

# إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"

إعداد

عبير فوزي الخطيب

إشراف

الأستاذ الدكتور نجم العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

## تفويض

أنا عبير فوزي الخطيب أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم:.....

التاريخ:.....

التوقيع:.....

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"  
وأجيزت بتاريخ: / /

### التوقيع

رئيساً ومشرفاً .....  
عضواً .....  
عضواً .....  
عضواً .....

### أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور: نجم العزاوي  
الأستاذ الدكتور: محمد النعيمي  
الأستاذ الدكتور: ياسر العدوان  
الأستاذ الدكتور: موسى اللوزي

### الشكر والتقدير

بعد شكر الله عز وجل أتوجه بالشكر والتقدير إلى جامعة الشرق الأوسط للدراسات

العليا، هذا الصرح العلمي الذي نهلنا منه علماً ومعرفةً

وأخص بكل الشكر وفائق التقدير والإحترام حضرة المربي الفاضل

**الأستاذ الدكتور نجم العزاوي**

الذي كان أباً ومعلماً لم يبخل بالنصح والإرشاد والتوجيه كي يخرج هذا العمل بصورته

النهائية بفضل الله تعالى أولاً وآخراً، وبفضل كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

كما أتوجه بشكري وتقديري إلى أعضاء الهيئة التعليمية الأفاضل في قسم إدارة الأعمال

كما أتقدم بعظيم شكري وامتناني لأعضاء هيئة المناقشة الكرام الأستاذ الدكتور محمد

النعيمي والأستاذ الدكتور ياسر العدوان والأستاذ الدكتور موسى اللوزي

**الإهداء**

إلى والدي ...

أهدي لك نجاحي عرفاناً لكل ما قدمته لي على مر السنين

إلى والدتي ...

أمي الحبيبة على دعمها المتواصل وتشجيعها المستمر

إلى أختي ...

على مؤازرتهم لي ووقوفهم إلى جانبي وثقتهم بي

إلى جدي العزيز وزوجته الفاضلة التي كانت صديقة وأختاً

أهدي لكم جميعاً هذا النجاح

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
1	تمهيد
2	مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	حدود الدراسة
5	محددات الدراسة
6	المصطلحات الإجرائية
6	إدارة الوقت Time Management
6	تخطيط الوقت Time Planning
6	تنظيم الوقت Time Organizing
6	توجيه الوقت Time Direction
7	الرقابة على الوقت Time Control
7	الأداء Performance

10	أنواع الوقت
11	خطوات الإدارة الناجحة للوقت ومبادئها
14	مضيعات الوقت
18	الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت
20	مظاهر مشكلة الوقت
21	إدارة الوقت والذات
22	الآثار الناجمة عن عدم تخطيط الوقت
23	مكونات الإدارة الفعالة للوقت
24	مفاتيح إدارة الوقت
25	إدارة الذات مدخل لإدارة الوقت
28	أدوات إدارة الوقت
28	المزايا المتحققة من إدارة الوقت
29	إستراتيجية إدارة الوقت
31	إدارة وقت المنظمات
32	المنظور المستقبلي لإدارة الوقت
33	أداء العاملين
33	الأداء
34	إدارة الأداء
35	أهداف إدارة الأداء
36	أهداف تقييم الاداء
37	عناصر إدارة الأداء
39	معايير الأداء
40	تحليل الأداء
41	خطوات تحسين الأداء
42	العوامل المؤثرة على أداء العاملين
45	الدراسات السابقة

45	أولاً: الدراسات العربية
48	ثانياً: الدراسات الأجنبية
51	تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
55	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>
55	منهج الدراسة
55	مجتمع الدراسة
56	عينة الدراسة
57	أدوات الدراسة
57	صدق الأداة وثباتها
58	متغيرات الدراسة
59	المعالجة الإحصائية
60	إجراءات الدراسة
61	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
61	صدق وثبات الأداة
63	اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي
64	الاجابة عن أسئلة الدراسة
76	اختبار فرضيات الدراسة
87	<b>الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات</b>
87	الإستنتاجات
88	التوصيات
89	قائمة المراجع
96	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
-------	---------	--------



52	ملخص الدراسات السابقة والدراسة الحالية	1
56	توزيع عينة الدراسة حسب الشركات	2
62	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونياخ ألفا)	3
63	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لتخطيط الوقت	5
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لتنظيم الوقت	6
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لتوجيه الوقت	7
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر للرقابة على الوقت	8
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت	9
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين	10
77	نتائج اختبار أثر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية	11
79	نتائج اختبار أثر تخطيط الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية	12
81	نتائج اختبار أثر تنظيم الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية	13
83	نتائج اختبار أثر توجيه الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية	14
85	نتائج اختبار أثر للرقابة على الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية	15

### قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
10	أنواع الوقت	1
11	خطوات الإدارة الناجحة للوقت ومبادئها	2
23	مكونات الإدارة الفعالة للوقت	3

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
97	أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة	1
98	إستبانة الدراسة	2

إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين

## دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن

إعداد

عبير فوزي الخطيب

إشراف

الأستاذ الدكتور نجم العزاوي

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني. ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة ميدانية على شركات الإتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (3) شركات، وتكونت عينة الدراسة من (140) موظفاً وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين يمثلون (10%) من مجتمع الدراسة البالغ (1400) موظفاً وموظفة موزعين على الشركات الثلاث، حيث طورت الباحثة استبانة شملت أسئلة تغطي خمسة محاور رئيسية يغطي كل محور منها عنصراً من عناصر إدارة الوقت.

استخدمت الباحثة في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الإنحدار المتعدد والبسيط، وقد كشفت الدراسة عن مجموعة نتائج تتلخص في أن هناك أثراً مرتفعاً لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت-تنظيم الوقت-توجيه الوقت-الرقابة على الوقت) على رفع مستوى أداء العاملين، كما أوضحت نتائج الدراسة أن تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط

للوقت يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت، وفيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت، وضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

## **Time Management and its impact on Employees' Performance Level**

Field Study on the Cellular Communications Companies in Jordan

By:

Abeer Fawzi Al-Khateeb

Supervisor

Prof. Dr. Najm Al-Azzwai

### **Abstract**

This study aimed at clarifying the impact of time management on employees' performance level at Cellular Communication Companies in Jordan. To achieve this goal, the researcher conducted a field study on the three existing Cellular Communications Companies in the Jordanian market, the study sample consisted of (140) employees representatives (10%) of the study's total of population (1400)'s employees in the three companies. The data was collected through the survey questionnaire covering the five main variables which constitute major element of time management.

The researcher utilized the (Kolmogorov-Smirnov) test and the arithmetic averages and standard deviations. The study revealed that there is an impact of time management on employees' performance level, the results also indicated that the allocation of specific time for the work of the planning time is one of the most important factors of good time management. With regard to the level of staff performance level, results of the study indicated that the level of employee performance is directly influenced by the successful management of time.

The study concluded the most important set of recommendations in holding training courses for staff in the field of time management, and the need for workers using the tools of time management and attention to morale of the workers.

## الفصل الأول

### مقدمة الرسالة

#### تمهيد:

يختلف الناس في نظرتهن إلى الوقت، فالنظرة القديمة إلى الوقت مفادها أن الوقت حالة أبدية تتعاقب وتتجدد، وهذه الدورة الزمنية لا نهاية لها. أما النظرة الحديثة في مختلف الثقافات فهي أن الوقت يتوجه بطريقة خطية له بداية ونهاية ويمكن تعويضه، وأن هناك حدوداً لحياة الأعمال والفصول والتاريخ.

كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعتهم ووظائفهم، فسلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، ويعد تكوين قيم الإنسان تجاه الوقت عملية معقدة، وهي من أكثر الصفات تأثراً بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة، مثل: التوتر والحدة والقلق والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر (العتيبي، 2007، 86)، وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء، انعكس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين الذي

بدوره سينعكس على أداء المنظمة ككل. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردنية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الأثر الحاصل بين إدارة الوقت وأداء الموارد البشرية مسألة جديرة بالاهتمام، فالوقت في عصرنا الحالي هو العنصر الحرج في قياس الإنتاجية والأرباح والأجور، وبالتالي إنجاز الأعمال والقيام بالمهام المطلوبة وزيادة الإنتاجية وفق أزمدة معيارية محددة مسبقاً، وعليه فقد دعت الحاجة إلى دراسة مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة (مستوى الأداء) في الوقت المحدد، بغية الوصول بشركات الاتصالات الخلوية الأردنية إلى أفضل مستويات في الأداء، وذلك من خلال قياس أثر عناصر الوقت (تخطيط الوقت-تنظيم الوقت-توجيه الوقت-الرقابة على الوقت) في مستوى أداء العاملين. وعليه فقد انحصرت أسئلة الدراسة في التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟

وقد تم تجزئة السؤال الأول إلى عدة أسئلة فرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهمية تخطيط الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أهمية تنظيم الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى أهمية توجيه الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى أهمية الرقابة على الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية؟



## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- بيان أهمية عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية لإدارة الوقت
- 2- محاولة بيان اثر إدارة الوقت على أداء العاملين، ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.

## أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية الوقت والذي يعد من المصادر الغير متجددة، تتضح أهمية هذه الدراسة كونها توضح مفهوم إدارة الوقت وعناصره، كما تستعرض أهمية الوقت وكيفية الاستفادة منه بالشكل الأمثل، ومن جهة أخرى تناقش الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين، كما تحلل أثر عناصر الوقت (تخطيط-تنظيم-توجيه-رقابة) في مستوى أداء العاملين.

## فرضيات الدراسة:

افتترضت الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى ( $H_{01}$ )

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الاولى (H0<sub>1-1</sub>)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الثانية (H0<sub>1-2</sub>)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الثالثة (H0<sub>1-3</sub>)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتوجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الرابعة (H0<sub>1-4</sub>)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)".

**حدود الدراسة:**

1- المجال المكاني: شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردنية، وهي كل من

شركات (زين) و (أورانج) و (أمنية)

2- المجال الزمني: الحدود الزمانية للدراسة هي فترة تطبيق هذه الدراسة في شهر فبراير

2008 وحتى أغسطس 2008 من الفصل الثاني من العام الدراسي 2008/2009

3- المجال البشري: يتمثل المجال البشري في مجموع العاملين في شركات الاتصالات

الخلوية في السوق الأردنية من موظفين وإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

4- المجال العلمي: المتغيرات الأساسية لإدارة الوقت وتقييم الأداء وهي التخطيط والتنظيم

والتوجيه والرقابة.

### محددات الدراسة:

من المحددات الهامة في الدراسة هو قلة تعاون الموظفين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن على الإدلاء بمعلومات كافية وصحيحة، ومدى استعداد الموظفين للإجابة عن أسئلة الاستبانة المعدة للدراسة بشكل موضوعي، كما اعتبرت الباحثة أن العوامل الديموغرافية للأفراد والمتغيرات الإجتماعية من الثوابت التي لم تؤخذ بالإعتبار في الدراسة، إلا أن الدراسة تناولت متغيرات إدارة الوقت ومتغيرات أداء العاملين دون التطرق إلى المتغيرات الإجتماعية، مؤسسة بذلك للدراسات اللاحقة التي من الممكن أن تستكمل من النقطة التي وصلت لها هذه الدراسة وهي العوامل الديموغرافية للأفراد والمتغيرات الإجتماعية.

## المصطلحات الإجرائية:

### إدارة الوقت **Time Management**:

عرف القعيد (1422هـ) إدارة الوقت بأنها: "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" (القعيد، 1422، 295)

### تخطيط الوقت **Time Planning**:

عرف الصيرفي (2005) تخطيط الوقت بأنه "تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة"، أي أنه عملية استشراف للمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين. (الصيرفي، 2005، 36)

### تنظيم الوقت **Time Organizing**:

توجد عدة تعريفات لتنظيم الوقت منها تعريف الخضيرى (2000) الذي قال أنه "توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يومياً بحيث لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له". (الخضيرى، 2000، 98)

### توجيه الوقت **Time Direction**:

عرّف بيتر دريكر (Drucker, 1985) توجيه الوقت بأنه "إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهر، على أن تتوفر

قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه".

(Drucker, 1985, 33)

### **الرقابة على الوقت Time Control:**

عرفها الحاج قاسم (1999) بأنها "مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له، وتحديد الانحرافات

وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية". (الحاج قاسم، 1999، 13)

### **الأداء Performance:**

عرف العتيبي (2007) الأداء الوظيفي بأنه "ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وما

يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، مرتبطاً بقدرات الموظف

ودافعيته كي يتمكن من أداء الواجبات التي وكلت إليه بطريقة مرضية، ويتحمل نتائج أدائه".

(العتيبي، 2007، 66)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تعد مشكلة الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه الإنسان في المجتمعات الحديثة، حيث تظهر أعراض السرعة والقلق والتوتر نتيجة لانعدام القدرة على إدارة الوقت بالشكل الأمثل في كثير من الأحيان، مما يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملون، ولعل هذه الأعراض تظهر بشكل أكبر لدى العاملين في المجالات الإدارية أكثر من سواهم، فالعمل الإداري يتطلب جهداً وتفكيراً ذهنياً في مراحل الأربعة، وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وبصفة خاصة كلما انتقل المدير المشرف إلى منصب أعلى ازدادت الضغوط التي يتعرض لها، حيث يتركز دوره على اتخاذ قرارات في ضوء بيانات ومعلومات متاحة يسهل الحصول على بعضها أو جزء منها ولكن عليه أن يسعى لأن يفاضل بين الحلول والقرارات في الوقت المحدد.

وتنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، لأنهم يواجهون غالباً مشكلة إنجاز الأعمال أو المهام المطلوبة منهم في الوقت المتاح لهم، وضمن المعلومات المتوفرة لديهم إضافة إلى اجتهاداتهم الشخصية التي ينبى عليها القرارات التي يتم اتخاذها، وهنا تظهر أهمية إدارة الوقت لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين على حد سواء، باعتبار أنهم يتحملون الجزء الأكبر من المسؤولية في الإدارة واتخاذ القرارات.

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

#### 1- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب:

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

#### 2- معالجة المشاكل والموضوعات بالتسلسل السليم وفي الوقت السليم:

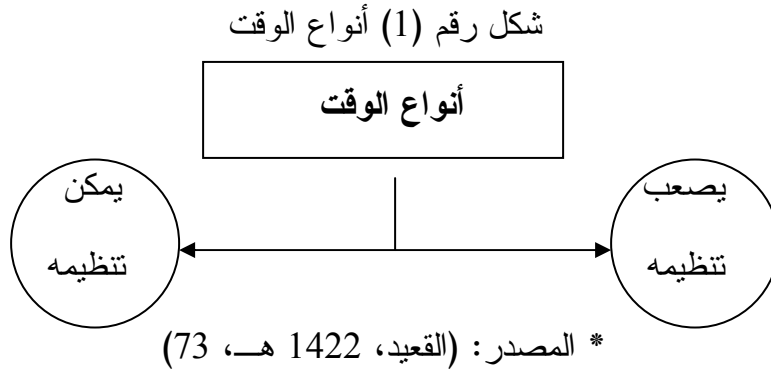
غالبا ما يهتم المديرون التنفيذيون بجانب التنفيذ، مما يتطلب منهم وقتا أطول، ولا يقدررون مدى الضرر الذي يمكن أن يلحق بالمنظمة عند التأخير في جدول التنفيذ والإنتهاء من الأعمال في المواعيد المطلوبة أو المعروضة، مما يخلق إرباكاً في المنظمة مما يوجب على الإدارة أن تقوم بدور واضح للتحكم في الوقت من خلال:

- توسيع حدود العمل أو تضيقه
- الإسراع أو الإبطاء بالعمل
- التركيز على بعض الأنشطة وتخصيصها دون البعض الآخر

ولا تستطيع إدارة المشروع في أغلب الأحوال الانفراد باتخاذ الكثير من القرارات بسبب الوقت أو لعجزها عن تقدير الوقت اللازم لإرتباطه ببعض الجوانب الفنية، حيث يصعب عليها أن تعرف عن المشكلة القدر الذي يعرفه شخص أقرب إلى مستوى العمل. وإدارة أية منشأة يهملها أن تتأكد من أن القرار يتخذ في الوقت المناسب وفي الإطار السليم للمعرفة، والاهتمام به بواسطة الأشخاص المناسبين. (حسن، 2001، 39)

### أنواع الوقت:

يوضح القعيد (1422 هـ) حسب الشكل رقم (1) أن الوقت في حياتنا نوعان هما:



النوع الأول : وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له. وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة. وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.



النوع الثاني : وقت يمكن تنظيمه وإدارته

وهو الوقت الذي نخصصه للعمل، ولحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي

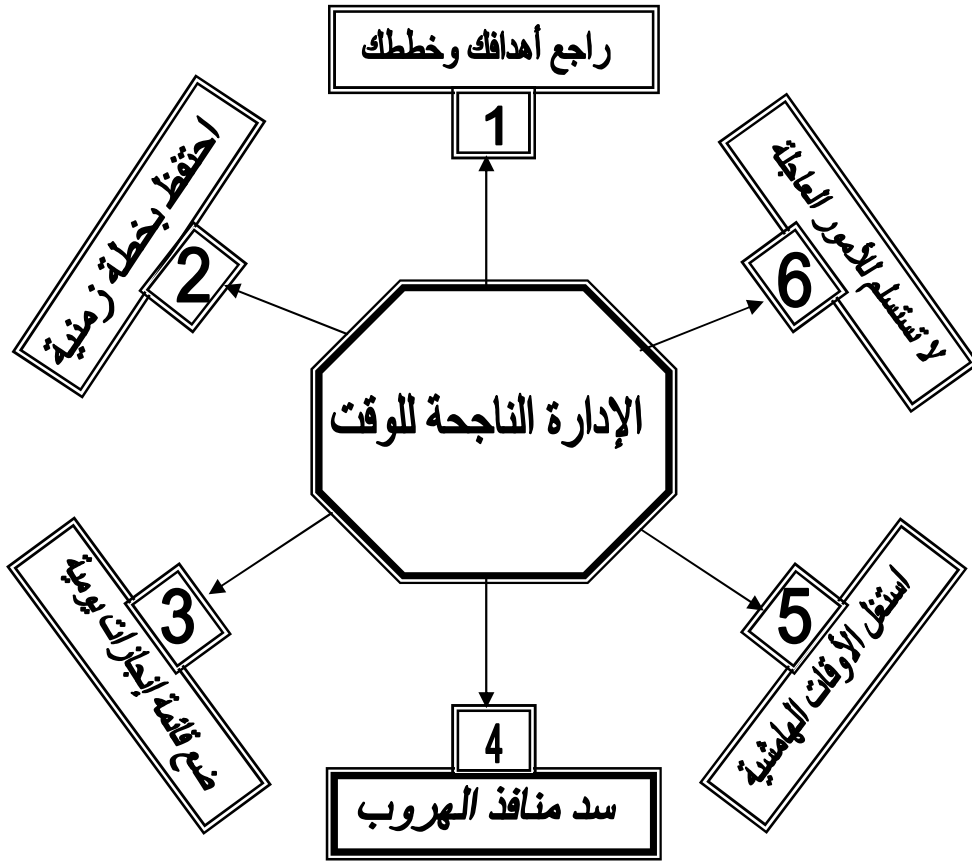
الكبير الذي يواجهها. هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟

### خطوات الإدارة الناجحة للوقت ومبادئها:

أوضح جيرسمان (د.ت) خطوات الإدارة الناجحة للوقت ومبادئها في ست خطوات تمثل الطريق

الصحيح إلى إدارة الوقت بشكل ناجح كما يوضح الشكل رقم (2):

شكل رقم (2) خطوات الإدارة الناجحة للوقت ومبادئها



\* المصدر: (جيرسمان، د.ت، 81)

### 1) مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

يجب على الموظف أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته، فالمراجعة تساعد في عملية التقويم والتقييم على حد سواء، إذ أن انعدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني معين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الأمثل.

### 2) الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد، هي أن يقوم الموظف بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير (سنة مثلاً) يوضح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف ينجزها، وتواريخ بداية ونهاية انجازها، ومواعيده الشخصية وخلاف ذلك، ويجب أن يراعى في المفكرة الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجات الموظف الخاصة ومتطلباته، وتعطي بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.

### 3) وضع قائمة إنجاز يومية:

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

- جعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياة الشخص.
- عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

- اعتماد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية (يشير مبدأ باريتو إلى تحديد أهم نقطتين في عشر نقاط، وإنجاز هاتين النقطتين يعد بمثابة تحقيق 80% من أعمال ذلك اليوم).
- إعطاء راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.
- توشي المرونة فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف (ديكان، 1991، 65).

#### 4) سد منافذ الهروب:

وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤولياته التي خطط لإنجازها (مثل: الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس...ألخ).

#### 5) استغلال الأوقات الهامشية:

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال (مثل: استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، توقع الزوار)، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته. ويجب التأمل كيف يقضي الإنسان دائماً وقته، ثم تحليله، وتحديد مواقع الأوقات الهامشية، ووضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان.

#### 6) عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم (ما يرون أنه مهم وضروري)، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت)، ويتم ذلك عندما يضعف الإنسان في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.

## مضيعات الوقت:

هناك مظاهر عديدة وسلوكيات مختلفة تسبب إضاعة الوقت، وعن طريق الملاحظة وجراء بعض الدراسات حول مظاهر إضاعة الوقت أثناء أداء العمل كما أشار (الفضل، 2008، 33-38) ويمكن تلخيص أهم هذه المظاهر في الآتي:

- الاجتماعات الكثيرة مثل اللجان واللقاءات الدورية مع المرؤوسين أو مع القيادات الأخرى وعدم تحديد جدول أعمال لها والتطرق لبحث الأمور غير الهامة أحيانا.
- كثرة عدد الزوار من خارج المنشأة أو داخلها والخلط بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل.
- طرق كتابة الخطابات والرد على المراسلات أو المذكرات الواردة والاطالة دون الحاجة لذلك.
- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل والحاجة إلى بذل بعض الجهد للحصول عليها.
- سوء التنظيم الداخلي بالمنشأة وتداخل الاختصاصات وتضاربها وما ينشأ عنها من صراعات تحتاج إلى بعض الجهد والوقت لتجاوزها، وغياب توصيف وظائف العاملين أو عدم الأخذ بها في حالة وجوده.
- مركزية السلطة واتخاذ القرار والحاجة دائما للجوء إلى المستوى الأعلى وعدم تفويض السلطات.

- سيطرة الروتين على الإجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة تغيير أو تطوير النظم والأفراد المسببة لذلك.
- التعود على عدم سرعة البت في الأمور والاعتقاد بأن تأجيلها يعطي دائما الفرصة للدراسة واتخاذ القرارات المناسبة.
- إعطاء المكالمات التليفونية الدرجة العليا في ترتيب أولويات العمل والحديث.
- ومن جهة أخرى أضاف عبد الرزاق (2007) إلى النقاط السابقة معيقات أخرى يرى من وجهة نظره أنها تؤدي إلى إضاعة الوقت وإهداره والتي تلخص فيما يلي: (عبد الرزاق، 2007، 91)
- التعامل مع الكتب والملفات والمستندات والأدوات بطريقة غير منظمة حيث توضع بعد استخدامها في غير موضعها.
- صعوبة الوصول إلى مكان العمل بسبب ازدحام الطرق أو صعوبة الحركة داخل المنشأة أو مكان العمل.
- انخفاض المستوى الإداري والفني لأداء العاملين لعدم توصيفهم أو توفير الفرص التدريبية المناسبة.
- التركيز على العلاقات الخاصة وتكوين المجموعات الصغيرة وانتشار الحديث في الموضوعات الخاصة.
- ضعف مهارات الاتصال والحديث مع الزملاء والعملاء وبصفة خاصة مهارات إنهاء الحديث بدون إيذاء مشاعر الآخرين.

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

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

كما عرف روي (1999) مضيعات الوقت بأنها "كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال" (روي، 1999، 263) ، وأوضح روي أنه تم - من خلال عدة دراسات- تجميع مضيعات الوقت الشائعة فبلغت (40) مضيعاً، وقد قام بتصنيفها إلى سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية وذلك على النحو التالي: (روي، 1999، 263-266)

في التخطيط :

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

في التنظيم :

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

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدات غير ملائمة / التسهيلات المادية غير ملائمة .</li> </ul>
--	---

في التوظيف :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• موظفون غير مدربين / غير أكفاء .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الزيادة أو النقص في عدد الموظفين .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التغيب / التأخر / الاستقالات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموظفون الاتكاليون .</li> </ul>

في التوجيه :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• التفويض غير الفعال / الاشتراك في تفاصيل روتينية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص الدافع / اللامبالاة .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص في التنسيق / وفي العمل .</li> </ul>	

في الاتصالات :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاجتماعات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• " حمى المذكرات الداخلية " / الاتصالات الكثيرة الزائدة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الاتصالات .</li> </ul>

في صنع القرارات :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأجيل / التردد .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طلب الحصول على كل المعلومات .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قرارات سريعة .</li> </ul>	

## في الرقابة :

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

## الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت:

تتعاضم مشكلة الوقت في المجتمعات الأقل نمواً من المجتمعات المتقدمة، وتظهر هذه المشكلات بشكل أوضح عندما تسعى الإدارة إلى التطور والتحديث للمنظمات والهيئات المختلفة، ذلك الأمر الذي ينتج عن قلة الإلمام والمعرفة بالأسباب البيئية والتنظيمية الكامنة في مشكلة إدارة الوقت، وتتمثل أهم الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت كما ناقشها (القاضي، 1984، 23-24) في:

- النظام الاجتماعي السائد وأثره في سلوك العاملين، حيث يختلف سلوك الأفراد تجاه الوقت طبقاً للمجتمعات التي يأتون منها، فالذين يأتون من المجتمعات الزراعية أو الريفية يؤثر فيهم خصائص هذه المجتمعات مثل الاتكالية وعدم التخطيط، والارتباط بالعادات والتقاليد وغالبا ما يكون الاهتمام بالوقت ضعيفا، وهو ما تؤيده الباحثة من ارتباط الوعي بدرجة التعليم والثقافة والذي بدوره ينعكس على حسن إدارة الشخص لوقته بالشكل الأمثل.



- نوع العلاقات الأسرية والاجتماعية، الذي يتحدد طبقا له الإطار الخاص بالتعامل داخليا، وبصفة خاصة تلك العلاقات التي لا يمثل عنصر الوقت أية أهمية فيها، حيث إن الالتزام بالأداء والسلوك المحدد أو المرغوب فيه يصبح هو الشيء الأكثر أهمية.
- العمومية والبعد عن التخصص وشغل بعض الوظائف بأشخاص لا تتوافر فيهم متطلبات شغلها. ويعتقد كبار العاملين دائما أنهم يستطيعون المشاركة بالرأي والمناقشات بحكم مواقعهم القيادية دون النظر لعدم تخصصهم في مجال المناقشة أو ضعف خبراتهم فيها، وهذا ما نلمسه في حياتنا اليومية من خلال التعامل مع أشخاص غير مناسبين لشغل الوظائف التي يشغلونها.
- عدم الإلمام أو المعرفة لوصف الوظيفة، وبالتالي صعوبة تحديد المسؤوليات والحقوق، وخطوط الاتصال والسلطة في الهيكل التنظيمي في المنشأة، بجانب عدم الإلمام باللوائح والقوانين المعمول بها، ويؤدي كل ذلك إلى كثرة الجدل والمناقشات والهروب من تحمل المسؤولية ومحاولة تحميلها للغير.
- عدم الاهتمام بتوجيه العاملين وإرشادهم وتدريبهم في بداية حياتهم الوظيفية على مهارات تنظيم الوقت وإدارته، ويجعلهم ذلك يعتمدون على نقل خبراتهم السابقة في المجتمعات التي يأتون منها عند تحديد علاقتهم بالتعامل مع الوقت في العمل.

## مظاهر مشكلة الوقت:

تنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة حيث تواجههم غالباً مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد أو المتاح أمامهم. والملاحظ أن هناك ازدياداً دائماً ومستمرًا في مهامهم وواجباتهم.

ومن الطبيعي ألا يستطيع المدير زيادة عدد ساعات العمل اليومي حتى يواجه متطلبات المهام والواجبات الجديدة التي تضاف إليه، ولكنه يستطيع إعادة تقييم هذه المهام والمتطلبات، ويقوم بأداء ما يتطلبه موقعه الجديد دون الإصرار على الاحتفاظ بالقديم.

ويفتقد الكثير من رجال الإدارة هذه القدرة مما يؤدي إلى تداخل الأعمال وتراكمها وتعطل الكثير منها، مما ينعكس أثره في العمل والعاملين، وبالتالي الناتج النهائي للمنظمة، ويستعين بعض المديرين بالمستشارين أو الخبراء المتخصصين لمساعدتهم في الدراسة وإبداء الرأي والمشورة التي تساعد على اتخاذ القرار السليم، بحيث يتوفر لديهم الوقت المناسب لدراسة القرارات المطلوبة وإصدارها. إلا أنهم يعجزون في كثير من الأحيان عند وضع أسلوب ناجح لإستثمار خبرات هؤلاء المستشارين وتوجيهاتهم. (إبراهيم، 1985، 77)

ويتضح مما سبق أن الوقت يمثل بالفعل مشكلة، وأهم مظاهرها التي أوضحها (ديكان، 1991، 23-

24) ما يأتي:

- الحقائق المنتفخة بالأوراق والمستندات والتقارير والموضوعات التي تحتاج إلى البحث والدراسة واتخاذ القرار، التي غالبا ما يحملونها معهم إلى مكاتبهم ومنازلهم في الصباح والمساء.

- ارتفاع هرم الملفات والأوراق على المكاتب، التي غالبا ما تتحرك ببطء شديد، وتمثل دائما ضغطا عصبيا ونفسيا كبيرا عليهم.

- استخدام تعبيرات : هام - عاجل - عاجل جدا ... وهكذا، وهذا يعني الاعتراف بأن هناك أعمالا أهم من الأخرى، دون الوضع في الاعتبار تسلسل هذه الأعمال وترتيبها مما يؤثر في كفاءة العمل الإداري.

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

### إدارة الوقت والذات:

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، كما يختلف أيضا من ثقافة إلى أخرى. وسلوك الانسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت. وتكوين قيم الانسان تجاه الوقت عملية معقدة وهي من أكثر الصفات تأثرا بالظروف المحيطة وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة.

وبصفة عامة يمكن القول إن المنظمات تعمل على تنظيم الجهد الانساني المطلوب والمنسق زمنياً في ضوء حاجات هذه المنظمات وأهدافها. والإدارة تنظر إلى الانجاز على أنه مرتبط بتوجيه معين نحو الوقت المخطط أو المستهدف، وعلاقة الأداء بوقت زمني محدد هي من أسباب ظهور أعراض السرعة مثل التوتر والحدة والقلق والضيق وغيرها من الأعراض، حيث تؤدي الضغوط الناجمة عن ارتباط الأداء بجدول زمني معين إلى لق حالة من التوتر لدى العاملين.

### الآثار الناجمة عن عدم تخطيط الوقت:

أوضح الشراري (2004، 66) في دراسته عن إدارة الوقت عدة آثار ناجمة عن سوء التخطيط

الحاصل في إدارة الوقت، ويمكن تلخيصها بالتالي:

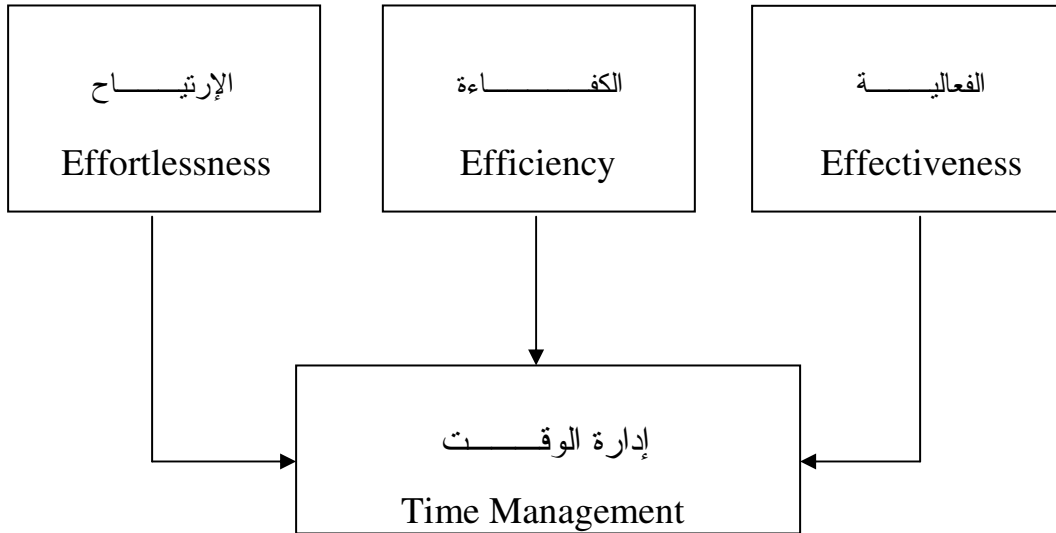
- خضوع المدير لظروف وإدارة الآخرين.
- إعطاء الفرصة لسيطرة النفوذ والمحسوبية على أعمال المدير.
- الاستماع إلى وجهات نظر من يستطيع الوصول إليه وإهمال وجهات النظر الأخرى.
- بحث الأمور والقضايا التي لا يمكن تأجيلها مثل المشاكل الادارية أو التنظيمية أو التي تتعلق بالادارة العليا خاصة وإهمال أمور المرؤوسين التي غالباً ما تتعلق بالانتاج.
- بذل جهد إضافي لمعالجة الأخطاء الناتجة عن التأخير في بحث بعض الموضوعات الهامة ودراستها.
- عدم استثمار طاقات المرؤوسين وامكاناتهم لعدم وجود الوقت الكافي للتعامل مع المدير بشكل ايجابي.

- التوتر والاجهاد الذي يصيب المدير وأثره في علاقته بالمرؤوسين وصغار العملاء.
- العجلة في بحث الأمور السطحية في اتخاذ القرار.
- تراكم الأوراق والمستندات والقضايا وأثره في انسياب العمل.
- تصنيف المدير ضمن الكفاءات الضعيفة.

### مكونات الإدارة الفعالة للوقت:

أشار كوفي (2001) إلى أن هناك ثلاث خصائص للتعامل مع الوقت هي ما تشير في مجملها إلى ضرورة توافر المؤثرات الثلاثة "The 3 Effects" ويجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه كما يتضح من الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3) مكونات الإدارة الفعالة للوقت



المصدر: (كوفي، 2001، 48)

ويتضح من الشكل رقم (3) أن هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر، فكل من الفعالية والكفاءة والإرتياح في العمل يؤدون في مجملهم إلى إدرة ناجحة للوقت. (كوفي، 2001،

(51

### مفاتيح إدارة الوقت:

أفرد كل من السويدان والعدلوني (2004) لمفاتيح إدارة الوقت جزءاً هاماً تناول فيه الباحثان إدارة الوقت، وفي نظر الباحثين فإن المفاتيح العشرين في إدارة الوقت هي مقياس يمكن بناءً عليه الخروج بنتائج ناجحة في إدارة الوقت إذا ما تم استغلال هذه المعطيات، وفيما يلي عرض لأهم هذه المفاتيح التي تحدد الإدارة الناجحة للوقت: (السويدان والعدلوني، 2004، 96-112)

1- تحليل الوقت: حيث أن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يعد أساساً جوهرياً للتحليل الفعال للوقت.

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

3- التخطيط: تبني فكر التخطيط اليومي والتخطيط على المدى الطويل اللذان يتمان مسبقاً أو في وقت مبكر من اليوم ذاته، وبما يتفق مع الأهداف قصيرة المدى والأحداث، أمران جوهريان للاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

4- الأهداف والأولويات: إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي

الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة.

5- المواعيد النهائية: إن فرض المواعيد النهائية وممارسة الإنضباط الذاتي في الالتزام بها

يساعد المديرين في التغلب على الحيرة والتردد والتسويق.

6- البدائل: إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد من احتمال اختيار

الإجراء الأكثر فعالية.

7- الفعالية: يمكن تعريف الفعالية بأنها فعل الشيء الصحيح على النحو الصحيح. والجهد مهما

كانت كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية إذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات

غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها.

8- التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل: ضرورة دمج أو تفويض أو الحد من المهام الروتينية

قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة للمنظمة.

9- الإيجاز: والذي يزيد من الوضوح والفهم.

### **إدارة الذات مدخل لإدارة الوقت:**

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات Self Management (رضا، 2000، 71) والمدير الفعال هو

من يبدأ بالنظر إلى وقته، قبل الشروع في مهماته وأعماله. وإن الوقت يُعد من أهم الموارد، فإذا لم

تتم ادارته فلن يتم ادارة أي شيءٍ اخر. وإدارة الذات هي القدرة على استغلال الفرد لمهاراته وإمكانياته وأفكاره ومشاعره وتوظيفها بشكل فعّال لتحقيق أهدافه.

وتبدأ ادارة الذات اولاً بالادراك الواعي لمعنى وجود الانسان في هذه الحياة, ثم منظومة القيم والمثل والمبادئ التي تشكل هذه الذات ثم مجموعة الاهداف التي يسعى الانسان لتحقيقها, واخيراً الوسائل والاليات التي يتم اختيارها للوصول الى هذه الاهداف.

وإدارة الذات تعتمد على الاجابة على حزمة من الاسئلة أوضحتها (رضا، 2000، 87) تعمل على ترسيخ مفهوم إدارة الذات لدى الإنسان وهي:

- ماهو الهدف الذي اريد انجازَه في حياتي.
- هل يتوافق هذا الهدف مع القيم والمبادئ التي احملها.
- ماهي المهنة او التخصص الذي اختاره.
- كيف اصل الى الاحتراف في المهنة والابداع في التخصص.

ومن جهة أخرى أوضح رضا (2000، 92) أساسيات إدارة الذات بالنقاط التالية بناءً على توفر عناصر إدارة الذات لدى الشخص:

- الحرص ان يكون قدوة في السلوك والالتزام
- الثقة في النفس والاطمئنان الداخلي
- تنظيم الوقت والاستفادة منه بكفاءة



- تحديد سلم للاولويات والانشغال بالهدف والتركيز عليه مباشرة

- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف

- التطوير والتعلم المستمر

- البحث عن الفرص المتاحة والاستفادة منها بالشكل الأمثل

- عدم الاستسلام للمثبطات

وعليه إذا توفرت في الشخص عناصر إدارة الذات، وقام باتباع أساسيات إدارة الذات يصبح لديه ما

أسماه رضا (2000، 112) مسلمات إدارة الذات وهي:

1- المعرفة بأن طريقة قضاء الوقت انما هي نتيجة لعادة طبيعية: معرفة كيفية التحكم في

الوقت تعني تغيير بعض العادات في تمضيته، ويجب تحديد ماهية هذه العادات حتى يتسنى

تغييرها.

2- تحديد الاهداف والغايات الشخصية: التركيز اثناء البرنامج اليومي لادارة الوقت على شيئين

أو ثلاثة يمكن انجازها، وتجزئة الاهداف الكبيرة الصعبة الى اهداف اصغر يمكن ان

إنجازها بشكل عملي، وتقسيم الاهداف على حسب نوع النشاط، كأن يكون بخصوص عمل

عائلي او تطوعي اجتماعي، .. الخ.

## أدوات إدارة الوقت:

إن التخطيط للوقت من أجل إدارته بصورة فعالة يتطلب عملية تنظيم للوقت وإيجاد أدوات للرقابة والسيطرة، لضمان التأكد من أن الأمور تسير حسب المخطط له. ومن ضمن هذه الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها هي: (رضا، 2000، 102)

- 1- لوحة المشروع.
- 2- روزنامة توقيت التخطيط.
- 3- برنامج التحسين الدائم.
- 4- برنامج الخلاص من الهدر.
- 5- برنامج الأولويات.
- 6- البرنامج الأسبوعي.
- 7- مفكرة المكتب.
- 8- برنامج للتأمل وإعادة التقييم.

## المزايا المتحققة من إدارة الوقت:

في الواقع ستتحقق الكثير من المزايا والفوائد لو أحسنت إدارة الوقت بصورة صحيحة، ولقد ناقش قلش (2007، 46-48) عدة مزايا وفوائد تعود بالنفع سواء على الفرد أو على المنظمة ككل، ويمكن تلخيصها بالتالي:

- ايجاد التوازن بين متطلبات الحياة.
- عدم تشتت الجهد.
- التركيز على الاهداف والسعي لتحقيقها.
- زيادة الثقة في النفس.
- التفكير بطريقة ايجابية بناءة .
- التركيز على الاهداف التي يمكن تحقيقها .
- الانتباه للفرص المتاحة.
- اداء الاعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.
- القدرة على التفويض الفعال.
- التقليل من نزعة تسويق العمل.
- التمكن من ادارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم اهدار الوقت .
- سريان مفهوم روح الفريق.

### **إستراتيجية إدارة الوقت:**

إن مفهوم ادارة الوقت مفهوم استراتيجي حديث, ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة ويصاحب تقنيات هذا المفهوم وآلياته كل مرحلة من مراحل العملية الادارية او الانتاجية لافراد او الالات.

وتعرف استراتيجية ادارة الوقت بمفهومها الواسع بأنها: "الادراك الواعي بفن استخدام الوقت, والمعرفة العملية بكيفية استغلاله بفاعلية, من اجل زيادة الانتاجية ورفع معدلات اداء الافراد, ومن اجل تحقيق الاهداف التي تم تحديدها على ضو خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل وشكلها". (يحيى، 2001، 54)

ويمكن تقسيم خطوات استراتيجية إدارة الوقت من خلال تحديد الاهداف وذلك بتقسيمها الى ثلاثة مراحل كما أوردها (رضا، 2000، 156):

- حالية او قريبة.
- قصيرة المدى.
- طويلة المدى.

ويجب توضيح هذه الاهداف ففي غياب الوضوح يصبح من المتعذر معرفة أن مانقوم به فعّال، أم أنه مضيع للوقت.

واساس الادارة الاستراتيجية هي الاهداف البعيدة المدى, فهي التي تمنح المنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل، فيما تبقى الاهداف الحالية والمتوسطة مراحل وخطوات ضرورية لتنفيذ الاهداف البعيدة المدى، وتتضمن هذه المراحل تحديد اولويات الانجاز, فلاحداث والمخاطر غير المتوقعة التي يمكن بالتخطيط السليم للوقت تجنبها او التقليل من اثارها.

ويجب تقسيم جداول العمل والتعود على انجاز مهمة واحدة في العمل الواحد, وتخصيص وقت دون مقاطعات, وتخصيص وقت لانجاز المهام المتأخرة حتى لا يؤدي تراكمها الى عرقلة المشروع وتداخل الاعمال واضاعة الوقت في المدى البعيد.

### إدارة وقت المنظمات:

تبرز اهمية الوقت لدى المديرين من كون انشطتهم موزعة بين اداء الاعمال الادارية اليومية, وبين التفكير والتأمل في أنشطة الغد وفرصها وأعمالها, والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بعملية تحليل للوقت, وذلك بتحديد كل انواع الانشطة التي تتم داخل المنظمة ثم تقوم باجراء الاختبارات التالية التي اقترحها (يحيى، 2001، 98):

- 1- مدى أهمية النشاط.
- 2- اختبار الخصوصية, بعدم اداء الاعمال خارج نطاق الاختصاص.
- 3- تطبيق معدل الكفاءة, وان الاعمال تودى بالكفاءة المعيارية المطلوبة.
- 4- وجود مواعيد محددة لبداية كل عمل ونهايته.
- 5- مبدأ اعادة التحليل.

## المنظور المستقبلي لإدارة الوقت:

ان تسارع وتيرة الاهتمام بأدبيات وتقنيات ادارة الوقت وحرص المنظمات الحديثة الناجحة على تطبيق مهارات ادارة الوقت, يعطي دلالات واضحة على ان المنظمات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل, وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد.

ونشير هنا إلى الانتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المنظمة من خلال وفورات الحجم التي تستفيد منها المنظمة والناجحة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتباراً بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة، (يحيى، 2001، 108) فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، وخاصة أن المنظمات التي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت.

وفق عالم دائم الحركة وسريع التغير، وفيه تبحث المنظمات بشكل دؤوب عن طرق واساليب جديدة للمنافسة والتطور والنمو، لذا ستلعب ادارة الوقت دوراً حاسماً في المستقبل، واهداف يوم للمنظمة سيعني في القادم من الايام ضياع شهر، وهذا بدوره يقود إلى ضياع سنة.

## أداء العاملين Employees' Performance:

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

ولعل من أبرز ما توليه المنظمات اليوم أكبر درجات الأهمية: الأداء وكيفية تحسينه والحفاظ عليه، حيث يعتبر أداء العاملين أداة المنظمات العملية لتحقيق أهدافها والوسيلة الفعالة لإنجاز الغايات والرسالة التنظيمية فيها.

## الأداء Performance:

في تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للمقاييس (الإيزو 9000) إصدار 2000 تم تعريفه بأنه ما يشمل الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة : فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة. (ISO 9000, 2000)

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

الأداء = القدرة \* الدافعية

أي قدرات الفرد (قدرات عقلية ووجدانية وجسدية) تضرب في الدافعية (الدافع المادي والمعنوي) حتى يتمكن هذا الكائن (الفرد) من أداء الواجبات التي أوكلت إليه بطريقة مرضية، ويتحمل نتائج

أدائه, وهذا الذي يقصده الإداريون بتقويم الأداء: عملية مراجعة أداء العاملين وسير تقدمهم في

وظائفهم وتقييم القدرات الكامنة لديهم التي تؤهلهم للترقية مستقبلاً. (عبد الرزاق، 2007)

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، وباعتباره

نظاماً شاملاً ومنكاملًا وديناميكياً، فإنه يتطلب اتباع مسيرة التحسين المستمر، كما أنه العمليات متعددة

المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.

### **إدارة الأداء Performance Management:**

يعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجديدة في علم

الإدارة ككل، ولقد انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة ومركزة إلى قياس الفعالية بشكل أو بآخر من

خلال استثمار نجاحات تطبيق الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج مع مطلع الستينيات من القرن

الماضي.

كما أنه لا يمكن تجاوز النظرية الوسطية التي طرحها الباحث الياباني المعروف وليم أوشي

(Ouchi) والتي عرفها العالم تحت مسمى نظرية زد (Z)، التي كان محورها الأساسي مرتكزاً

على المبادئ الخمسة التالية التي توضح أثر هذه العوامل على تحسين مستوى أداء العاملين، والتي

تناولها يحيايوي (2006، 48) في دراسته:

1- استقرار الوظيفة وضمانها.



2- جماعية عملية اتخاذ القرارات، وتدعيم مفهوم الادارة بالمشاركة (MBP) .

3- رفع مستويات المسؤولية الذاتية عند كافة وحدات التنظيم وأعضائه.

4- خلق انظمة رقابية دقيقة وواضحة اساسها التبادل الدائم والمستمر للمعلومات.

5- اعطاء الاهداف التنظيمية ومشاعر أفراد عائلة الموظفين اهمية ورعاية خاصة.

وقد عرف قنوع (2008، 102) إدارة الاداء على انها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لادارة وضبط اعمال الافراد وسط بيئة العمل، مع اعطاء الدعم او التعزيز الايجابي اهمية خاصة لرفع مستويات الاداء الى اعلى حد ممكن، ويلاحظ من التعريف السابق ان المحور الاساسي لإدارة الأداء يرتكز على عدة جوانب اساسية تتضح من خلال ذلك النظام الذي يعتمد بصورة اساسية على تفاعل وتعاون القيادات والافراد لتحقيق أهداف محددة تم الاتفاق مسبقا عليها، مع جعل كافة المعلومات والامكانيات اللازمة لتحقيقها في متناول الجميع.

### أهداف إدارة الأداء:

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف بغية النهوض بمستوى المنظمة ككل من خلال رفع

مستوى أداء العاملين لتحسين الإنتاجية، وذلك كما أوضحها (تيشوري، 2006، 41)

- وضع نظام معلومات عن اداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.

- اعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والاراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.

- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وارشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للاداء الخاطىء قبل ان يتحول الى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الاداء والقضاء على مفهوم تقييم الاداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

### أهداف تقييم الاداء:

من جهة أخرى ناقش (تيشوري، 2006، 87) أهداف تقييم الأداء حتى يتسنى للإدارة في منظمات الأعمال تحسين الإداء والإنتاجية، حيث تلخصت الأهداف بالنقاط التالية:

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الادارية.
- تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- تقويم سياسة الحوافز والاجور .
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.

- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في ادائها.

### عناصر إدارة الأداء:

تتعرض عناصر إدارة الأداء على الموظف بشكل مباشر، والذي بدوره يقوم باتباع هذه العناصر بغية تحسين مستوى أدائه والذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المنظمة ككل، وقد أوضح كل من (Adam and Jex, 1999, 72-77) عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية:

#### ( أ ) تخطيط الاداء ويتضمن:

- تحديد الاهداف: وهي الخطوة الأولى التي يتم من خلالها وضع أهداف بغية تحقيقها.
- تحليل الاداء الحالي: ويتم من خلالها تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
- تحديد الاداء المطلوب: وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد تحقيقه والوصول إليه.
- تحليل المعايير: ويتم خلالها تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

#### (ب) تنظيم الاداء ويتضمن:

- المسؤوليات والمهام: حيث يتم توزيع المهام وفقاً للوظيفة وطبيعة الخبرة.

- قنوات الاتصال: تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
- اللوائح والقوانين: اتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

#### (ج) توجيه الاداء ويتضمن:

- تبسيط الاجراءات: حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
- الارشاد: ويتم في هذه المرحلة إرشاد الموظفين من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتي تتسم بالخبرة.
- التغذية العكسية: يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.
- تصحيح الاخطاء: من خلال العمل على الاستفادة من الخطوة التي سبقتها من خلال المعلومات المتوفرة عن طريق التغذية العكسية إذ يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت أقل.
- ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس مقدار التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين.

#### (د) تقييم الاداء ويتضمن:

- القصور في الاداء: ويتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.
- المهارات المتوفرة: الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.

- المهارات المستهدفة: ويتم فيها تحديد المهارات المستهدفة والمراد الوصول لها.
- العدالة والرضا: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الانتاجية ويرفع من مستوى الأداء لدى العاملين.
- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالافراد: حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة عن أداء العاملين في المنظمة والتي يزودهم بها القسم المختص.
- مراقبة الاداء وتوثيقه: ويتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي والمستوى المراد الوصول له.
- مكافأة السلوك الايجابي والتقدم نحو الاهداف: حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الانتاجية.
- الوصول الى تحسين اداء الافراد والمنظمة: وفي هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء.

### معايير الأداء:

يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة من خلال عدة طرق أهمها وفقاً لما ذكره الهور (2006)،

(73):

- استخدام تقانة العصف الذهني والتفكير الابداعي.

- ترتيب الاولويات حسب اهميتها ودرجة صعوبتها .
- وضع اولويات ضمن الاولويات.
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
- مراجعة معايير الاداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس اداء العمل
- مناقشة المعايير مع المديرين.
- ويشير معيار الاداء الى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل اليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الاداء الدستور او القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتمكنون من خلالها من الوصول الى افضل اداء والتعرف في الوقت نفسه على الاغراض او القصور في الاداء المطلوب فور حدوثه.

### تحليل الأداء:

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا

الأمر هما: (قنوع، 2008، 13)

- أسلوب العلاج التشخيصي.

- اسلوب العلاج السريع.

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للاداء يجب ان يتوفر في المدير عدة شروط اهمها كما  
أوضحها (كوفي، 2001، 87):

- ان يكون المدير ذو كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق.

- ان يمتلك مهارات التعامل مع الافراد لبناء الثقة معهم.

- خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الافضل.

- القدرات التنظيمية .

- الكاريزما القيادية للمدير.

- القدرة على الابداع والابتكار لوضع حلول مناسبة.

- الشجاعة المناسبة.

- القدرة على تبصر الاشياء.

**خطوات تحسين الأداء:**

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

- ما المشكلة؟

- من المرتبط بالمشكلة؟
- ما الذي يجري الان؟
- ما الذي تريده ان يحدث؟
- ما نتيجة القصور في الاداء؟
- ما الاسباب والحلول الممكنة؟
- ما خطة العمل؟

### العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة، وقد ذكر الباحثون جوانب وعوامل مختلفة منها ما يؤثر على أداء الفرد بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر، ولكون الدراسة تبحث في المتغيرات التي تؤثر في مستوى أداء العاملين فلا بد من تناول أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين من وجهات نظر مختلفة.

فقد أجملت الطيان (2000، 45) أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد كما يلي:

- 1- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- 2- الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية).
- 3- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.



4- الحوافز .

5- علاقات العمل.

6- التكنولوجيا والتدريب.

وترى حسن (2001، 78) أن أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين تكمن فيما يلي:

1- الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة.

2- العوامل التنظيمية مثل الإشراف والتصميم التنظيمي والسياسات التنظيمية.

أما الحاج قاسم (1999، 38) فقد أجمل العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين بما يلي:

1- برامج التدريب.

2- خصائص العمل.

3- الرقابة الفعالة.

4- نظام الأجور والحوافز.

5- الخصائص الديمغرافية مثل الجنس والعمر وكذلك المستوى الوظيفي.

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

1- التدريب.

2- المتطلبات الوظيفية.

3- الحوافز والمكافآت.

#### 4- المعلومات والمهارات.

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

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية

(1) دراسة النعاس (2003) اثر إدارة الوقت في ضغوط العمل في الإدارة العامة. حيث اعتبرت الدراسة أن الوقت نصف الإدارة، لذا هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الوقت والضغوط الناجمة عن ذلك على العاملين، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية، وانحصرت عينة الدراسة في (75) موظفاً وموظفة، وهو ما مجموعه (50%) من مجموع العاملين الاجمالي والبالغ (150) موظفاً وموظفة، وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل بيروقراطية وبين عدم الرضا الوظيفي، كما جاء في نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وبين مستوى الرضا الوظيفي وضغوط العمل من جهة والخصائص الديموغرافية من جهة أخرى، كما حاولت الدراسة معالجة مشكلة ضغوط العمل من خلال تبني برنامج فاعل لإدارة الوقت لدى العاملين بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية موضوع الدراسة.

(2) دراسة الشراري (2004) إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية ومعرفة اثر كل من المؤهل الدراسي، والحصول على دورة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، على أسلوب المدير في إدارة الوقت، وهدفت لمعرفة معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت المدير من وجهة نظره، وهدفت أيضاً

لمعرفة المقترحات والآراء التي يقدمها المدير من أجل إدارة الوقت بشكل جيد، وقد تألفت عينة الدراسة من (67) مديراً يشكلون 90.5% من مجتمع الدراسة والبالغ (74) مديراً وهم جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين في محافظة القريات. وقد كانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن المديرين قد صرفوا 70% من وقتهم المدرسي الرسمي في القيام بالمهام التي سئلوا عنها. منها 42.4% أعمال فنية. و 27.5% أعمال إدارية. وان أكثر المهام استهلاكاً لوقت المدير هي: في تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم بنسبة 7.46% وإجراء مكالمات هاتفية بنسبة 4.7% و حضور الطابور الصباحي بنسبة 3.6% و الإشراف على أداء صلاة الظهر بنسبة 3.69%. المساهمة في حل مشكلات الطلاب بنسبة 3.3% متابعة دفاتر تحضير المعلمين بنسبة 2.9%.

(3) دراسة عبد اللطيف وترجمان (2005) الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، حيث هدفت الدراسة إلى مناقشة مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها ومستويات الرقابة ومجالاتها وخطوات الرقابة الاستراتيجية وميزاتها، وتضمنت الدراسة أيضاً دراسة تحليلية مقارنة لأنظمة الرقابة في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية في الجمهورية العربية السورية، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن أسلوب الرقابة الاستراتيجية لا يتم استخدامه بالشكل الأمثل في المستشفيات موضوع الدراسة، مما أدى إلى انخفاض ملوس في مستوى أداء هذه المنظمات، كما أوضحت نتائج الدراسة بأن أداء العاملين في المستشفيات منخفض إذا ما قورن

بمستشفيات القطاع الخاص، ومرد ذلك إلى ضعف الرقابة الاستراتيجية وبعد الإدارة عن استخدام قيادة ناجحة في تطبيق الرقابة الاستراتيجية.

(4) دراسة الهور (2006) تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) واشتمل على العاملين من الأكاديميين والإداريين، وقد بلغ مجتمع الدراسة حوالي (306) موظفًا وموظفة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (126) مفردة، أي حوالي (41%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط وعالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت وذلك لجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت وكذلك المضيعات المختلفة.

(5) دراسة السلمي (2008) ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم . وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في مكة المكرمة. وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة

الثانوية بالعاصمة المقدسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية ، وجميع مديري المدارس، وعينة مكونة بنسبة ١٦ ٪ من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة . وقد بلغ عددهم (٣٦٨) موزعون إلى (٢٠) مشرفاً و (٤٨) مديراً و (٣٠٠) معلماً، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالبا) حيث بلغ المتوسط العام (٩٣,٣) وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالبا) حيث بلغ المتوسط العام (٩٣,٣) وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية .وكانت درجة هذه العلاقة (٧٢ ٪).

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (1996) Trueman & Hartley - (1996) A comparison between the time- management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students

مقارنة مهارات إدارة الوقت لدى طلبة الجامعات الحديثي التخرج والطلبة الأكبر عمراً في الالتحاق بالجامعة، وتم تطبيق الدراسة على طلبة علم النفس في جامعة (Kelee) في المملكة المتحدة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مهارات إدارة الوقت لدى طلبة الجامعات الحديثي التخرج والطلبة الأكبر عمراً في الالتحاق بالجامعة، وفي عينة الدراسة المكونة من 293 طالباً من طلاب المرحلة الجامعية الأولى في السنة الأولى، أوضحت النتائج أن الإناث يتمتعن بقدرة أعلى على إدارة الوقت من الذكور، كما أن الطلاب الأكبر عمراً أبدوا نتائج أفضل في إدارة الوقت من الطلاب

حديثي الدخول إلى الجامعة والأصغر عمراً، وكان تقسيم عينة الدراسة على ثلاث مجموعات: المجموعة الأولى من (أصغر من 21) سنة، والثانية من (21-25) سنة، والثالثة (أكبر من 25) سنة.

(2) دراسة Barling & Others (1996) Time Management and Achievement

### Striving Interact to Predict Car Sales Performance

إدارة الوقت والسعي إلى تحقيق التفاعل للتنبؤ بمستوى أداء العاملين في مبيعات السيارات في كندا. حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء من خلال التنبؤ بأداء العاملين في بيع السيارات، وتكونت عينة الدراسة من (102) شخصاً من العاملين في بيع السيارات، وأكدت نتائج الدراسة أن إدارة الوقت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل ولكن بناءً على شرط أساسي أوضحته الدراسة وهو وجود عامل الدافعية لدى العاملين، حيث أوضحت الدراسة أن انخفاض مستوى الدافعية لدى العاملين يقلل من رغبتهم في إدارة أوقاتهم بشكل ناجح، مما ينعكس سلباً على أدائهم وبالعكس أن العاملين الذين توفرت لديهم الدافعية في العمل أبدوا ميلاً أفضل لإدارة أوقاتهم والذي بدوره انعكس بشكل إيجابي على أدائهم.

(3) دراسة Adams & Jex (1999) Relationships between time management,

control, work-family conflict, and strain.

العلاقات بين إدارة الوقت، الرقابة، صراع الأسرة والعمل والضغط.

حيث 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 نتائج الدراسة أن العاملين الذين يفتقرون إلى مهارات إدارة الوقت يعانون من مشاكل أسرية وضغوط أكثر من غيرهم ممن يتمتعون بمهارات إدارة الوقت، كما أكدت نتائج الدراسة أن الأسر التي يتمتع أربابها بمهارات إدارة الوقت تتمتع هي بالتالي باستقرار عائلي أكثر، مما ينعكس على الأبناء بشكل ايجابي في تحصيلهم العلمي وحياتهم العملية.

(4) دراسة (2005) Green & Skinner Does time management training work? An evaluation

هل يجدي التدريب على إدارة الوقت؟ تقييم.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية تدريب العاملين في بيئات أعمال مختلفة على إدارة وقتهم، وفي عينة الدراسة التي تكونت من (167) موظف وموظفة موزعين على ثلاثة قطاعات تجارية مختلفة في المملكة المتحدة، أكدت نتائج الدراسة أن بالإمكان تدريب الموظفين على إدارة أوقاتهم بشكل صحيح وفاعل مما يعمل على رفع كفاءتهم وفاعليتهم في الأداء، وذلك من وجهة نظر العاملين أنفسهم ومن وجهة نظر مدرائهم الذين أكدوا أن أداء العاملين قد تحسن بعد تلقيهم لدورات تدريبية في مهارات إدارة الوقت.

(5) دراسة (2007) Gerald The relationship between uses of time management techniques and sources of stress among public school superintendents in Missouri



العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الإجهاد بين مديري المدارس العامة في ولاية ميسوري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين مصادر التوتر وضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية ميسوري الأمريكية، كما هدفت الدراسة إلى توضيح مسببات ضغوط العمل الناتجة عن سوء إدارة الوقت لدى عينة الدراسة، وشملت عينة الدراسة (524) شخصاً وتم استخدام مقياسان للإجابة الأول عن إدارة الوقت والثاني عن ضغوط العمل، وأوضحت النتائج ضرورة أن يخضع المديرون لدورات في إدارة الوقت للوصول إلى حل لمشكلة التوتر الناجم عن ضغوط العمل، مما يحسن في مستوى إدارتهم لمدارسهم بشكل أفضل.

### تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وأهم ما توصلت له من نتائج، ترى الباحثة مدى أهمية إدارة الوقت في العمل وانعكاس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين، فكما أوضحت الدراسات السابقة بأن المشكلة الحقيقية تكمن في سوء إدارة الوقت الذي دائماً ما ينجم عنه انخفاض في مستوى الأداء، لذلك جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها ومؤسسة لما سيأتي بعدها من دراسات، حيث ترى الباحثة أن إدارة الوقت الناجحة تعني أداءً أفضل لدى العاملين. ولقد جاءت هذه الدراسة مطبقة على السوق الأردنية وهو ما لم يتعرض له الباحثون السابقون من دراسة وتحليل للسوق الأردني، كما تتحدث هذه الدراسة بشكل خاص عن أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، وهو ما لم تناقشه أي من الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع في حدود علم الباحثة.

جدول رقم (1)

ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	العينة	النتائج
1- دراسة النعاس (2003)	(75) موظف وموظفة وهو ما مجموعه (50%) من مجموع العاملين الاجمالي والبالغ (150) موظفاً وموظفة بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية	- هناك علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل بيروقراطية وبين عدم الرضا الوظيفي - هناك علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وبين مستوى الرضا الوظيفي وضغوط العمل من جهة والخصائص الديموغرافية من جهة أخرى
2- دراسة الشراري (2004)	(67) مديرا يشكلون 90.5% من مجتمع الدراسة البالغ (74) مديرا وهم جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين في محافظة القريات	- المديرين قد صرفوا 70% من وقتهم المدرسي الرسمي في القيام بالمهام التي سنلوا عنها. منها 42.4% أعمال فنية. و 27.5% أعمال إدارية - أكثر المهام استهلاكاً لوقت المدير هي: في تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم

<p>بنسبة 7.46% وإجراء مكالمات هاتفية بنسبة 4.7% و حضور الطابور الصباحي بنسبة 3.6% و الإشراف على أداء صلاة الظهر بنسبة 3.69%</p>		
<p>- أسلوب الرقابة الاستراتيجية لا يتم استخدامه بالشكل الأمثل في المستشفيات موضوع الدراسة - أداء العاملين في المستشفيات منخفض إذا ما قورن بمستشفيات القطاع الخاص</p>	<p>(150) من الكادر الإداري والطبي في مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية في الجمهورية العربية السورية</p>	<p>3- دراسة عبد اللطيف وترجمان (2005)</p>
<p>متوسط بين ما كان الوقت إدارة واقع مستوى - أن وذلك الوقت إدارة واقع مستوى سلم تقييم بحسب وعال تجاه العاملين بنظرة الخاصة الدراسة مجالات لجميع المختلفة للوقت المضيعات وكذلك الوقت</p>	<p>تم (306) موظفين وموظفات، حيث بلغت عشوائية طبقية عينة اختيار (41%) حوالي أي (126) مفردة، الأصلي مجتمع الدراسة من</p>	<p>4- دراسة الهور (2006)</p>
<p>الثانوية المرحلة مدارس مديري ممارسة - درجة أعمالهم مهام في الوقت المقدسة لإدارة بالعاصمة حيث (غالبا) بدرجة كانت الدراسة هذه أداة في الواردة</p>	<p>الثانوية المرحلة مدارس مديرو (٣٦٨) بالعاصمة المقدسة عددهم (٤٨) و إلى (٢٠) مشرفاً موزعين</p>	<p>5- دراسة السلمي (2008)</p>

<p>(93,3) العام المتوسط بلغ</p> <p>كانت لديهم الإداري الإبداع مهارات توافر درجة - على</p> <p>العام (93,3) المتوسط بلغ حيث (غالبا) بدرجة</p> <p>مهارات وتنمية الوقت إدارة ممارسة بين - العلاقة</p> <p>علاقة الدراسة وعينة مجتمع لدى الإداري الإبداع</p> <p>(٧٢) العلاقة هذه درجة وكانت .موجبة قوية ارتباطية</p> <p>(%)</p>	<p>معلماً ( ٣٠٠) و مديراً</p>	
<p>- الإناث يتمتعن بقدرة أعلى على إدارة الوقت من الذكور</p> <p>- الطلاب الأكبر عمراً أبدوا نتائج أفضل في إدارة الوقت من الطلاب حديثي الدخول إلى الجامعة والأصغر عمراً</p>	<p>(293) طالباً من طلاب المرحلة الجامعية الأولى في السنة الأولى</p>	<p>6- Trueman &amp; Hartley (1996) دراسة</p>
<p>- إدارة الوقت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل ولكن بناءً على شرط أساسي أوضحته الدراسة وهو</p>	<p>(102) من الأشخاص العاملين في بيع السيارات</p>	<p>7- Barling &amp; Others (1996) دراسة</p>

وجود عامل الدافعية لدى العاملين		
<p>- العاملون الذين يفتقرون إلى مهارات إدارة الوقت يعانون من مشاكل أسرية وضغوط أكثر من غيرهم ممن يتمتعون بمهارات إدارة الوقت</p> <p>- الأسر التي يتمتع أربابها بمهارات إدارة الوقت تتمتع هي بالتالي باستقرار عائلي أكثر</p>	<p>(522) عاملاً من المتزوجين وأرباب الأسر</p>	<p>Adams &amp; Jex -8 دراسة (1999)</p>
<p>- بالإمكان تدريب الموظفين على إدارة أوقاتهم بشكل صحيح لرفع كفاءتهم وفاعليتهم في الأداء</p> <p>- أكد المدبرون أن أداء العاملين قد تحسنت مهاراتهم في إدارة الوقت بعد تلقيهم دورات تدريبية في مهارات إدارة الوقت</p>	<p>(167) موظفاً وموظفة موزعين على ثلاثة قطاعات تجارية مختلفة</p>	<p>Green &amp; Skinner -9 دراسة (2005)</p>
<p>- ضرورة أن يخضع هؤلاء المدبرون لدورات مكثفة في إدارة الوقت بغية الوصول إلى حل لمشكلة التوتر الناجم عن ضغوط العمل لديهم</p>	<p>(524) شخصاً من مديري المدارس العامة في ولاية ميسوري</p>	<p>Gerald(2007) -10 دراسة</p>

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

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

#### منهج الدراسة:

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

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أربع شركات اتصالات خلوية عاملة في السوق الأردنية، وتم اختيار ثلاث شركات تمثل أعداد موظفيها والخدمات التي تقدمها، وهي كل من شركات (زين) و (أورانج) و (أمنية). حيث بلغ مجموع العاملين في هذه الشركات ما يقارب (1400) موظف وموظفة موزعين بواقع (850) موظفاً وموظفة في شركة (زين) (zain.com) و (350) موظفاً وموظفة في شركة (أورانج الخلوي) (orange.jo) و (200) موظفاً وموظفة في شركة (أمنية) (umniah.com)، وقد تم استبعاد شركة أكسبرس كونها من شركات الاتصالات الجماعي.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت 10% من أفراد المجتمع تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم توزيع عينة الدراسة من الموظفين والإداريين في المستويات العليا والوسطى والمشرفين حسب التالي:

### جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب الشركات

المجموع	شركة أمنية	شركة أورانج	شركة زين	أفراد العينة
140	20	35	85	العدد

## أدوات الدراسة:

اشتملت الدراسة على أداة تقيس أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردنية، مقسمة على خمسة مجالات وهي تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت ومستوى أداء العاملين.

وقد تم إعداد أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، حيث تم وضع قائمة بعناصر إدارة الوقت وأداء العاملين، تم صياغتها على شكل استبانة تكونت بصورتها الأولية من (5) فقرات.

## صدق وثبات الأداة:

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات والبالغ عددهم (5) محكمين، للتأكد من مدى ملاءمة الأداة لقياس أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردنية، كما طلب منهم تحكيم سلامة الصياغة العلمية واللغوية، وذكر أية تعديلات مقترحة، كذلك طلب من المحكمين الحكم على مدى انتماء المجالات الخمسة للأداة وهي (تخطيط الوقت - تنظيم الوقت - توجيه الوقت - الرقابة على الوقت



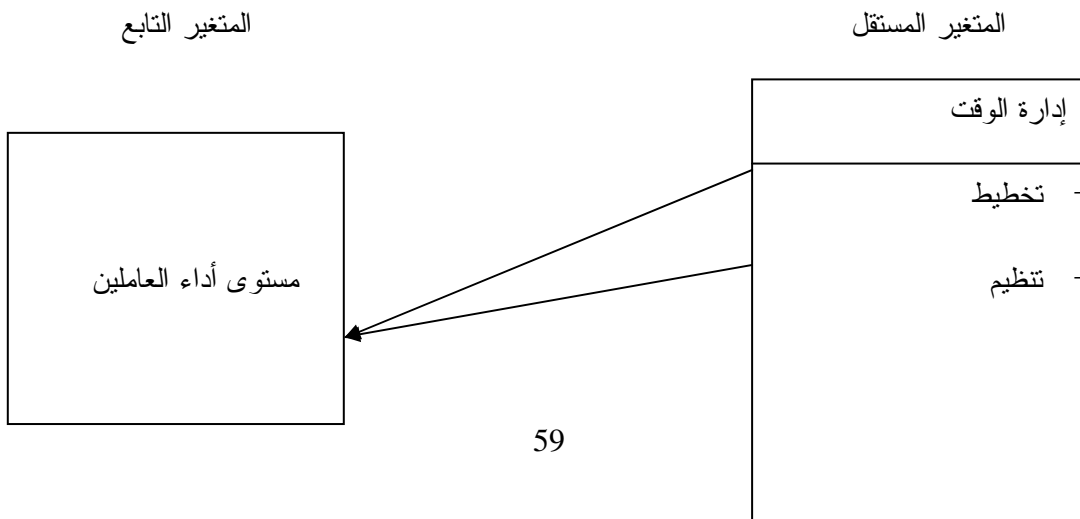
- مستوى أداء العاملين) والتي تقيس أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين، ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي ترد فيه، ومدى شمولية فقرات المجال الواحد.

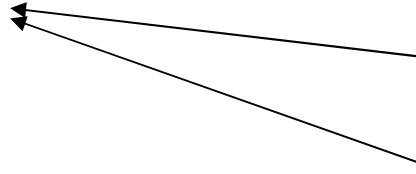
وبعد إعادة أداة الدراسة تم الأخذ بملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، حيث تركزت الملاحظات على حذف ودمج بعض الفقرات في الأداة وتعديل الصياغة اللغوية للفقرات من حيث البناء واللغة، حيث خرجت الأداة الخاصة بقياس تخطيط الوقت بشكلها النهائي مكونة من (5) فقرات، كما خرجت الأداة الخاصة بقياس تنظيم الوقت بشكلها النهائي مكونة من (5) فقرات، والأداة الخاصة بقياس توجيه الوقت خرجت بشكلها النهائي مكونة من (5) فقرات، كما خرجت الأداة الخاصة بقياس الرقابة على الوقت مكونة من (5) فقرات، في حين خرجت الأداة الخاصة بقياس مسوى أداء العاملين مكونة من (10) فقرات. (ملحق رقم 2)

### متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة الوقت، وعناصره هي تخطيط الوقت وتنظيم الوقت وتوجيه الوقت والرقابة على الوقت.

المتغير التابع: مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.





- توجيه

- رقابة

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة باستخدام أسلوب الإحصاء الاستدلالي والذي يتألف مما يلي:

1- إختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

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

الأهمية النسبية

3- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم

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

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

الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل

----- = طول الفئة

عدد المستويات

1-5

----- = طول الفئة

3

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

والمستوى المتوسط من 2,33 - 3,66

والمستوى المرتفع من 3,67 فأكثر

### إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ مجموعة من الإجراءات الخاصة بتطبيق الدراسة وهي:

1- حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في أربع شركات اتصالات خلوية عاملة في السوق

الأردنية، ويتم اختيار ثلاث شركات تمثل أعداد موظفيها والخدمات التي تقدمها.

2- إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

أ- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.

ب- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.

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

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، حيث حاولت الدراسة التعرف على أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردنية، من وجهة نظر الموظفين والإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين، وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### صدق وثبات الأداة:

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الاداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة. لذلك قامت الباحثة بتطبيق الاداة على أفراد عينة الثبات والمكونة من (30) فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم التحقق من الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد

على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل (Alpha) يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبق مقياس (Cronbach Alpha) على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية تعد قيمة (Alpha > 0.60) معقولة في البحوث المتعلقة بالادارة والعلوم الانسانية. انظر الجدول (3).

### الجدول (3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (ألفا) $\alpha$
1	تخطيط الوقت	88.2
2	تنظيم الوقت	89
3	توجيه الوقت	86
4	الرقابة على الوقت	85.4
	إدارة الوقت	88.8
5	مستوى أداء العاملين	83.9
	الاستبانة ككل	88.3

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الاداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي عن قدرة الاداة

على تحقيق أغراض الدراسة.

#### اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم اجراء اختبار (Kolmogorov-

Smirnov)، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الاحصائية التي قد تؤثر سلباً على

نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس

ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على

تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، كما هو موضح بالجدول (4).

#### جدول (4)

##### التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Sig. *	Kolmogorov – Smirnov	المتغير	الرقم
يتبع التوزيع الطبيعي	<b>0.247</b>	<b>1.022</b>	تخطيط الوقت	<b>1</b>
يتبع التوزيع الطبيعي	<b>0.173</b>	<b>1.106</b>	تنظيم الوقت	<b>2</b>
يتبع التوزيع الطبيعي	<b>0.547</b>	<b>0.798</b>	توجيه الوقت	<b>3</b>

4	الرقابة على الوقت	1,119	0,163	يتبع التوزيع الطبيعي
5	مستوى أداء العاملين	0.875	0.429	يتبع التوزيع الطبيعي

\* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة  $< 0.05$ .

وبالنظر إلى الجدول وعند مستوى دلالة (0.05) فأكثر يتبين أن جميع المتغيرات كانت تتبع

التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الاجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى

المعتمد في المعالجة الاحصائية لهذه الدراسة.

الاجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الاول: ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الاردنية؟ للاجابة عن هذا

السؤال قامت الباحثة بتجزئته إلى مجموعة من الاسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الاول: ما مستوى أهمية تخطيط الوقت في قطاع الاتصالات الاردنية؟

للاجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الاثر، كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لتخطيط الوقت

الرقم	مستوى أهمية تخطيط الوقت	المتوسط	الانحراف	ترتيب أهمية	مستوى
-------	-------------------------	---------	----------	-------------	-------

الاثـر	الفقرة	المعياري	الحسابي	
مرتفع	5	0.62	4.16	1 يزيد التخطيط اليومي للوقت على زيادة التركيز لدى الموظف وبالتالي زيادة الإنتاجية
مرتفع	3	0.67	4.26	2 تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت
مرتفع	4	0.58	4.24	3 يساهم تخصيص وقت إضافي لإعداد جدول المهام في حسن تخطيط الوقت للمهام المراد إنجازها
مرتفع	2	0.66	4.31	4 تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية
مرتفع	1	0.61	4.35	5 تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت
		0.63	4.26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

يشير الجدول رقم (5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية

تخطيط الوقت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد

على حسن إدارة الوقت" بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(4.26)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، فيما حصلت الفقرة "تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة



لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.26) وانحراف معياري (0.66). وحصلت فقرة "تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وهي مساوية للمتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.26) وانحراف معياري (0.67). وجاءت فقرة "يساهم تخصيص وقت إضافي لإعداد جدول المهام في حسن تخطيط الوقت للمهام المراد إنجازها" على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.26) وانحراف معياري (0.58). وحصلت فقرة "تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت" على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.26) وانحراف معياري (0.62).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتخطيط الوقت كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على التخطيط الجيد للوقت.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أهمية تنظيم الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الاثر، كما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لتنظيم الوقت

الرقم	مستوى أهمية تنظيم الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاثر
1	يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت ومراعاة الجانب الإنساني	4.24	0.63	3	مرتفع
2	يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي	4.24	0.63	3	مرتفع
3	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت	4.21	0.59	4	مرتفع
4	العمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية	4.31	0.65	2	مرتفع
5	وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت	4.34	0.64	1	مرتفع

يشير الجدول رقم (6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية تنظيم الوقت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت" بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، فيما حصلت الفقرة "العمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.65). وحصلت الفقرات "يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت ومراعاة الجانب الإنساني" و "يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.63). وجاءت فقرة "يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت" في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.59).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتنظيم الوقت كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر

مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على التنظيم الجيد لوقتهم.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى أهمية توجيه الوقت في قطاع الاتصالات الاردنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الاثر، كما هو موضح بالجدول (7).

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لتوجيه الوقت

الرقم	مستوى أهمية توجيه الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاثر
1	يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل	4.17	0.59	5	مرتفع
2	يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج	4.18	0.60	4	مرتفع
3	تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة	4.27	0.70	3	مرتفع

				الوقت بشكل أفضل
مرتفع	1	0.57	4.41	يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل
مرتفع	2	0.61	4.31	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة
		0.61	4.27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

يشير الجدول رقم (7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية توجيه الوقت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل " بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.57)، فيما حصلت الفقرة " يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.61). وحصلت فقرة " تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل أفضل " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وهو مساوي للمتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.70). وجاءت فقرة " يساهم توضيح

المهام المطلوب تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج " على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.60). وحصلت فقرة " يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل " على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.27) وانحراف معياري (0.59).

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

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى أهمية الرقابة على الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الاثر، كما هو موضح بالجدول (8).

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر للرقابة على الوقت

الرقم	مستوى أهمية الرقابة على الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاثر
1	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط	4.23	0.62	5	مرتفع

مرتفع	3	0.64	4.31	تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الإنحراف وليس إلى فرض العقاب	2
مرتفع	2	0.58	4.34	يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة من فاعلية الموظف على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل	3
مرتفع	1	0.73	4.36	تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين	4
مرتفع	4	0.66	4.29	يجب أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية	5
		0.64	4.30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يشير الجدول رقم (8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية الرقابة على الوقت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين " بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.30)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، فيما حصلت الفقرة "يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة من فاعلية الموظف على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.30) وانحراف معياري (0.58).

وحصلت فقرة " تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الانحراف وليس إلى فرض العقاب " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.30) وانحراف معياري (0.64). وجاءت فقرة " يجب أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية " على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.30) وانحراف معياري (0.66). وحصلت فقرة "تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط " على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.30) وانحراف معياري (0.62).

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

والجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت.

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت

الرقم	إدارة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تخطيط الوقت	4.26	0.63	3



2	0.63	4.27	تنظيم الوقت	2
2	0.61	4.27	توجيه الوقت	3
1	0.64	4.30	الرقابة على الوقت	4

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات الاردنية ؟

للاجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى أداء العاملين ، كما هو موضح بالجدول (10).

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين

الرقم	أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى أداء العاملين
1	يزيد تقارب الإداء الفعلي للموظف مع الأداء المخطط له من مستوى أداء العاملين	4.25	0.58	7	مرتفع
2	يساهم تحديد أسباب انخفاض مستوى أداء	4.32	0.54	3	مرتفع

				العاملين في معالجة الإنحراف بهدف رفع مستوى الأداء	
مرتفع	9	0.58	4.18	يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت	3
مرتفع	8	0.64	4.24	يعمل نظام الحوافز المرتبط بوقت الإنجاز على رفع مستوى أداء العاملين	4
مرتفع	5	0.60	4.29	تعمل الإدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت	5
مرتفع	2	0.58	4.37	تراعي الإدارة الناجحة الجانب الإنساني لدى العاملين بالتوافق مع رفع مستوى أدائهم	6
مرتفع	4	0.60	4.31	يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى أداء العاملين	7
مرتفع	6	0.56	4.26	يساهم تحديد جدول أعمال زمني للأعمال التي يؤديها الموظف في رفع مستوى أداء العاملين	8
مرتفع	8	0.61	4.24	يساهم توجيه الوقت في رفع مستوى أداء العاملين	9

مرتفع	1	0.60	4.40	تساهم الرقابة على الوقت في رفع مستوى أداء العاملين	10
		0.59	4.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يشير الجدول (10) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأداء العاملين.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغيرات أداء العاملين بين **4.40**، و.....، وبانحراف

معيارى بلغ **0.60**، و **4.18** لفقرة " يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة

للوقت" وبانحراف معيارى بلغ **0.58** بالمقارنة مع المتوسط الحسابى العام لأداء العاملين والبالغ

**.4.29**

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابى العام لأداء العاملين كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر أن

أداء العاملين في الشركات عينة الدراسة كان جيداً.

**اختبار فرضيات الدراسة:**

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث تركزت مهمة

هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار

البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

## الفرضية الرئيسية الاولى (H0<sub>1</sub>)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين عند مستوى دلالة

(0.05)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لإدارة

الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الخلوية، وكما هو موضح في

الجدول (11).

### جدول (11)

نتائج اختبار أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الخلوية

Sig.*	$\beta$	F	F	(R square)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	F الجدولية	المحسو بة	معامل التحديد	الارتباط	
<b>0.000</b>	<b>2.275</b>	<b>3.84</b>	<b>53.814</b>	<b>0.281</b>	<b>0.530</b>	أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات

يوضح الجدول (11) أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الخلوية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الخلوية، إذا بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.530) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.281)، أي أن ما قيمته (0.281) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الخلوية ناتج عن التغيير في مستوى الإهتمام بإدارة الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (2.275)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الخلوية بقيمة (2.275). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (53.814) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من أثر كل متغير من متغيرات إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين، تم تقسيم

الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل

فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01.1}$ )

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات

الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين

لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، كما هو موضح

في الجدول (12).

### جدول (12)

نتائج اختبار أثر تخطيط الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية

Sig*	DF	F	F	B	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى	درجات	F	المحسو	معامل	معامل	معامل	
الدالة	الحرية	الجدولية	بة	الانحدار	التحديد	الارتباط	

	1						أثر تخطيط الوقت
	138						على مستوى أداء
0.005		3.84	8.065	3.935	0.055	0.235	العاملين في
	139						شركات الاتصالات
							الأردنية الخلوية

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

يوضح الجدول (12) أثر تخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية تخطيط الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.235) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.055)، أي أن ما قيمته (0.055) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية ناتج عن التغير في مستوى أهمية تخطيط الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (3.935)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تخطيط الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية بقيمة (3.935). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (8.065) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل

الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية لتخطيط الوقت على أداء العاملين في

شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية (H0<sub>1-2</sub>)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات

الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين

لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، كما هو موضح

في الجدول (13).

جدول (13)

نتائج اختبار أثر تنظيم الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية

Sig*	DF	F	B	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى	درجات	F	المحسو	معامل	معامل	



الدالة	الحرية	الجدولية	بـ	الانحدار	التحديد	الارتباط	
0.000	1	3.84	30.435	2.853	0.181	0.425	أثر تنظيم الوقت
	138						على مستوى أداء
	139						العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية

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

يوضح الجدول (13) أثر تنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.425) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.181)، أي أن ما قيمته (0.181) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية ناتج عن التغير في مستوى أهمية تنظيم الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (2.853)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تنظيم الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية بقيمة (2.853). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (30.435) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم

صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة (HO<sub>1.3</sub>)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتوجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين لتوجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، كما هو موضح في الجدول (14).

جدول (14)

نتائج اختبار أثر توجيه الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية

Sig*	DF	F	B	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى	درجات	F	المحسو	معامل	معامل	

الدالة	الحرية	الجدولية	بـة	الانحدار	التحديد	الارتباط	
0.000	1	3.84	32.709	2.827	0.192	0.438	أثر توجيه الوقت
	138						على مستوى أداء
	139						العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية

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

يوضح الجدول (14) أثر توجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.438) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.192)، أي أن ما قيمته (0.192) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية ناتج عن التغير في مستوى أهمية توجيه الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (2.827)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى توجيه الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية بقيمة (2.827). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (32.709) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم

صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية لتوجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في

شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الرابعة (H0<sub>1.4</sub>)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات

الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين

للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، كما هو

موضح في الجدول (15).

جدول (15)

نتائج اختبار أثر للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية

الخلوية

Sig*	DF	F	F	B	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	F الجدولية	المحسو بة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	3.84	40.526	2.704	0.227	0.476	أثر الرقابة على
	138						الوقت على
	139						مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية

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

يوضح الجدول (15) أثر الرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.476) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.227)، أي أن ما قيمته (0.227) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية ناتج عن التغير في مستوى أهمية الرقابة على الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (2.704)، وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الرقابة على الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية بقيمة (2.704). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (40.526) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وأكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للرقابة على الوقت على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05)

## الفصل الخامس

### الإستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل الإستنتاجات التي توصلت لها الدراسة بناءً على المعطيات النظرية في أدبيات الدراسة والإطار النظري، إضافة إلى النتائج المستفاة من التحليل الإحصائي للدراسة والتي تم التوصل إليها بعد أن قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة وتحليلها وعرض نتائجها، وفيما يلي توضيحاً بذلك:

### أولاً: الإستنتاجات

- 1- هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت-تنظيم الوقت-توجيه الوقت-الرقابة على الوقت) على رفع مستوى أداء العاملين.
- 2- يعد تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت من أهم عوامل حسن إدارة الوقت.
- 3- يساهم وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل.
- 4- يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل.
- 5- تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين.
- 6- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

### ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، قدمت الباحثة التوصيات التالية:

- عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على إدارة وقته من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض.
- العمل على استثمار الوقت استثماراً أمثل باعتباره من المصادر الغير متجددة وزيادة الوعي لدى الإدارة والعاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية.
- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت، وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات وأوقات محددة للاجتماعات.
- العمل على إعادة النظر في اللوائح والتعليمات الخاصة بالمنظمة - إذا اقتضى الأمر - في حال تعارض أي من لوائح وتعليمات المنظمة مع عناصر إدارة الوقت، كأن يتم تقليص وقت الاجتماعات إذا أمكن والحد من الأعمال الورقية قدر المستطاع.
- إجراء المزيد من الدراسات عن إدارة الوقت، وإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى ومقارنتها بهذه الدراسة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية



- إبراهيم، عبد الستار (1985) **الانسان وعلم النفس**، سلسلة عالم المعرفة الكتاب رقم (86)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت
- تيشوري، عبد الرحمن (2006) **ادارة الاداء واهدافه ومعاييرها، مجلة الحوار المتمدن**، العدد 1463، الموافق 2006/2/16
- جيرسمان، يوجين (د.ت) **فن ادارة الوقت: كيف يدير الناجحين وقتهم**، ترجمة بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض
- الحاج قاسم، منير، (1999) **العوامل المؤثرة على أداء مندوبي البيع العاملين في شركات التأمين في الاردن**. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- حسن، راوية (2001) **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1.
- الخضيرى، محسن (2000) **الادارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد، ايتراك للنشر والتوزيع**، القاهرة
- الدحلة، فيصل (2003) **تكنولوجيا الأداء البشري**، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.

- ديكان، جاك (1991) افكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
- رضا، اكرم (2000) إدارة الذات: دليل الشباب الى النجاح، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة
- روي، أليكساندر (1999) أساسيات إدارة الوقت، الجمعية الامريكية للإدارة، ترجمة مكتبة جرير، ط 1، الرياض
- السلمي، فهد (2008) ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- السويديان، طارق و العدلوني، محمد (2004) إدارة الوقت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب

- الشراري، عبد الله (2004) إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة  
القرينات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،  
الجامعة الأردنية
- الصيرفي، محمد (2005) التخطيط الإبداعي، سلسلة كتب المعارف الإدارية، مطابع  
مؤسسة حور الدولية، الإسكندرية
- الطيان، سوسن (2000). البيئة والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة  
الأردنية، عمان، الاردن.
- عبد الرزاق، محمد (2007) التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات  
الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية. الجزء الأول.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان (2005) الرقابة الاستراتيجية وأثرها  
على زيادة فعالية أداء المنظمات. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية،  
سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4) 2005، ص ص 83-

- العتيبي، ضرار وآخرون (2007) العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن،

مطابع دار اليازوري

- الفضل، مؤيد (2008) المنهج الكمي في إدارة الوقت: بالتركيز على منظمات

الأعمال الإنتاجية، دار المريخ للنشر، الرياض

- القاضي، صبحي (1984) سيكلوجية العمل والعلاقات الادارية، مكتبة الأنجلو

المصرية، القاهرة

- القعيد، ابراهيم حمد (1422هـ) العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة

للتنمية البشرية، الرياض

- قلش، عبد الله (2007) إتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم

الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 35، ص ص 46-48

- قنوع، مأمون (2008) الرقابة الإدارية وإدارة الأداء في المجتمعات المعاصرة.

صحيفة الدار الكويتية، العدد 353، الموافق 2008/7/19

- كوفي، ستيفين (2001) القيادة على ضوء المبادئ: ترجمة عبداللطيف الخياط، دار

الثقافة العربية.

- كينان، كيت (1995م) فن تنظيم وبرمجة الوقت، سلسلة الدليل الاداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الاولى، بيروت
- منصور، علي (1999) مبادئ الادارة أسس ومفاهيم: التخطيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة، منشورات مجموعة النيل العربية، القاهرة
- النعاس، ايهاب (2003) اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الادارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس
- الهور، رأفت (2006) تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة
- يحيى، إبراهيم (2001) التحديات الادارية واعداد قيادات المستقبل, دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة
- يحياوي، إلهام (2006) الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. منشورات جامعة باتنة

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adams, G.A., Jex, S.M. (1999), "Relationships between time management, control, work-family conflict, and strain", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 4, No. (1) pp.72-77
- Barling, J., Kelloway, K., and Cheung, D. (1996) **Time Management and Achievement Striving Interact to Predict Car Sales Performance**. American Psychological Association.
- Drucker, Peter (1985) **Innovation: The Agenda for American Business**, The Institute for Innovation, February.
- Gerald, E. (2006) **The relationship between uses of time management techniques and sources of stress among public school superintendents in Missouri**, Saint Louis University
- Green, P., Skinner, D. (2005), "Does time management training work: an evaluation", **International Journal of Training and Development**, Vol. 9, No. (2), pp.124-39
- Norme ISO 9000 (2000), **System managment**, principles essncials. P. 4
- Truman, M. and Hartley, J. (1996) **A comparison between the time-management skills and academic performance of mature**

**and traditional-entry university students**, Kluwer Academic Publishers.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

- <http://www.zain.com>
- <http://www.orange.jo>
- <http://www.umniah.com>

الملاحق

## ملحق رقم (1)

### أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الإسم	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا



إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

الأستاذ الدكتور شاهر العدوان

إدارة أعمال جامعة الزيتونة الأردنية

الأستاذ الدكتور مؤيد سالم

إدارة أعمال جامعة الزيتونة الأردنية

الدكتور عبد العزيز النداوي

## ملحق رقم (2)

### استبانة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	العبارة
					درجة
					الموافقة

## تخطيط الوقت

					1. يزيد التخطيط اليومي للوقت على زيادة التركيز لدى الموظف وبالتالي زيادة الإنتاجية
					2. تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت
					3. يساهم تخصيص وقت إضافي لإعداد جدول المهام في حسن تخطيط الوقت للمهام المراد إنجازها
					4. يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية
					5. تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت
<b>تنظيم الوقت</b>					
					6. يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت ومراعاة الجانب الإنساني
					7. يتم تنظيم الوقت بناء على درجة

					الأهمية في جدول الأعمال اليومي
					8. يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت
					9. العمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية
					10. وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت
<b>توجيه الوقت</b>					
					11. يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل
					12. يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج
					13. تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل أفضل
					14. يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف

					الصحيحة بشكل أفضل
					15. يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة
<b>الرقابة على الوقت</b>					
					16. تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط
					17. تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الانحراف وليس إلى فرض العقاب
					18. يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة من فاعلية الموظف على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل
					19. تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين
					20. يجب أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية
<b>مستوى أداء العاملين</b>					
					21. يزيد تقارب الإداء الفعلي للموظف مع الأداء المخطط له من

					مستوى أداء العاملين
					22. يساهم تحديد أسباب انخفاض مستوى أداء العاملين في معالجة الإنحراف بهدف رفع مستوى الأداء
					23. يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت
					24. يعمل نظام الحوافز المرتبط بوقت الإنجاز على رفع مستوى أداء العاملين
					25. تعمل الإدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت
					26. تراعي الإدارة الناجحة الجانب الإنساني لدى العاملين بالتوافق مع رفع مستوى أدائهم
					27. يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى أداء العاملين
					28. يساهم تحديد جدول أعمال زمني للأعمال التي يؤديها الموظف في رفع مستوى أداء العاملين
					29. يساهم توجيه الوقت في رفع

					مستوى أداء العاملين
					30. تساهم الرقابة على الوقت في رفع مستوى أداء العاملين