:

- تفسر العبارات من 1 إلى 5 محور تخطيط الوقت.

- تعبر العبارات من 6 إلى 9 عن محور تحليل الوقت.

- تبرز العبارات من 10 إلى 14 محور متابعة وإعادة تحليل الوقت.

- تمثل العبارات من 15 إلى 20 محور الالتزام.

**الجزء الثالث:** يعكس محور أداء العاملين، ويضم هذا الجزء 19 عبارة.

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v 21) وبواسطة هذا البرنامج تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها:

- ❖ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- ❖ المتوسطات الحسابية لتحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد عينة الدراسة لمعايير إدارة الوقت، إضافة إلى تقييمها من ناحية كل معيار.
- ❖ الانحرافات المعيارية لتقييم درجة تشتت قيم استجابة أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- ❖ أساليب الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة ارتباط بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

❖ معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات معامل أداة الدراسة.

تكون الإجابة عن العبارات وفق درجة موافقة العاملين على كل عبارة من العبارات الواردة من خلال سلم ليكارت الشهير الذي يحتوي على خمس درجات كونه المقياس المناسب لقياس الإدراك والاتجاهات والآراء وهو كما يلي:

### جدول رقم (03): درجات الموافقة (سلم ليكارت الخماسي)

الدرجات	1	2	3	4	5
الاتجاه	الموافقة بشدة	الموافقة	الحياد	عدم الموافقة	عدم الموافقة بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس سلم ليكارت

من الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي الذي تتوزع حسب الدرجات للقيم المجتمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على الفئات الخاصة بمقياس ليكارت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

أعلى قيمة = 5، أدنى قيمة = 1، وبالتالي فالمدى هو  $5 - 1 = 4$ .

عدد الفئات الخاصة بالمقياس = 5.

وبالتالي طول الفئة = المدى / عدد الفئات =  $4 / 5 = 0.8$ .

أضفنا إلى هذه القيمة أقل قيمة في المقياس و هي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة للحصول على طول كل فئة، واعتمادا على هذه القيمة تحدد درجات التقييم كما هو موضح في الجدول الموالي:

### جدول رقم (04): فئات ودرجات الموافقة

الفئات	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
درجة مقياس ليكارت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس سلم ليكارت

### ثالثا: ثبات أداة الدراسة

اعتمادنا في دراستنا على استبيان أطروحة دكتوراه " دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية" بالنسبة لمحاور إدارة الوقت. أما بالنسبة لمحور أداء العاملين فقد تم الاعتماد على رسالة ماجستير بعنوان " إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين".

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

و لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استعمال معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's alpha ) الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، كما يزود بتقدير جيد للثبات ويستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الذي يأخذ القيمة من 0-1 وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيرا عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها.

جدول رقم (05): معامل الثبات لمحاور الاستبانة

الرقم	المحور	قيمة $\alpha$
1	تخطيط الوقت	0.840
2	تحليل الوقت	0.802
3	المتابعة وإعادة التحليل	0.800
4	الالتزام	0.828
	إدارة الوقت	0.778
5	مستوى أداء العاملين	0.883
	الاستبانة ككل	0.849

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل  $\alpha$  كرونباخ للمحاور كانت تعبر عن نسبة مرتفعة تقترب من الواحد وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى.

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

### المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث التركيز على ثلاث نقاط رئيسية وهي: وصف خصائص عينة الدراسة، التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة و اختبار فرضيات البحث.

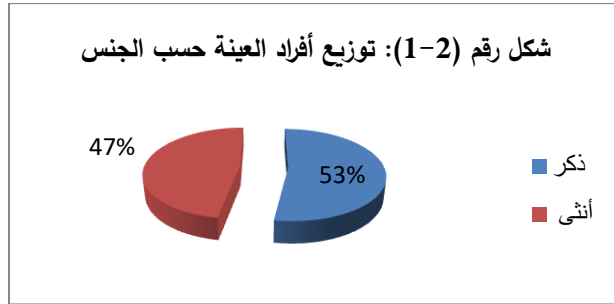
#### المطلب الأول: تحليل البيانات

##### أولاً: التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، حيث توضح الجداول أدناه هذه الخصائص الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	30	52.6%
أنثى	27	47.4%
المجموع	57	100%



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج Excel

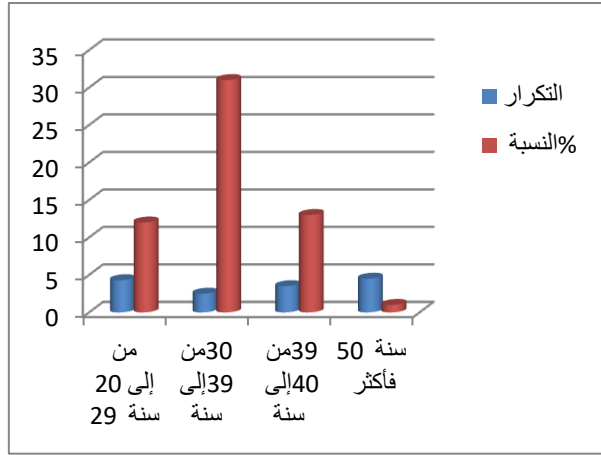
نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم ( 06)، والمتعلقة بمتغير الجنس أن نسبة أفراد العينة من الذكور يفوق بقليل عدد الإناث، حيث بلغت نسبتهم (52.6%) في حين بلغت نسبة الإناث (47.4%)، مما يعني أنه لا يوجد فرق في التوظيف بين الإناث والذكور في قطاع الاتصالات.

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	السن
21.1%	12	من 20 إلى 29 سنة
54.4%	31	من 30 إلى 39 سنة
22.8%	13	من 40 إلى 49 سنة
1.8%	1	50 سنة فأكثر
100%	57	المجموع

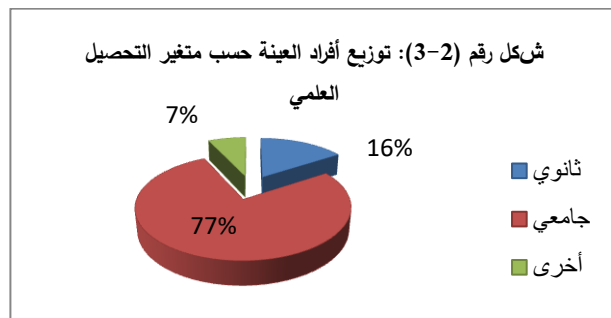


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج Excel

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (07)، والمتعلقة بالفئة العمرية للموظفين، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة محل الدراسة والذي يمثلون نسبة 75.5% من المبحوثين شباب لا تزيد أعمارهم عن 39 سنة، في حين نجد أن نسبة 22.8% يمثلون الفئة العمرية من (40 إلى 49 سنة)، وأن ما يفوق 50 سنة يمثل 1.8%. وهذا ما يؤكد على مدى اهتمام المؤسسات بالفئات العمرية الشبابية في عملية التوظيف.

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي.

النسبة المئوية	العدد	التحصيل العلمي
15.8%	9	ثانوي
77.2%	44	جامعي
7%	4	أخرى
100%	57	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج Excel

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (08)، والمتعلقة بالتحصيل العلمي للموظفين، يتضح أن نسبة عالية من أفراد العينة ذوو مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 44 شخصا وبنسبة مقدارها (77.2%)، ثم يليها بعد ذلك الأفراد ذو مستوى تعليمي ثانوي إذ بلغ عددهم 9 أشخاص وبنسبة مقدارها (15.8%)، أما باقي أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي آخر بنسبة (7%) وبلغ عددهم 4 أشخاص. وهذا

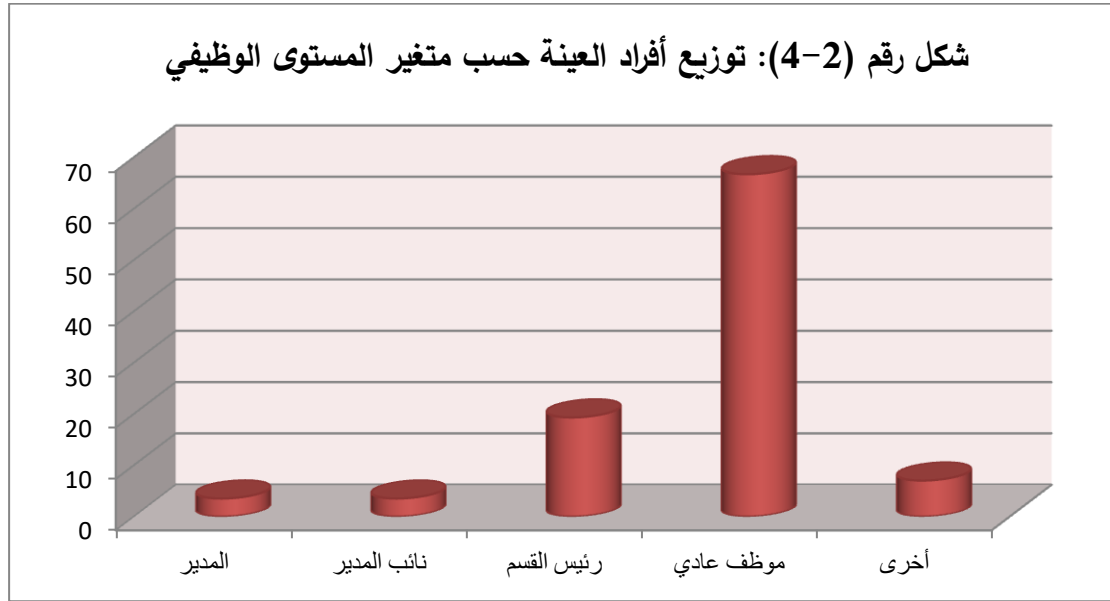
## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

ما يفسر سياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة والتي تستقطب خريجي الجامعات قصد زيادة كفاءتها وتطوير خدماتها.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
3.5%	2	المدير
3.5%	2	نائب المدير
19.3%	11	رئيس القسم
66.7%	38	موظف عادي
7%	4	أخرى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج Excel



من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (09)، والمتعلقة بالمستوى الوظيفي، يتبين لنا أن غالبية المراكز الوظيفية يحتلها الموظفون بنسبة 66.7%، حيث بلغ عددهم 38 شخصاً، تليها نسبة 19.3% تعود إلى رؤساء الأقسام، حيث بلغ عددهم 11 شخصاً، وتليها نسبة 7% بالنسبة للمدراء ونوابهم، حيث بلغ عددهم 4 أشخاص، أما باقي أفراد عينة الدراسة فيشغلون مراكز أخرى بنسبة 7% وبلغ عددهم 4 أشخاص.

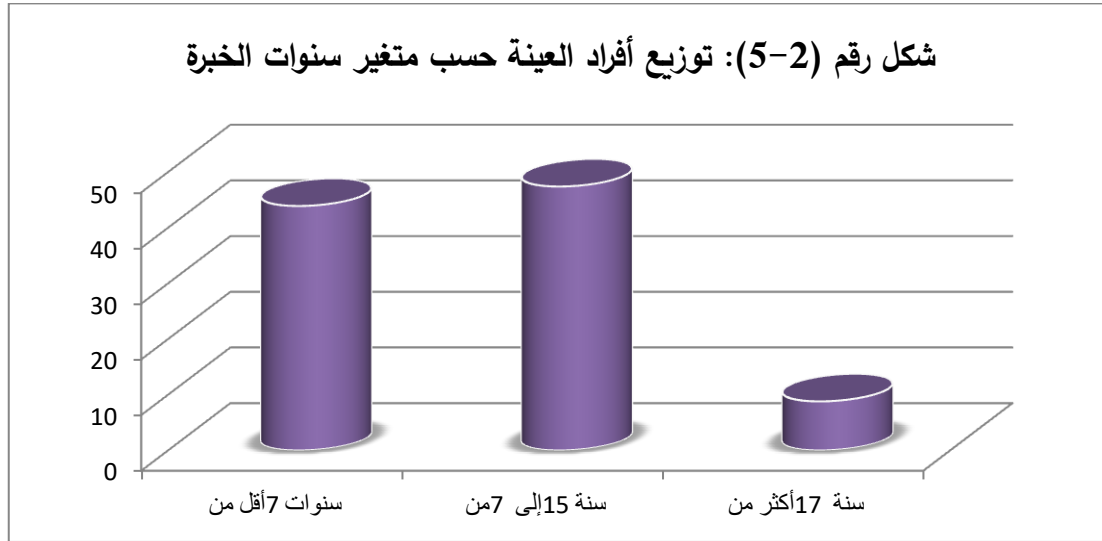
## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

نستنتج من خلال التحليل أن نسبة كبيرة تعود للموظفين العاديين لأن المؤسسة تحتاجهم لتلبية حاجيات المواطنين. بينما المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام مهمتهم تنطوي فقط على تحديد الأهداف وتقسيم المهم و الأوامر على الموظفين.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 7 سنوات	25	43.9%
من 7 إلى 15 سنة	27	47.4%
أكثر من 15 سنة	5	8.8%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج Excel



من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (10)، والمتعلقة بسنوات الخبرة، يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 7 إلى 15 سنة حيث قدر عددهم 27 عامل بنسبة مئوية بلغت 47.4%، ثم تأتي فئة أقل من 7 سنوات خبرة وبلغ عددهم 25 عامل بنسبة مئوية بلغت 43.9%، ثم تأتي فئة تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة حيث قدر عددهم 5 عمال بنسبة مئوية بلغت 8.8%. وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد سياسة واضحة في ترقية عمالها وكذلك عملية التوظيف، حيث تمنح خريجي الجامعات مناصب تتماشى مع مؤهلاتهم العلمية على الرغم من التحاقهم الحديث بالمؤسسة.



## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

ثانيا: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات الدراسة إلى: متغير مستقل من جهة والمتمثل في تخطيط الوقت، تحليل الوقت، المتابعة وإعادة التحليل، الالتزام، ومتغير تابع هو أداء العاملين.

أ- التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات إدارة الوقت:

يتناول هذا المحور تحليل متغيرات إدارة الوقت عن طريق أداة الدراسة وتتمثل هذه المتغيرات كما هو مذكور سابقاً في: التخطيط، التحليل، المتابعة وإعادة التحليل، الالتزام حيث تناولها التحليل من خلال الأسئلة من (1 إلى 20) وعليه فقد ظهرت الإجابات التي تم الحصول عليها من موظفي عينة الدراسة والتي يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم(11): تقييم إدارة الوقت من ناحية تخطيط الوقت.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
1	تحدد الأهداف المراد إنجازها بدقة.	1.61	0.648	5	غير موافق بشدة
2	الأهداف المراد تحقيقها واقعية و ممكنة.	1.95	0.895	3	غير موافق
3	الأهداف الموضوعية محددة بفترة زمنية.	2.04	0.823	2	غير موافق
4	يتم تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها.	1.77	0.756	4	غير موافق بشدة
5	يتم تقديم دورات لتدريب العاملين على أهمية الوقت وسبل إدارته.	2.11	0.939	1	غير موافق
تخطيط الوقت		1.9211	0.53924		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية تخطيط الوقت، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقديم دورات لتدريب العاملين

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

على أهمية الوقت وسبل إدارته" بمتوسط حسابي بلغ (2.11) وانحراف معياري بلغ (0.939)، فيما تحتل المرتبة الثانية فقرة " الأهداف الموضوعية محددة بفترة زمنية" بمتوسط حسابي بلغ (2.04) وانحراف معياري بلغ (0.823)، فيما تأتي الفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل في الجدول أعلاه وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها كما يلي: (1.95)، (0.895) بالنسبة لفقرة " الأهداف المراد تحقيقها واقعية و ممكنة." و (1.77)، (0.756) بالنسبة لفقرة " تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها " وأخيراً (1.61)، (0.648) بالنسبة لفقرة " تحدد الأهداف المراد إنجازها بدقة".

وبشكل عام نلاحظ أن الموظفين في المؤسسات قيد الدراسة كان لهم رأي عدم الموافقة لتخطيط الوقت بمتوسط حسابي عام (1.92) وانحراف معياري (0.539) وهذا ما يدل على أن المؤسسات لا تهتم بالتخطيط المسبق للأهداف، سواء من خلال التخطيط للأهداف المراد إنجازها أو تحقيقها وهذا راجع لنقص مهارات الموظفين الإدارية بسبب عدم وجود دورات تدريبية على أهمية الوقت وسبل إدارته.

### جدول رقم(12): تقييم إدارة الوقت من ناحية تحليل الوقت.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
6	يسعى المسؤولون لمعرفة الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلاً.	2.14	0.915	3	غير موافق
7	المعلومات حول المهام المراد إنجازها واضحة للجميع.	2.40	1.163	2	غير موافق
8	يتم تحديد مدة إنجاز كل مهمة بدقة.	2.65	1.217	1	محايد
9	يتم التركيز على عدم إنجاز الكثير من المهام في آن واحد.	2.14	1.060	4	غير موافق
تحليل الوقت		2.3333	0.76668		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 1- تحليل الوقت:

يشير الجدول رقم (12) إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتحليل الوقت، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحديد مدة إنجاز كل مهمة بدقة" بمتوسط حسابي بلغ (2.65)، وانحراف معياري بلغ

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

(1.217)، فيما حصلت الفقرة "المعلومات حول المهام المراد إنجازها واضحة للجميع" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (1.163)، وتليها الفقرة "التركيز على عدم انجاز الكثير من المهام في آن واحد" بمتوسط حسابي (2.14)، وانحراف معياري (0.915)، فيما احتلت الفقرة "التركيز على عدم انجاز الكثير من المهام في آن واحد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14)، وانحراف معياري (1.060).

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تحليل الوقت في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين كان في درجة عدم الموافقة بمتوسط حسابي وانحراف معياري عام على التوالي (2.33)، (0.766). وهذا ما يدل على أن المؤسسات لا تعطي أهمية لتحليل الوقت وتعاني من عدم وضوح المعلومات، كما تركز على انجاز الكثير في وقت واحد.

### جدول رقم(13): تقييم إدارة الوقت من ناحية متابعة وإعادة تحليل الوقت.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
10	تحدد الإدارة ماهية الإنتاج السليم (الجيد).	2.54	1.036	1	غير موافق
11	تحدد الإدارة أسباب وجود إنتاج غير جيد.	2.23	0.926	5	غير موافق
12	يتم تعديل الخطط بناء على النتائج.	2.40	1.223	2	غير موافق
13	تشكيل لجان من ذوي خبرة فنية وكفاءة عالية لدراسة مشكلة معينة.	2.32	1.198	3	غير موافق
14	يهتم المسؤولون بوجود علاقات حسنة بين الموظفين.	2.26	1.232	4	غير موافق
المتابعة وإعادة التحليل		2.3509	0.78856		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 2- المتابعة وإعادة التحليل

يوضح الجدول رقم (13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمتابعة وإعادة التحليل، حيث نرى أن مستوى عدم الموافقة لمعظم أفراد عينة الدراسة بمتوسط

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

حسابي عام (2.35)، وانحراف معياري عام (0.788)، حيث جاء في الفقرات (11،10،12،13،14) مرتبة ترتيبيا تنازليا من الأعلى إلى الأسفل بمتوسط الحسابي لكل فقرة على الترتيب ب: (2.54)، (2.40)، (2.32)، (2.26)، (2.23) وانحراف المعياري على الترتيب (1.036)، (1.223)، (1.198)، (1.232)، (0.926)، هذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي اهتماما بالمتابعة وإعادة التحليل حيث لا تقوم الإدارة بتعديل الخطط بناء على نتائجها المحققة، ولا تهتم بدراسة مشكلاتها، كما لا تكثر بالعلاقات بين الموظفين.

### جدول رقم(14): تقييم إدارة الوقت من ناحية الالتزام.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
15	يتم إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وذلك لإشعارهم بتحمل المسؤولية.	2.33	1.170	3	غير موافق
16	تفوض الأعمال الأقل أهمية إلى المرؤوسين.	2.63	1.096	2	محايد
17	تتأكد الإدارة من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضهم بها.	2.23	0.926	6	غير موافق
18	تحاول المؤسسة استغلال الساعات الأولى من العمل اليومي أحسن استغلال ممكن.	2.28	0.940	4	غير موافق
19	تخصص المنظمة وقت راحة للموظف أثناء دوامه الرسمي.	2.28	1.146	5	غير موافق
20	يقوم الموظفون بقراءة الصحف والمجلات والنشرات الدورية خلال الدوام الرسمي.	3.74	1.027	1	موافق
					الالتزام
		2.5819	0.56090	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 3- الالتزام:

يتضح من نتائج الجدول رقم(14)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الالتزام في المنظمة، حيث احتلت الفقرة 20 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي (3.74)، (1.027) والتي تنص على " قيام الموظفين بقراءة الصحف والمجلات والنشرات الدورية أثناء الدوام الرسمي" مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسات، فيما احتلت الفقرة

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

تتأكد الإدارة من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضهم بها " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (0.926)، فبشكل عام كان للموظفين رأي عدم الموافقة بمتوسط حسابي عام (2.58)، وانحراف معياري (0.56) مما يدل على عدم وجود التزام في المؤسسات قيد الدراسة من ناحية عدم الاستغلال الأمثل للساعات الأولى للعمل، ضعف الثقة بموظفيها لعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات .

### جدول رقم(15): المتغيرات المستقلة الخاصة بإدارة الوقت.

متغيرات إدارة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تخطيط الوقت	1.9211	0.5324	4	غير موافق
تحليل الوقت	2.3333	0.76668	3	غير موافق
المتابعة و إعادة التحليل	2.3509	0.78856	2	غير موافق
الالتزام	2.5819	0.56090	1	غير موافق
إدارة الوقت	2.2907	0.52656		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (15) أن توزيع مفردات عينة الدراسة في قطاع الاتصالات وفقا للمتغيرات المستقلة لإدارة الوقت تشير إلى أن الالتزام يأتي في المرتبة الأولى من حيث استجابتهم، حيث كان متوسط الاستجابة له (2.58) وانحرافه المعياري (0.56)، يليه المتابعة وإعادة التحليل بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.788)، ويأتي في المرتبة الثالثة تحليل الوقت بمتوسط استجابة (2.33) وانحراف معياري (0.76)، وفي المرتبة الأخيرة التخطيط بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.53).

وعموما درجة الاستجابة لجميع متغيرات إدارة الوقت (التخطيط، التحليل، المتابعة وإعادة التحليل، الالتزام) كانت ضعيفة بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.52)، وهذا يعني أن أفراد العينة يتصفون بمهارات ضعيفة لإدارة وقتهم.

### ب- التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات أداء العاملين:

نتناول في هذا المحور تحليل متغير أداء العاملين عن طريق أداة الدراسة، حيث تناولها التحليل من خلال الأسئلة (من 21 إلى 39) وعليه فقد ظهرت الإجابات التي تم الحصول عليها من الموظفين عينة الدراسة والتي يوضحها الجدول (16).

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

جدول رقم (16): توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب أداء العاملين.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة الموافقة
21	يؤدي الموظفون العمل بدقة متناهية	2.04	0.981	17	غير موافق
22	يتم تحديد نسبة معينة من الأخطاء، الإنتاج غير الجيد، التي يجب أن لا يتجاوزها الفرد في كمية إنتاجه الحقيقية.	2.65	1.157	3	محايد
23	لا يسمح بالوصول إلى العمل متأخرا.	2.32	1.227	7	غير موافق
24	لا يسمح بالانصراف من العمل مبكرا.	2.21	1.221	9	غير موافق
25	يسمح للموظفين بالمبادرة بأفكار جديدة.	2.02	1.157	18	غير موافق
26	عدم الميل إلى البقاء وانتظار التعليمات.	2.30	1.101	8	غير موافق
27	يتم تحديد كمية إنتاج الفرد في الساعة.	2.81	1.315	2	محايد
28	يتم تحديد قيمة إنتاج الفرد في الساعة.	2.82	1.255	1	محايد
29	يحتفظ الفرد بعلاقات طيبة مع الآخرين داخل المنظمة.	2.12	1.166	14	غير موافق
30	يزيد تقارب الأداء الفعلي للموظف مع الأداء المخطط له من مستوى أداء العاملين.	2.19	0.990	10	غير موافق
31	يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أداء العاملين.	2.58	1.101	4	غير موافق
32	يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.	2.05	1.109	16	غير موافق
33	يعمل نظام الحوافز المرتبط بوقت الانجاز على رفع مستوى أداء العاملين.	2.14	1.245	13	غير موافق
34	تعمل الإدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت.	2.18	1.136	12	غير موافق
35	تراعى الإدارة الناجحة الجانب الإنساني لدى العاملين بالتوافق مع رفع مستوى أدائهم.	2.39	1.250	6	غير موافق
36	يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	1.89	0.838	19	غير موافق
37	يساهم تحديد جدول زمني للأعمال التي يؤديها الموظف في رفع مستوى أداء العاملين.	2.18	1.104	11	غير موافق
38	يساهم توجيه الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	2.05	0.953	15	غير موافق

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

39	تساهم الرقابة على الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	2.40	1.237	5	غير موافق
أداء العاملين		2.2943	0.79488		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على تحليل بيانات الاستبيان

يشير الجدول رقم (16) على إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بأداء العاملين احتلت العبارة "تحديد قيمة إنتاج الفرد في الساعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.255) وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "تحديد كمية إنتاج الفرد في الساعة" بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.315) فيما احتلت العبارة "يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى أداء العاملين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.838) .

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لأداء العاملين كان منخفضاً ب(2.2943)، وانحراف معياري (0.79488) وهو ما يؤشر أن أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة كان ضعيفاً.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم باختيار فرضية الدراسة؛ وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط، لمعرفة أثر إدارة الوقت كمتغير مستقل في المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين، حيث تعد علاقة التأثير ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة أي ( $\alpha = 0.05$ ) والعكس صحيح؛ أي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة فهذا يعني أن علاقة التأثير ليست ذات دلالة إحصائية وفيما يلي اختبار هذه الفرضية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين:

### جدول رقم (17): تحليل الانحدار لقياس أثر تخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	$\beta$	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تخطيط الوقت	أداء العاملين	0.211 <sup>a</sup>	0.045	0.300	1.712	1.604	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.211^a)$  مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته  $(0.045)$ ، أي أن 4.5% من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في تخطيط الوقت. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{تخطيط الوقت}} = 1.712 + 0.300 X_{\text{الأداء}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتحليل الوقت في مستوى أداء العاملين:

جدول رقم (18): تحليل الانحدار لقياس أثر تحليل الوقت على مستوى أداء العاملين.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	$\beta$	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تحليل الوقت	أداء العاملين	$0.293^a$	0.086	0.302	1.575	2.276	0.027

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تحليل الوقت في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.293^a)$  مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تحليل الوقت وأداء العاملين، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته  $(0.086)$ ، أي أن 8.6% من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في تحليل الوقت. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{تحليل الوقت}} = 1.575 + 0.302 X_{\text{الأداء}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الوقت على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.



## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمتابعة وإعادة التحليل في مستوى أداء العاملين :

جدول رقم(19): تحليل الانحدار لقياس اثر المتابعة وإعادة التحليل على مستوى أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المتابعة وإعادة التحليل	أداء العاملين	0.329 <sup>a</sup>	0.108	0.330	1.505	2.586	0.012

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المتابعة وإعادة التحليل على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.329<sup>a</sup>) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتابعة وإعادة التحليل وأداء العاملين ، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.108)، أي أن 10.8% من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في المتابعة وإعادة التحليل. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{المتابعة وإعادة التحليل}} = 1.505 + 0.330 X_{\text{الأداء}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة وإعادة التحليل في مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للالتزام في أداء العاملين:

جدول رقم(20): تحليل الانحدار لقياس أثر الالتزام في مستوى أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الالتزام	أداء العاملين	0.314 <sup>a</sup>	0.098	0.442	1.140	2.450	0.017

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الالتزام في مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.151<sup>a</sup>) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام وأداء العاملين، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.023)، أي أن 2,3% من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتجة عن التغير في الالتزام. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الأداء}} = 2.304 + 0.120 X_{\text{الالتزام}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين:

### جدول رقم (21): تحليل الانحدار لقياس أثر إدارة الوقت على أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	$\beta$	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
إدارة الوقت	أداء العاملين	0.359 <sup>a</sup>	0.129	0.538	1.047	2.851	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.359<sup>a</sup>) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.129)، أي أن 12.9% من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتجة عن التغير في إدارة الوقت.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الأداء}} = 1.047 + 0.538 X_{\text{إدارة الوقت}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: قياس تأثير إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع الاتصالات.

---

### ملخص الفصل الثاني

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمحاور إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين بحيث تناولت الدراسة 57 مفردة من موظفي قطاع الاتصالات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة والاستعانة ببرنامج SPSS 21 من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات بهدف الوصول إلى النتائج التي مكنتنا من قبول كل الفرضيات.

الخاتمة

## خاتمة

من خلال تسليطنا الضوء على موضوع إدارة الوقت وأثرها في أداء العاملين، وجدناه جدير بالدراسة والبحث بغية تحديد فعالية إدارة الوقت للرفع من مستوى أداء العاملين، كما ارتأينا أنه يجب على المؤسسات أن تقوم بتدريب الموظفين والعمال من مختلف المستويات على تخطيط وإدارة وقتهم، وتحسينهم بأهمية إدارة الوقت، والنفذ الذي تعود به هذه الأهمية المحققة على المؤسسة ككل، إلى جانب أنه عليها إدراك بأن التخطيط، الالتزام ومتابعة وتحليل الوقت من أهم الميكانيزمات المساهمة في زيادة معدلات أداء العاملين وتحسين مستواهم.

نظرا للأهمية البالغة لموضوع إدارة الوقت في عصرنا الحالي، يتضح أن نجاح المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية قائم على التطبيق الفعال لإدارة الوقت، لذلك يجب أن تتواصل الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع.

وفيما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث واقترح بعض التوصيات، وأفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية:

## أ. النتائج:

- ❖ هناك تأثير واضح لمحاور إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين.
- ❖ يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بإدارة الوقت.
- ❖ أثبتت الدراسة أن إدارة الوقت في قطاع الاتصالات كانت بدرجة ضعيفة.
- ❖ وجود علاقة طردية ايجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين في قطاع الاتصالات.
- ❖ يمثل الوقت أحد القواعد الهامة والنادرة والثمينة بالنسبة للمؤسسات.
- ❖ إن التخطيط الفعال في المؤسسة يقلل من الوقت الضائع المهودور.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين.
- ❖ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتحليل الوقت في مستوى أداء العاملين.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتابعة وإعادة التحليل في مستوى أداء العاملين.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام في مستوى أداء العاملين.

## ب. التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي نراها مناسبة:

- ✓ تعميق مفهوم الوقت وأهميته لدى العاملين.
- ✓ الكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب.
- ✓ إشراك العاملين في تخطيط وقتهم الزمني لتحقيق الأهداف التي تم وضعها.
- ✓ إشراك العاملين في اتخاذ القرار لكي يشعروا بالمسؤولية اتجاه المحافظة على وقتهم.
- ✓ توعية العمال وتحسيسهم بأهمية الوقت، وتهيئة مناخ العمل المناسب الذي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين.
- ✓ العمل على تعزيز إدارة الوقت واعتبارها النواة الأساسية في سلوك العاملين في الإدارة.
- ✓ الاهتمام بهذا النوع من الدراسات نظرا لأهميته كمرجع عند الحاجة.
- ✓ تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة، الأسباب والحلول.
- ✓ تحويل الأهداف إلى خطط عملية للاستفادة من أهمية الوقت.
- ✓ الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم
- ✓ لزيادة الاهتمام بإدارة الوقت.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الوقت وأهميته وكيفية إدارته والسيطرة عليه، وتسخير أكبر قدر من الموارد (الإمكانات) المادية والبشرية لإنجاح هذه الأبحاث.

## ج. آفاق الدراسة:

بحكم أن موضوع الدراسة شائك ومتشعب الجوانب، نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعمق أكثر، ولهذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التالية:

- دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين.
- دور إدارة الوقت في الرفع من كفاءة أداء العاملين.
- دور كل بعد من أبعاد إدارة الوقت على حدا في تحسين أداء العاملين.
- ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات العاملين في القطاع العام والخاص.
- دور إدارة الوقت في تخفيف من ضغوط العمل.
- دراسة إدارة الوقت من المنظور الإسلامي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب

- 1- إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار الإبداع للإعلام والنشر، القاهرة، 2009.
- 2- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3- ربي رشيد الجلي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 4- سمير البعلبكي، إدارة الوقت وتخفيف التوتر، الطبعة الأولى، دار الأصدقاء للنشر، بيروت، لبنان، 1997.
- 5- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 7- محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 8- محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، الدمام، 2018.
- 9- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 10- وائل محمد صبحي و طاهر حسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

## ب- المذكرات

- 1- الرشيدى محمد مبارك محمد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين - دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
- 2- الغامدي محمد أحمد، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- 3- الغيثي فهد محمد، أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2001.
- 4- خالد عبد الرحمان الجريسي، إدارة الوقت من منظور إسلامي ( دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت)، رسالة ماجستير، كلية الإمام الأوزاعي للدراسات الإسلامية، بيروت، 2000.
- 5- رابح برباخ، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.
- 6- راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.
- 7- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات ( دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 8- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة المسيلة CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف، مسيلة، 2007.



- 9- عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 10- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 11- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم الاقتصاد، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 12- فهد عبد الناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين (دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 13- محمد إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بفلسطين، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2010.
- 14- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.
- 15- محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006.
- 16- مريم مهشي، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة ملبنة التل بسطيف)، رسالة ماجستير، إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.
- 17- منى خرموش، تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، إدارة تربوية، قسم

- علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016-2017.
- 18- مها طلال العازمي، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير في التربية، إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.
- 19- نجاه موسى حسن احمد، أثر إدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري لمدراء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 20- ياسر بن صالح القصي، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

### ج-المجلات:

- 1- أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين (بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، المجلد (22)، العدد 94، 2016.
- 2- جوان فاضل مهدي، إدارة الوقت وضغوط العمل (العلاقة والتأثر)، مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، بابل، المجلد (34)، العدد 2، 2017.
- 3- ريم هند حميد، انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد 90.
- 4- زينب عبد الرزاق عبود، ضفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثارها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل- العلوم الصرفة والتطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد (24)، العدد 01، 2016.
- 5- صلاح الدين عواد الكبيسي، رعد فرحان عذيب الكعبي، تأثير إستراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (26)، العدد 120، 2020.

- 6- عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت-المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، المجلد (08)، العدد 02، ديسمبر 2017.
- 7- فاطمة زعزع، زليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، جوان 2017.
- 8- قاسم هادي التيمي، شهلاء حكمة البزاز، أفراح محمد حسن، إدارة الوقت في العمل الإداري، مجلة كلية التربية الإسلامية، المجلد (22)، العدد 95، 2016.
- 9- مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، المجلد (20)، العدد 02، 2012.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Adams, G.A, Jex, S.M, **Relationships between time management contole, work-family conflict, and strain**, journal of Occupational Health Psychology, Vol 4, N°1, 1999.
- 2- Brian Tracy, **Time Management**, American Management Association, Washington, USA, 2013.
- 3- Durrani Bilal, Obaid Ullah, Sabeeh Ullah, **Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan**, Journal of contemporary research in business, v2, N°9, 2011.
- 4- J.Barling, Dominic cheung, E. Kelloway, **Time Management and Achievement Striving interact to Predict car Sales Performance**, journal of Applied psychology, 1996.
- 5- Johnson-Blake, A. Deborah, **Non-profit administrators perception of time use and effective time management strategies that impact organizational success**, A dissertation for doctor degree of management organization leadership, University of Phoenix, USA, 2010.
- 6- Green, Skinner, **Does Time management training work? An evaluation**, International Journal Of Training and Development, Vol9, N°2, 2005.
- 7- Peter Drucker : L'avenir du Management selon Drucker, édition Village Mondial, Paris, 1999.
- 8- Shikha N.Khera, Human recourse practices and their impact on employee productivity: A Perceptual analysis of private, public and foreign Bank Employees, DSM Business review v2, N°1, India, 2010.
- 9- Zeller, Drik, **Time Management for Dummies**, Mimi Edition, Washington, USA, 2013.

الملاحق

السيد(السيدة) المحترم (ة)؛

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " إدارة الوقت وتأثيرها في مستوى أداء العاملين"، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا من أجل تبيان أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين.

نأمل قراءة ما ورد في هذا الاستبيان مم فقرات بدقة وموضوعية، والإجابة عما جاء فيه وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

إن تعاونك في تعبئة هذا الاستبيان بالتأكيد سينجح هذا البحث، علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستكون لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم مع التقدير.

- المعلومات الشخصية:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:

التحصيل العلمي:  متوسط أو أقل  ثانوي  جامعي  أخرى

المستوى الوظيفي: المدير  نائب المدير  رئيس القسم  موظف عادي  أخرى

سنوات الخبرة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>تخطيط الوقت</b>						
1	تحدد الأهداف المراد إنجازها بدقة.					
2	الأهداف المراد تحقيقها واقعية و ممكنة.					
3	الأهداف الموضوعه محددة بفترة زمنية.					
4	يتم تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها.					
5	يتم تقديم دورات لتدريب العاملين على أهمية الوقت وسبل إدارته.					
<b>تحليل الوقت</b>						
6	يسعى المسئولون لمعرفة الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا.					
7	المعلومات حول المهام المراد إنجازها واضحة للجميع.					
8	يتم تحديد مدة إنجاز كل مهمة بدقة.					
9	يتم التركيز على عدم انجاز الكثير من المهام في آن واحد.					
<b>المتابعة وإعادة التحليل</b>						
10	تحدد الإدارة ماهية الإنتاج السليم (الجيد).					
11	تحدد الإدارة أسباب وجود إنتاج غير جيد.					
12	يتم تعديل الخطط بناء على النتائج.					
13	تشكيل لجان من ذوي خبرة فنية وكفاءة عالية لدراسة مشكلة معينة.					
14	يهتم المسئولون بوجود علاقات حسنة بين الموظفين.					
<b>الالتزام</b>						
15	يتم إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وذلك لإشعارهم بتحمل المسؤولية.					
16	تفوض الأعمال الأقل أهمية إلى المرؤوسين.					
17	تتأكد الإدارة من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضهم بها.					
18	تحاول المؤسسة استغلال الساعات الأولى من العمل اليومي أحسن استغلال ممكن.					
19	تخصص المنظمة وقت راحة للموظف أثناء دوامه الرسمي.					
20	يقوم الموظفون بقراءة الصحف والمجلات والنشرات الدورية خلال الدوام الرسمي.					
<b>أداء العاملين</b>						
21	يؤدي الموظفون العمل بدقة متناهية.					
22	يتم تحديد نسبة معينة من الأخطاء، الإنتاج غير الجيد، التي يجب أن لا يتجاوزها الفرد في كمية إنتاجه الحقيقية.					

					لا يسمح بالوصول إلى العمل متأخرا.	23
					لا يسمح بالانصراف من العمل مبكرا.	24
					يسمح للموظفين بالمبادرة بأفكار جديدة.	25
					عدم الميل إلى البطء وانتظار التعليمات.	26
					يتم تحديد كمية إنتاج الفرد في الساعة.	27
					يتم تحديد قيمة إنتاج الفرد في الساعة.	28
					يحتفظ الفرد بعلاقات طيبة مع الآخرين داخل المنظمة.	29
					يزيد تقارب الأداء الفعلي للموظف مع الأداء المخطط له من مستوى أداء العاملين.	30
					يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أداء العاملين.	31
					يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.	32
					يعمل نظام الحوافز المرتبط بوقت الانجاز على رفع مستوى أداء العاملين.	33
					تعمل الإدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت.	34
					تراعى الإدارة الناجحة الجانب الإنساني لدى العاملين بالتوافق مع رفع مستوى أدائهم.	35
					يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	36
					يساهم تحديد جدول زمني للأعمال التي يؤديها الموظف في رفع مستوى أداء العاملين.	37
					يساهم توجيه الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	38
					تساهم الرقابة على الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	39