

**العلاقة بين متغيرات ادارة الوقت و اداء العاملين**  
**دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن احدى شركات**  
**الاتصالات الخلوية في البصرة**

**م.م. محمد صالح هادي**

**جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ إدارة الأعمال**

**م.م. ميادة كاظم نتوش**

**جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية و**  
**المصرفية**

## **Using agile manufacturing system for improve production performance**

**Assist. Lecturer. Mohammed Saleh Hadi**  
**Assist. Lecturer. Mayada Kazim Netosh**

### **Abstract:**

The aim of the study is to employees investigate the impact of the time management variables on the performance , In order to achieve this objective, the two researchers conducted an Exploratory Study on a sample of (100) customers of a telecommunications company which was selected randomly for 15 days and the number of valid forms (84).The rate of returned forms (84%) and the number of forms that are not valid (16).

In this light, the researchers conducted the data process analysis and hypotheses testing by using statistical methods such as the use of SPSS statistical program to analyze the data and using descriptive statistical methods to determine the perceptions of the employees sample members of the impact of time management variables on the performance , Addition, regression analysis was used to test the effect of the independent variables on the dependent variables.

The study revealed a set of results that summarized in there is an important role of time management variables in raising the level of employees performance, and that the level of employees performance directly is affected by the successful management of time.

The study concluded some recommendations which including Support programs to educate and awareness customers about time and its significance through seminars and courses which serve this purpose.

## العلاقة بين متغيرات ادارة الوقت واداء العاملين

- المجلد التاسع
- العدد التاسع عشر
- تشرين 2017
- استلام البحث: 2016/10/6
- قبول النشر: 2016/11 /3

دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن احدى  
شركات الاتصالات الخليوية في البصرة

م.م. محمد صالح هادي  
م.م. ميادة كاظم تنوش

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير متغيرات إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحثان دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (100) زبون لشركة الاتصالات اختيرت بشكل عشوائي لمدة 15 يوماً وكان عدد الاستثمارات الصالحة (84) وبلغت نسبة استرداد الاستثمار (84%) وعدد الاستثمارات غير الصالحة (16) أي بنسبة (16%). وفي ضوء ذلك أجرى الباحثان عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدمت الأساليب الاحصائية الوصفية لمعرفة تصورات افراد العينة لأثر متغيرات ادارة الوقت في اداء العاملين , كما وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة. وكشفت الدراسة عن مجموعة نتائج تتلخص في ان هناك دوراً مهماً لمتغيرات ادارة الوقت في رفع مستوى أداء العاملين , وان مستوى اداء العامل يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت. وخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها دعم برامج تثقيف و توعية الزبائن نحو الوقت واهميته وذلك عن طريق الندوات والدورات التي تخدم هذا الهدف.

## المقدمة

يختلف مفهوم ادارة الوقت لدى الافراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم فسلوك الانسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت ويعد تكوين قيم الانسان تجاه الوقت عملية معقدة وهي من اكثر الصفات تأثراً بالظروف المحيطة وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور اعراض السرعة مثل التوتر والحدة والقلق والضيق وغيرها من الاعراض التي اصبحت سمة العصر وإذا ما أحسنت ادارة الوقت من قبل الادارة العليا والعاملين في منظمات الاعمال على حد سواء انعكس ذلك بشكل مباشر على اداء العاملين الذي بدوره ينعكس على اداء المنظمة ككل ( الخطيب , 2009 :1).

اشار كل من (Abduljabbr et al ,2012 :428) الى ان أهمية دراسة إدارة الوقت تنبع من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون أي فائدة أو إنتاج بجانب رفع مستوى إنتاجية العاملين خلال المدة الزمنية المحددة للعمل لكون سلوكيات إدارة الوقت ترتبط بالنجاح الوظيفي الذي يعكس قدرة الفرد على تحقيق المخرجات المرغوبة وذات الصلة بالعمل.

## المبحث الأول : منهجية البحث

### مشكلة البحث

إن المشكلة في إدارة الوقت لا تكمن بالوقت نفسه، وإنما في كيفية استعمال الأفراد لوقتهم، وفيما أنجز من عمل ، فالوقت شأنه شأن بقية المصادر الإدارية الأخرى التي يمكن الاستفادة منها، إلا أنه يختلف كونه عنصراً غير قابل للشراء أو البيع أو الخزن، ويهدر اذا لم يتم استثماره بالطريقة المثلى ، فاذا كانت طبيعة ادارة الوقت اثناء اداء المهمة تختلف من عمل الى اخر ، فإنه ليس في كل الحالات يستطيع الموظفون التحكم في اوقاتهم ، اما بسبب ذاتهم ، او بسبب مهام الاخرين، ويترتب على ذلك وجود خلل يزيد من الجوانب السلبية في اعمالهم مثل

عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الاداء , وقلة الانتاجية فضلاً عن ذلك زيادة اعباء العمل, لذلك فأن نجاح الموظفين في المنظمة في كثير من الاحيان يعد نجاحاً للمنظمة ككل , ويعزى هذا النجاح في بعض جوانبه الى مهارات العاملين في اداراتهم لأوقاتهم.

هنالك عدة دراسات تناولت موضوع ادارة الوقت وعلاقته بمتغيرات عديدة من ضمنها أداء العاملين , الا أنها تركت الباب مفتوحاً لتناول هذا الموضوع وإخضاعه لدراسات مستمرة كلما استجدت متغيرات ذات صلة كون هذه المتغيرات ينبغي ان تعتمد الى حد ما في دراسات مستقبلية ( Abduljabbr et al , 2012 ).

أستمد الباحثان مشكلة الدراسة من المبررات التالية :

1. عند مراجعة بعض من الأدبيات المتعلقة بموضوع ادارة الوقت فقد لاحظ الباحثان أن موضوع ادارة الوقت قد تمت دراسته من عدة جوانب من أهمها واقع إدارة الوقت، وهدر ومضيعات الوقت، وكفاءة وفاعلية إدارة الوقت، استغلال الوقت، وضغوط الوقت ؛ لما لهذا المورد من أهمية في المنظمات المختلفة. وقد بينت الأدبيات دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيري سمات التفاوض ومركز التحكم ( Nonis , Fenner & Sager, 2011) واتجاهات القادة في المؤسسات غير الربحية نحو استغلال الوقت واستخدام الاستراتيجيات في إدارة الوقت (Johnson-Blake, 2010). وسعت دراسة (Afner & Stock, 2010) الى بحث العلاقة بين التدريب على إدارة الوقت من جهة والتحكم المدرك في الوقت، وضغوط العمل، والأداء الوظيفي من جهة أخرى وضمن هذا السياق فقد أظهرت نتائج دراسات سابقة أهمية دور إدارة الوقت في الأداء الوظيفي ( ملحم , 2010 ) , ومعرفة استخدامات الوقت (السحيمات , 2005) , درجة فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين وعلاقتها بمستوى قيادتهم الإبداعية (الجاوشلي, 2004) , و أثر إدارة الوقت في الإبداع (Zampetakis, 2010) Bouranta & Moustakisa, 2010 والطرائق والتقانات المتوافرة لإدارة الوقت (China, 2007), وتأثير إدارة الوقت في الفاعلية والروح المعنوية المرتبطة بالعمل والضغوط النفسية (Kearns & Gardiner, 2007)

2. الدعوة الى اهمية التمييز بين الجوانب المختلفة لمقياس أداره الوقت ( أبعاده وسلوكياته و متغيراته ) لأن إدارة الوقت يمثل مقياساً متعدد التراكيب. حيث أكدت الدراسة التي قدمها (Nonis, Fenner & Sager, 2011:154-155) ان مقياس سلوكيات ادارة الوقت ومقياس ادارة الوقت يمثلان اكثر المقاييس استخداماً في دراسة ادارة الوقت اذ وجدت ارتباطات متفاوتة بين الابعاد المكونة لإدارة الوقت مما يعني ان الفرد في احدها لا يكون بالضرورة مرتفعاً في بعد اخر او في باقي هذه الابعاد.

3. اشار ( Macan et al,1996 :767) الى الحاجة الى البحث عن متغيرات عملية لأداره الوقت كما كشفت عنها النماذج والمقاييس التي بنيت في ضوء هذه المتغيرات.

ان المبررات والحجج المستمدة من الادبيات السابقة بينت قلة الدراسات التي ركزت على موضوع متغيرات ادارة الوقت لذلك يثار التساؤل الاتي :

"الى أي مدى تتوافر متغيرات ادارة الوقت في شركة الاتصالات العراقية وهل تنعكس ايجابا في تعزيز اداء العاملين ؟ " وفي ظل التساؤل الرئيس يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية :

1. هل هناك دور لمتغيرات ادارة الوقت تسهم في تعزيز مستوى اداء العاملين ؟.
2. المدى الذي يمكن من خلاله ايجاد صيغة عملية لمتغيرات ادارة الوقت ضمن الشركة.

#### اهمية البحث

يمكن تحديد اهمية البحث من خلال النقاط التالية :

1. بيان اهمية عنصر الوقت والمتغيرات الاساسية لأداره الوقت للعاملين في شركة الاتصالات العراقية.
2. تظهر أهمية البحث من خلال الدور الذي تؤديه متغيرات ادارة الوقت (تخطيط الوقت , تحليل الوقت , المتابعة واعادة التحليل , الالتزام ) في اداء العاملين في شركة

الاتصالات العراقية. اي الإفادة من طبيعة و أهمية العلاقة القائمة بين موضوعات البحث بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على تعزيز مستوى اداء العاملين.

### 3. اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

1. التعرف على العلاقة بين متغيرات ادارة الوقت واداء العاملين.
2. محاولة بيان اثر متغيرات ادارة الوقت في اداء العاملين في شركة الاتصالات العراقية

### فرضيات البحث

انساقاً مع مشكلة الدراسة , تمت صياغة فرضيات الدراسة على اساس فرضيات العدم Null Hypothesis , وان المبرر في ذلك ان الفرضية الصفرية ( العدم ) هي الفرضية التي تتم صياغتها لتكون مرفوضة من اجل دعم الفرضية البديلة (89 : Sekaran, 2009). يشتمل البحث على الفرضية الرئيسة التالية .:

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغيرات ادارة الوقت واداء العاملين في شركة الاتصالات. وللتحقق من أثر كل بعد من ابعاد متغيرات ادارة الوقت في اداء العاملين تم تقسيم الفرضية الرئيسة الى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الأتحار المتعدد لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي :

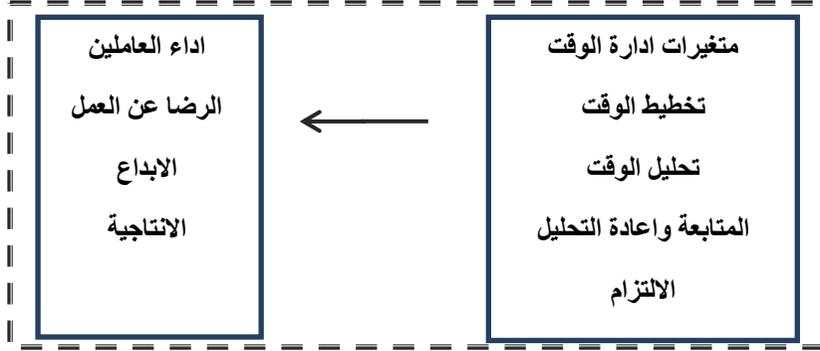
1. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات ادارة الوقت في الرضا عن العمل.
2. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات ادارة الوقت في الابداع.
3. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات ادارة الوقت في الانتاجية.

### المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ماتم عرضه في مشكلة البحث وأهدافه تم بناء مخطط توليفي كصورة مجسدة للفكرة المبحوثة , ان تم بناؤه ليقدم تفسيراً لإبعاده ويسمح بتحقيق أهدافها , و يوضح حركة العلاقات بين المتغيرات.

المتغير المستقل : والمتمثل بمتغيرات إدارة الوقت وعناصره هي ( تخطيط الوقت , تحليل الوقت , المتابعة وإعادة التحليل , الالتزام ).

المتغير التابع : مستوى اداء العاملين في شركة الاتصالات.



حدود البحث

1. الحدود الزمانية : جرى تنفيذ هذا البحث خلال العام 2016.
2. الحدود المكانية : جرى تنفيذ هذا البحث في احدى شركات الاتصالات الخلوية.
3. الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة متغيرين اساسيين هما: المتغير المستقل (متغيرات ادارة الوقت ) , والمتغير المعتمد الذي هو اداء العاملين.

عينة البحث

لقد عزم الباحثان على استطلاع آراء عينة من زبائن احدى شركات الاتصالات الخلوية في البصرة لما لهم من دور استراتيجي في عمليات صياغة وتوجيه أنشطة وبرامج الشركة.

لذا فقد قاما بتوزيع (100) استمارة استبiana لعينة عشوائية , وقد تم استرداد (84) استمارة صالحة , أي بنسبة استجابة (84 % ) وبهذا كانت نسبة الاستمارات المفقودة وغير الصالحة (16) , أستمارة إي بنسبة (16%).

ادوات البحث

ان الادوات التي استخدمت لغرض إتمام الجانب النظري والتطبيقي كانت كما يأتي:

1. الجانب النظري: تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالمراجع العلمية من مؤتمرات ودراسات، كتب بحوث الدوريات وشبكة الانترنت.

2. الجانب التطبيقي: تم اللجوء إلى الوسائل الآتية لأغراض جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي.

- أ- الاستبانة : تعد الاستبانة المصدر الأساسي للبيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحثان.  
 ب- المقابلات الشخصية. بلغ عدد المقابلات الشخصية التي اجراها الباحثان مع المعنيين من عينة البحث (100) شخص، ومن الذين استوجب ضرورة التطبيقية مقابلتهم، إذ افادت المعلومات التي قدموها للدراسة في الجوانب التحليلية للبحث.

#### الصدق والثبات

تم استخراج الصدق من معامل الثبات (Reliability) للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته , اذ قام الباحثان بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $\alpha \geq 0.60$ ) يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول ( 1 ) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول ( 1 ) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
اولاً	متغيرات ادارة الوقت	23	0.898
1.	تخطيط الوقت	7	0.762
2.	تحليل الوقت	4	0.665
3.	المتابعة واعداء التحليل	6	0.706
4.	الالتزام	6	0.784
ثانياً	اداء العاملين	11	0.903
1.	الرضا عن العمل	4	0.783
2.	الابداع	4	0.818
3.	الانتاجية	3	0.683
	الإستبانة ككل	34	0.934

إذ يوضح الجدول ( 1 ) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.898) لمتغيرات ادارة الوقت كحد أدنى، و (0.903) اداء العاملين كحد أعلى. كما بلغ معامل ثبات الاستبانة بشكل شمولي (0.934). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ألمكور انفاً على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة على وفق (Sekaran, 2003).

## المبحث الثاني

### الاطار النظري وبعض من الدراسات السابقة

#### أولاً: ادارة الوقت

يعد سلوك العامل تجاه الوقت سلوكاً مكتسباً من البيئة المحيطة ومن القيم التي تكونت لديه عن مفهوم إدارة الوقت وقيمته وأهميته , إذ إن الوقت مورد نادر يختلف عن الموارد الإنتاجية الأخرى في كونه لا يمكن تجميعه أو تخزينه أو إحلاله أو شراؤه أو توفيره أو مضاعفته , ولذلك يفترض أن يستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة , لذا ويؤيد *Peter Drucker* ذلك بقوله: إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر (زيادة , 2012 : 177).

ارتبط مفهوم الوقت بالعمل الإداري و ذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط و التحليل والمراقبة والتوجيه للأنشطة الإدارية كافة التي تتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي، بغية تحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، و ليس هناك أعمال في الفراغ، فكل عمل إداري يتطلب وقتاً و زمناً محسوباً لأدائه (العقيلي, 2009:29) و يصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد لإدارة الوقت وقد أجمع على هذه الحقيقة العديد من المهتمين والباحثين في موضوع الوقت وإدارته نظراً لان مفهوم الوقت متمثل بشكل عام بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل (عدارية, 2006 :9).

و يمكن القول أن إدارة الفرد لوقته (*PTM*) *personal time management* هي كل ما يتصل بالتحكم في استخدامه لأهم مورد متاح له، وهو الوقت، ومع الأهمية أو الحساسية

الشديدة لعنصر الوقت إلا انه من أكثر عناصر الإنتاج التي يسيء كثير من المديرين تقديرها (حمودة, 2003 : 10).

لذا عرفت ادارة الوقت بأنها تطبيق مبادئ الإدارة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والرقابة على الوقت من قبل الإداريين بما يحقق الاستثمار الأفضل للوقت ويحقق النتائج المطلوبة (الرحيمي و المارديني, 2014 : 235). او هي علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت واستثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم و التنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال وهي كمية ونوعية في ذاتها اللحظة (علي وجغبوب, 2013 : 22).

او هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح بالموهب الشخصية المتوافرة لدينا لتحقيق الأهداف التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل ( ملحم, 2010 : 44).

#### متغيرات ادارة الوقت

تمثل متغيرات إدارة الوقت الجانب الإجرائي التي من خلالها يمكن الاستفادة من الوقت بالشكل الصحيح والمناسب، والتي تعين ايضا على ضبط الوقت وتقليل نسبة الفاقد منه إلى أقصى حد، وذلك لأهميته القصوى بالنسبة للعمليات الإدارية ودوره الحيوي في نجاحها. ويمكن عد هذه المتغيرات مهارات خاصة بالإداريين تمكنهم من إدارة الوقت وضبطه والإفادة منه بشكل مناسب، كذلك فإنها في الجانب التطبيقي تميز بين مدير وآخر . إن إدارة الوقت باختصار شديد تتركز في اكتساب المدير لهذه المتغيرات أو كيفية تطبيقها على روتين العمل و الحياة اليومية , وحيث أن إدارة الوقت هي عملية إدارية بالأساس، لذا فإن متغيرات إدارة الوقت تشمل معظم المتغيرات الرئيسية في أية عملية إدارية.

ومن المهم هنا الإتيان بشيء من التفصيل حول تلك المتغيرات و على النحو التالي :

#### 1. تخطيط الوقت

هي عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام الوقت في العمل لمدة زمنية محددة في المستقبل ( العبيدي, 2011 : 72) , من خلال وضع اطار مسبق للوقت ووضع حدود له ( ابو شيخة, 2009 : 135).

ولذا يصعب بل يستحيل القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق، كما لا يمكن القيام بالتخطيط دون اعتبار لعامل الزمن والوقت، ويرجع فشل كثير من الجهود والأعمال إلى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت وتوظيفه بالشكل المناسب ضمن الخطط مستوياتها كافة. يعد التخطيط من أبرز الوظائف الإدارية ارتباطاً بالوقت في عملياته كلها، ويحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدائها ونهايتها ( الجوفي , 2004). إن عدم وجود خطة علمية مستتيرة متكاملة الجوانب والأبعاد وتتوافق مع الإمكانيات والموارد ومحددة المهام أمر من شأنه أن يلتهم الوقت وأن يؤدي إلى وجود ضائعات وقت كثيرة ومتعددة وإيجاد فجوات وتسربات قوية يتسرب منها الوقت ويتم إهداره بشكل كبير , فمن خلال هذه العملية تكون إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً، بحيث يساعد تحديد الأهداف على توظيف الوقت بالشكل المناسب.

## 2. تحليل الوقت:

هي العملية التي تهدف إلى التعرف على الأنشطة غير المنتجة والتي تستنفذ الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعاً له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها (قدادة، 2010، 308) , ( ابو شيخة , 2009: 84) , اي الاستغلال الأمثل للوقت من خلال برمجة الوقت وتقسيمه بشكل صحيح بين نشاطات المنظمة على وفق وحدات متسلسلة من خلال ترتيب تلك الأنشطة بالنسبة للتنفيذ أو الجدوى، وكذلك استبعاد النشاط غير الضروري الذي يسبب هدر الوقت.

## 3. المتابعة وإعادة التحليل

ويقصد بها تدارك الأخطاء قبل وقوعها من خلال تحديد المخرجات ومقارنتها بما هو مخطط اي مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له , وتحديد الانحرافات والمشكلات التي تواجه العمل وتحليلها لمعرفة اسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية ( Roe,2007:265). في المنظمات تحدث عوامل الضياع والهدر في الوقت بسبب عدم وجود المتابعة بسبب تعدد أجهزة المتابعة وحلول الهرم الإداري وعدم قدرة المستويات التنفيذية على اتخاذ أي قرار و سوء تقارير المتابعة وعدم جديتها وتقادمها، وبالتالي فقدان فاعليتها في تصحيح الخطأ في العملية الإنتاجية والذي من شأنه أن يؤدي إلى فقدان الوقت ( الخطيب , 2009).

مع أن هذه العملية قد تبدو للبعض كمرحلة لاحقة لما يسبقها من مراحل، إلا أنها تمثل نوعاً من المراجعة المستمرة، التي قد تصاحب المرحلتين وعادة ما تكون كمحاولة لمنع حدوث الانحرافات قبل وقوعها (حمودة ، 2003 : 31).

وبذلك تسهم هذه المرحلة في نجاح الخطة المحددة مسبقاً ونجاح المدير والعاملين تبعاً لذلك في القيام بمهامهم الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، إذ يكون هناك قدر كبير من التفاعل بين العاملين فتتحقق بذلك الانسيابية والمرونة التي لا تخل بالعمل ومكوناته واهدافه.

#### 4. الالتزام

الالتزام هو المحك الفعلي للمتغيرات السابقة وهي التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل، فضلاً عن أنها الخطوة التي تبين مدى النجاح الذي تحقق من خلال القدرة والمهارة في تطبيق ما تم التخطيط له وتوظيف جميع الجهود والإمكانات.

فيقصد بها اتباع المبادئ الأساسية في الادارة وتفويض السلطة والمسؤوليات لإرشاد العاملين الى الاستخدام الأمثل للوقت (الظاهر، 2013، 73).

لذلك من المهم خلال هذه المرحلة الاهتمام بالتقييم المرحلي لما تم انجازه ليساعد ذلك على البحث عن حلول ممكنة تسهم في تحجيم الأخطاء أو الحد منها قدر الإمكان، لضمان أكبر قدر من النجاح، كما تتضمن هذه المرحلة مهارات إدارية مهمة تتعلق بالتوجيه والرقابة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

#### ثانياً: اداء العاملين

الأداء مفهوم واسع وجوهري ومهم ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها ، وما تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال المهمة مستمرة في التفكير في موضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، فضلاً عن أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمراً وإن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء والتي يستعملها المدبرون في المنظمات (المشهداني، 2010 : 32). لذا يمكن تعريف الاداء على انه تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد

وقدرات الموظف في المنظمة اذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق اهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الاعمال في المنظمة (الحلابية، 2013 : 23). وانه مجموعة السلوكيات الادارية ذات العلاقة و المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتتضمن الاداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع المنظمة والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعليه (الرواحنة، 2013 : 38). ويعرف ايضاً بأنه المسؤوليات والواجبات والانشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها (الجساسي، 2011 : 104).

#### أبعاد الأداء

1. **الرضا الوظيفي** : يعرف الرضا الوظيفي بأنه "مشاعر العاملين تجاه اعمالهم وانه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة (العمل) لهم ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم" (شاويش، 1996 : 110). ويرى (الشماع، 1999 : 254) ان الرضا الوظيفي هو "مفهوم متعدد الابعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو ابعاد مهمة مثل المنظمة، الاشراف المباشر، المكافآت المالية، الزملاء في العمل، تصميم الوظيفة. وقد عبر (Schermerhorn, 1996 : 164) عن الرضا الوظيفي بأنه "الدرجة التي يشعر بها الفرد بشكل ايجابي او سلبي تجاه مختلف مجالات العمل".

2. **الانتاجية** : يتم النظر الى الانتاجية من خلال فلسفة شمولية تتضمن الرغبة الاكيدة نحو التقدم والتطور أي عبارة عن نشاط موجه نحو خلق سلع او خدمات، في حين ان الانتاجية تعني كفاءة استخدام الموارد الداخلة (المدخلات) في انتاج السلع او الخدمات (المخرجات) اما الكفاءة Efficiency فتعني نسبة الناتج الفعلي المتحقق الى الناتج القياسي المتوقع، اما الفاعلية فانها تمثل قدرة وقابلية المنظمة على استثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية مهامها (Hall, 1992 : 250).

3. **الابداع:** ان الفرد المبدع هو الفرد الذي يمتلك مهارات اضافية مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الاشياء وانفتاحه على الخبرات الجديدة المتنوعة او مهارات شخصية مثل حب الاستطلاع والمثابرة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2001: 331). او هو ابتكار فكرة جديدة او منتج جديد، او نظرية جديدة او طريقة جديدة او التوسع Extension باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة (القيوتي، 2000: 299).

#### بعض من الدراسات السابقة

تم اختيار دراسات متممة لما تم بيانه وتحديده في مشكلة البحث

#### الدراسات العربية

- دراسة ( ملحم، 2010) هدفت الى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة في المحافظة، اذ بلغ حجم العينة التي تم اجراء التحليل الإحصائي لها ( 371 ) فرداً .وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، ووجود علاقة معنوية عكسية بين عوائق إدارة الوقت وأداء العاملين، وعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين وعوائق إدارة الوقت تعزلا للمتغيرات الديمغرافية.
- دراسة السحيمات (2005) استهدفت هذه الدراسة معرفة استخدامات الوقت من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك وكيفية قضاء وقتهم، وتكونت عينة الدراسة من (119) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من مستويات إدارية مسؤولة من تسع مديريات، وقد أظهرت النتائج الاهتمام الكبير لفاعلية إدارة الوقت وأن أهم مضيعات استخدام الوقت تعود للأسباب الشخصية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية.
- دراسة الجاوشلي (2004) عمدت الدراسة إلى الوقوف على درجة فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بمستوى قيادتهم الإبداعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات

صلاح الدين، والسليمانية، ودهوك للعام الدراسي (2003-2004). أما نتائج الدراسة فهي ان إجابات أعضاء هيئة التدريس جاءت ضمن مستوى أقل من الوسط الفرضي وهي نسبة تشير إلى أن رؤساء الأقسام لا يتمتعون بمستوى مقبول في إدارة الوقت.

• **دراسة العمري (2002)** استهدفت الدراسة معرفة مستوى إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات. تألفت عينة البحث من (352) فرداً، منهم (41) عميداً و(311) مديراً مساعداً ورئيس قسم. وقد أظهرت النتائج أن عمداء الكليات يتمتعون بمستوى جيد في إدارة الوقت والقيادة الإبداعية وبنسبة أعلى من مجتمع شاغلي الوظائف الإشرافية، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الوقت والقيادة الإبداعية تعزا إلى نوع الكلية (حكومية، خاصة) في إجابات العمداء وشاغلي الوظائف الإشرافية.

#### الدراسات الاجنبية

• **هدفت دراسة (Nonis, Fenner & Sager, 2011)** بصورة أساسية إلى بحث دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيري سمات التفاؤل ومركز التحكم لدى عينة قوامها (201) من مندوبي مبيعات الشركات الكيماوية ووكلاء السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بينت نتائج الدراسة أن إدارة الوقت لم تعدل العلاقة بين التفاؤل والأداء الوظيفي، في حين بينت النتائج أن إدارة الوقت كانت تعدل العلاقة بين مراكز التحكم والأداء الوظيفي.

• **سعت دراسة (Johnson-Blake, 2010)** إلى بحث اتجاهات القادة في المؤسسات غير الربحية نحو استغلال الوقت واستخدام الاستراتيجيات في إدارة الوقت، وقد شملت عينة الدراسة على عشرين قائداً في مؤسسات غير هادفة للربح في ولاية جورجيا الأمريكية، وأظهرت وجود علاقة إحصائية بين إدارة الوقت والخصائص الديمغرافية كما بينت الدراسة أن اتجاهات القادة نحو استغلال الوقت والخصائص الديمغرافية والمواقف واستراتيجيات إدارة الوقت تؤثر في فاعلية ونجاح المؤسسات.

• **بينت دراسة (Afner & Stock, 2010)** الى بحث العلاقة بين التدريب على إدارة الوقت من جهة والتحكم المدرك في الوقت، وضغوط العمل، والأداء الوظيفي من جهة

أخرى. وقد استخدم في الدراسة المنهج التجريبي من خلال اجراء مقارنة بين العينة الضابطة التي اشتملت على ( 36) موظفاً وعينة تجريبية اشتملت على ( 35 ) موظفاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب على إدارة الوقت أثر بصورة ايجابية في التحكم المدرك في الوقت، وضغوط العمل، في حين لم تظهر الدراسة وجود تأثير في الأداء الوظيفي.

- هدفت دراسة (Zampetakis, Bouranta & Moustakisa, 2010) إلى بحث أثر إدارة الوقت في الإبداع، واشتملت عينة الدراسة على ( 186 ) طالباً يمثلون ثلاث جامعات يونانية، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الإبداع وسلوكيات إدارة الوقت (التخطيط اليومي والثقة في التخطيط طويل الأجل)، كذلك وجود علاقة بين الإبداع، والمواقف) التحكم المدرك في الوقت، وتفضيل التنظيم، والقدرة على التركيز.
- جاءت دراسة (Oluseyi et al , 2009) بعنوان " تأثير الدافعية، وفاعلية القيادة، وإدارة الوقت على أداء العاملين في بعض الصناعات المختارة في منطقة إبدان، في ولاية أويو في نيجيريا " بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الدافعية، وفاعلية القيادة، وإدارة الوقت على أداء العاملين في بعض الصناعات المختارة في منطقة إبدان، في ولاية أويو في نيجيريا. وكشفت النتائج أن أثر المتغيرات الثلاثة) الدافعية، وفاعلية القيادة، وإدارة الوقت) جاءت بتباين نسبته 47.4% في أداء العاملين، بحيث اسهم كل متغير بأداء العاملين، بحيث جاءت إدارة الوقت بأقل مساهمة. استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة فأوصت الدراسة بأنه يجب على أصحاب العمل ومديري الموارد البشرية وقياديين المنظمات إظهار الاهتمام برفاه العاملين لديهم وذلك لجعلهم مساهمين قيمين لنجاح المنظمة .
- كما سعت دراسة (Kearns & Gardiner, 2007) الى بحث تأثير إدارة الوقت في الفاعلية والروح المعنوية المرتبطة بالعمل والضغوط النفسية لدى ( 269 ) من العاملين في الجامعات ومن الطلبة، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين أبعاد إدارة الوقت ممثلة في وضوح الهدف، والتخطيط والأولويات، وتجنب المقاطعات والانشغال، مع الفاعلية والروح المعنوية.

- **استهدفت الدراسة (Gouging and Yonzin (2000)** التعرف على الاختلافات في مهارات إدارة الوقت لدى المدير تعزى للجنس وأجريت على عينة مكونة من (170) مديراً منهم (126) من الذكور و(44) من الإناث وخلصت الدراسة إلى أن الإناث أقل مهارة في إدارة الوقت من الذكور، وإن ساعات العمل الأسبوعية للذكور أكثر من الإناث، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة إلى العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت العمل الرسمي، إذ أن كلا الجنسين يشترك بهذه العوامل.
- **جاءت دراسة (Macan,1996)** بعنوان " برنامج تدريبي لإدارة الوقت : أثره في سلوكيات الوقت، والمواقف والأداء الوظيفي". هدفت إلى التعرف إلى تأثير برنامج تدريبي لإدارة الوقت بالتطبيق على تقارير ذاتية لـ 22 موظفاً في وكالة كبيرة للخدمات الاجتماعية في ميزوري في الولايات المتحدة الأمريكية لسلوكيات إدارة الوقت، وسيطرتهم على وقتهم، ورضاهم الوظيفي، والاستجابة للضغط، وعلى تقديرات المشرفين لأداء موظفيهم.
- تبين أن العاملين سجلوا عدم استخدام أكبر لسلوكيات الوقت، ورضا وظيفي أكبر، وتوتر أقل بعد البرنامج التدريبي بالمقارنة مع هؤلاء الذين لم يخضعوا لبرنامج إدارة الوقت التدريبي.

### **المبحث الثالث : وصف المتغيرات**

#### **أولاً : متغيرات ادارة الوقت**

##### **أ- تخطيط الوقت**

من خلال ما تم عرضه في الجدول ( 2) من أوساط حسابية وانحرافات معيارية للمتغيرات والتي بمجملها تمثل العبارات الخاصة بتخطيط الوقت. فقد تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-7) إذ تشير النتائج الى إن اتفاق إجابات عينة البحث حول ضرورة الاهتمام بتخطيط الوقت لدى الشركة , وما عزز ذلك قيمة الوسط الحسابي للفقرة (ان يكون الهدف المراد تحقيقه واقعياً وممكنأ) بمتوسط حسابي والبالغ (4.33) والانحراف المعياري

(0.855). كذلك هنالك اتفاق من قبل عينة البحث حول الفقرة والمتمثلة ب(تقييم ما تم انجازه من الاهداف الموضوعية مسبقاً) اذ كانت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرة (4.33) و (0.781) على التوالي، أما في ما يخص الفقرة والمتمثلة ب(التحديد الدقيق للأهداف المراد انجازها) فقد كان الوسط الحسابي (4.25) وبانحراف معياري قدره (1.191). في حين كان الوسط الحسابي (4.19) والانحراف المعياري (0.685) تجاه الفقرة والمتمثلة ب (عدم الاستغراق في الاولويات). وفي المقابل كانت نسبة كبيرة من عينة البحث متفقين حول الفقرة الثالثة المتمثلة ب(وضع خطة زمنية لإنجاز الاعمال) (ويعدم ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغين (4.18) و (0.838) على التوالي. في حين يتفق عدد معين من افراد عينة الدراسة تجاه الفقرتين المتمثلتين ب(هنالك اهتمام كبير من قبل العاملين على اهمية الوقت) و (تحديد المهام المراد انجازها حسب اولويتها) اذ بلغ الوسط الحسابي لهما (3.94) وبانحراف معياري (0.608) و(3.83) وبأنحراف معياري (1.149) على التوالي.

## الجدول ( 2 )

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الخاصة بتخطيط الوقت

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1.191	4.25	التحديد الدقيق للأهداف المراد انجازها	تخطيط الوقت
0.855	4.33	ان يكون الهدف المراد تحقيقه واقعياً وممكناً	
0.838	4.18	وضع خطة زمنية لإنجاز الاعمال	
0.781	4.33	تقييم ما تم انجازه من الاهداف الموضوعية مسبقاً	
1.149	3.83	تحديد المهام المراد انجازها حسب اولويتها	
0.608	3.94	هنالك اهتمام كبير من قبل العاملين على اهمية الوقت	
0.685	4.19	عدم الاستغراق في الاولويات	
0.872	4.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.17).

### أ. تحليل الوقت

من الجدول ( 3 ) تبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات  $(X_8-X_{11})$  اهتمام الافراد في الشركات عينة البحث بمتغير تحليل الوقت فقد تم قياس هذا المتغير بالفقرات (8,9,10,11) من الاستبانة اذ حققت الفقرة (عدم انجاز الكثير في ان واحد) اعلى قيمة وسط حسابي (4.23) واقل قيمة تشتتت في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (0.546). فيما حققت الفقرة (معرفة الاخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلاً ) اقل قيمة وسط حسابي (3.57) واعلى تشتتت بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (1.122).

### الجدول ( 3 )

#### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الخاصة بتحليل الوقت

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	تحليل الوقت
1.122	3.57	معرفة الاخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلاً	
1.086	3.95	وضوح المعلومات حول المهام المراد انجازها	
0.818	4.20	تحديد مدة انجاز كل مهمة	
0.546	4.23	عدم انجاز الكثير في ان واحد	
0.893	3.987	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.17).

### ج- المتابعة واعادة التحليل

على صعيد الفقرات التي يتضمنها هذا المتغير فقد تم قياسه بالفقرات (12,13,14,15,16,17) إذ حققت الفقرة (تحديد ماهية الاعمال غير الجيدة ) اعلى وسط حسابي وبمقدار (4.55) وبأقل تشتتت ضمن هذه الفقرات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.648) , فيما حققت الفقرة ( تشكيل لجان من ذوي الخبرة لدراسة المشاكلات) اقل وسط حسابي واعلى قيمة تشتتت على التوالي (3.79) (1.031) وتشير هذه النتائج الى عدم اهتمام الادارة بالموارد البشرية بشكل جيد والاهتمام بتكوين علاقات جيدة بينهم وتتجه نحو موردهم البشري فقط عند مواجهتها لبعض المواقف الحرجة.

**الجدول ( 4 )**

**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الخاصة بالمتابعة واعادة التحليل**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المتابعة واعادة التحليل
0.673	4.20	تحديد ماهية الانتاج الجيد والسليم	
0.648	4.55	تحديد ماهية الاعمال غير الجيدة	
0.801	4.24	تحديد اسباب وجود اعمال غير جيدة	
0.688	4.10	تعديل الخطط بناء على النتائج	
1.031	3.79	تشكيل لجان من ذوي الخبرة لدراسة المشاكلات	
0.843	3.99	وجود علاقات جيدة بين الموظفين	
0.781	4.145	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.17).

**د- الالتزام**

يشير هذا المتغير الى اتباع المبادئ الاساسية في الادارة وتفويض السلطة والمسؤوليات لإرشاد العاملين الى الاستخدام الامثل للوقت. فقد تم قياس هذا المتغير بالفقرات (18، 19، 20، 21، 22، 23) وحققت الفقرة (تفويض الاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين ) اعلى وسط حسابي بلغ (4.24) وبتشتت مقبول يظهر انسجام اجابات المديرين إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.786) إذ تسعى الادارة الى تفويض بعض من الاعمال ذات الاهمية القليلة الى المرؤوسين لتكون نوعاً من العدالة بينهم. فيما حققت الفقرة (اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ) اقل وسط حسابي (3.79) واعلى تشتت من خلال انحراف معياري (1.019) مما يعني عدم اشراك ادارات المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

### الجدول ( 5 )

#### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الخاصة بالالتزام

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الالتزام
0.954	3.80	تدرك ان الاوامر والتعليمات من مدير واحد	
1.019	3.79	اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار	
0.786	4.24	تفويض الاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين	
0.939	3.90	التأكد من مقدرة المفوضين بالأعمال التي يتم تفويضهم بها	
0.884	3.88	استغلال الساعات الأولى من العمل اليومي احسن استغلال ممكن	
0.717	4.23	تخصيص وقت راحة للموظف في اثناء دوامه الرسمي	
0.883	3.973	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.17).

#### ثانياً : أداء العاملين

يشير الجدول ( 6 ) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء. تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.57 - 4.25) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأداء العاملين. لهذا جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تسعى الشركة لإيجاد طرائق جديدة لتسخير واستعمال المواد والمعدات الموجودة في حوزتها " بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.805)، فيما حصلت الفقرة " تشعر بالارتياح للطريقة التي يبديها الموظف لحل مشكلاتك ذات العلاقة بأدائهم " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين بقرائنها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.

ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لأداء العاملين إذ كانت

العلاقة بين متغيرات ادارة الوقت واداء العاملين....

مستويات الدلالة كافة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى اداء العاملين محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

### الجدول ( 6 )

#### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الخاصة بمتغيرات اداء العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	اداء العاملين
0.971	3.74	يملك تعاملك مع الشركة شعور بالثقة بالنفس	
1.112	3.57	تشعر بالارتياح للطريقة التي يبديها الموظف لحل مشكلاتك ذات العلاقة بأدائهم.	
1.074	3.75	تعاون العاملين مع الاخرين ( الزملاء , المرؤوسين , المراجعين )	
1.045	3.73	لديك الدافعية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية سعياً لاحداث التطوير والتقدم.	
1.134	3.77	لديك القدرة على تفسير الاتصالات الواردة من الأقسام والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	
0.805	4.25	تسعى الشركة لإيجاد طرائق جديدة لتسخير واستعمال المواد والمعدات الموجودة في حوزتها.	
1.128	3.80	روح المجازفة لديك تثير حماسك لتقديم آراء جديدة ومبدعة تفيد الشركة.	
1.188	3.71	علاقات العمل الجيدة تدفعك إلى بذل جهود أكبر لزيادة التعامل معهم.	
0.973	3.57	كثرة الخلافات وعدم قدرة الإدارة على حلها يضعف من تعاملك ويقلل من اهتمامك بالشركة.	
0.992	3.83	تسعى الشركة الى زيادة المهارات والمعارف من خلال إشراكك بمؤتمرات ودورات تدريبية.	
0.929	3.80	تناسب الأجور والامتيازات مع الخدمات التي تحصل عليها من الشركة.	
1.032	3.774	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.17).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغيرات ادارة الوقت واداء العاملين في شركة الاتصالات.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لمتغيرات ادارة الوقت (تخطيط الوقت ؛ وتحليل الوقت ؛ و المتابعة واعادة التحليل ؛ الالتزام ) في اداء العاملين، وكما هو موضح بالجدول ( 7 ).

### الجدول ( 7 )

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير متغيرات ادارة الوقت في اداء العاملين

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F المحسوبة	درجات الحرية DF	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	Sig* مستوى الدلالة
اداء العاملين	0.754	0.568	25.963	الانحدار	0.000	تخطيط الوقت	0.495
				البواقي		تحليل الوقت	0.625
				المجموع		واعادة المتابعة التحليل	0.434
						الالتزام	0.709
				83			0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.17).

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت (تخطيط الوقت ؛ وتحليل الوقت ؛ و المتابعة واعادة التحليل ؛ الالتزام ) في اداء العاملين. إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.754) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.568)، أي أن ما قيمته (0.568) من التغيرات في اداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمتغيرات ادارة

الوقت بأبعدها، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.495) لتخطيط الوقت، و(0.625) لتحليل الوقت، (0.434) للمتابعة وإعادة التحليل، (0.709) للالتزام.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمتغيرات ادارة الوقت بأبعدها يؤدي إلى زيادة في مستوى اداء العاملين بقيمة (0.495) لتخطيط الوقت، و(0.625) لتحليل الوقت، (0.434) للمتابعة وإعادة التحليل، (0.709) للالتزام. كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (25.963) وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ . أي أن هذه المتغيرات الخاصة بمتغيرات إدارة الوقت تهتم بها الشركة والتي تنعكس إيجاباً على اداء العاملين. وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، " وعلية ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت في اداء العاملين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

1. الفرضية الفرعية الاولى : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات ادارة الوقت في الرضا عن العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر متغيرات ادارة الوقت في الرضا عن العمل، وكما هو موضح بالجدول (8).

بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت في الرضا عن العمل، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.769) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.591)، أي أن ما قيمته (0.591) من التغيرات في الرضا عن العمل ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمتغيرات ادارة الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.508) لتخطيط الوقت، و(0.647) لتحليل الوقت، (0.408) للمتابعة وإعادة التحليل، (0.708) للالتزام. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمتغيرات ادارة الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى الرضا عن العمل.

بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (28.548) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعلية ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت ((تخطيط الوقت ؛ وتحليل الوقت ؛ والمتابعة وإعادة التحليل ؛ الالتزام) على الرضا عن العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

( 8 ) الجدول

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير متغيرات ادارة الوقت على الرضا عن العمل

Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع	
0.009	0.508	0.000	4	28.548	0.591	0.769	الرضا عن العمل	
	تخطيط الوقت		الإنحدار					
0.002	0.647		79					اليواقي
	تحليل الوقت							
0.000	0.408							
	المتابعة واعادة التحليل							
0.000	0.708		83					
	الالتزام		المجموع					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.17).

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت في الابداع عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α). لإختبار الفرضيات الفرعية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من هذا الاثر.، وكما هو موضح بالجدول ( 9 ).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت في الابداع، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.675) عند مستوى (0.05 ≤ α). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.455)، أي أن ما قيمته (0.455) من التغيرات في الابداع ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمتغيرات ادارة الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.424) تخطيط الوقت، و(0.570) تحليل الوقت، (0.417) المتابعة واعادة التحليل، (0.632) الالتزام. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمتغيرات ادارة الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى الابداع.

بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (16.499) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت ((تخطيط الوقت ؛ وتحليل الوقت ؛ و المتابعة وإعادة التحليل ؛ الالتزام) في الابداع عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### جدول ( 9 )

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير متغيرات ادارة الوقت على الابداع

Sig* مستوى الدلالة	B معامل الإنحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	0.424		4				
0.000	0.570	0.000	79	16.499	0.455	0.675	الابداع
0.022	0.417						
0.000	0.632		83				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.17).  
الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت على الانتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). لإختبار الفرضيات الفرعية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من هذا الاثر، وكما هو موضح بالجدول ( 10 ).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت في الانتاجية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.572) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.327)، أي أن ما قيمته (0.327) من التغيرات في الانتاجية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمتغيرات ادارة الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.394) تخطيط الوقت، و(0.439) تحليل الوقت، (0.332) المتابعة وإعادة

التحليل، (0.555) الالتزام. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمتغيرات ادارة الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى الانتاجية بقيمة (0.312) تخطيط الوقت، و(0.215) تحليل الوقت، (2.215) المتابعة وإعادة التحليل، (0.204) الالتزام، كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (9.618) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ادارة الوقت ((تخطيط الوقت ؛ وتحليل الوقت ؛ و المتابعة وإعادة التحليل ؛ الالتزام ) في الانتاجية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### جدول ( 10 )

نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير متغيرات ادارة الوقت على الانتاجية

Sig* مستوى الدلالة	B معامل الإنحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	0.394		4				الانتاجية
0.002	0.439	0.000	7	9.618	0.327	0.572	
0.001	0.332		9				
0.000	0.555		8				
			3	ع			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.17).

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1) على وفق اراء عينة البحث , فأن متغيرات ادارة الوقت المتمثلة ب(تخطيط الوقت ؛ وتحليل الوقت ؛ و المتابعة واعادة التحليل ؛ الالتزام ) قد حصلت على نسبة اتفاق عالية , وهذا يبين اهتمام الشركة في هذه المتغيرات كأسلوب اداري حديث في الاستجابة لمتطلبات الزبائن كافة.
- 2) ظهور علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات ادارة الوقت واداء العاملين والذي يعني ادراك عينة البحث للبعدين واهميتهما.
- 3) تدرك الشركة المبحوثة أهمية الوقت وضرورة استخدامه بشكل فعال ومنتج وذلك من خلال استخدامها لبعض الأساليب الإدارية لإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية.

#### التوصيات

- 1) على الرغم من امتلاك العينة الفهم حول متغيرات ادارة الوقت بغض النظر عن التفاوت في الامتلاك , لذلك ينبغي دعم برامج تنفيذ و توعية الزبائن نحو الوقت واهميته وذلك عن طريق الندوات والدورات التي تخدم هذا الهدف.
- 2) دراسة إمكانية اشراك الزبائن والمتعاملين مع الشركة في بعض القرارات التي تصب في مصلحتهم عن طريق تقديم مقترحات للشركة كونهم عنصراً جوهرياً اساسياً في نجاح الشركة في ظل الشركات المنافسة الأخرى.

## المصادر

### المصادر العربية

#### أولاً : الكتب

- (1) ابو شيخة , نادر احمد (2009), " مدخل الى ادارة الوقت " ,دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان -الأردن.
- (2) حسن, محمد عبد الغني, (2001), "مهارات إدارة الصراع - الصراعات الإدارية وتأثيرها على الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر - الطبعة الأولى.
- (3) حمودة، عبد الناصر محمد ( 2003 )، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- (4) شاويش، مصطفى نجيب، (1996)، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (5) الشماع، خليل محمد حسن، (1999)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.
- (6) الظاهر , نعيم ابراهيم (2013) ,الادارة الفعالة للوقت , عالم الكتب الحديث , أربد -الأردن.
- (7) قداددة , عيسى يوسف,(2010),مبادئ الإدارة,(وظائف المدير),دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان -الأردن.
- (8) القريوتي، محمد قاسم، (2000)، "السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة.

#### ثانياً : الدوريات والمجلات العلمية

- (1) الجوفي، محمد أحمد لطفي(2004) , " تقييم فاعلية عمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب"، اليمن، مجلة الباحث الجامعي، العدد السادس.
- (2) الرحيمي , سالم، المارديني , توفيق, (2014) , " أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية"، دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد 30 , العدد الأول.
- (3) زيادة , تركي عبد المعطي أبو , (2012), " إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي " , دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , المجلد 8 , العدد 1.

- 4) السحيمات، ياسين خلف، (2005)، إدارة الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (20)، العدد (4).
- 5) علي، لونيس وجغوب ، دلال، (2013) " إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات "، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد17.
- 6) العمري، عوض سعيد، (2002)، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، الرياض، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، المجلد (17)، العدد (71).

### الرسائل والاطاريح

1. الجاوشلي، دسكو يونس إسماعيل، (2004)، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسم الكليات في الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية التربية (ابن رشد)، جامعة بغداد.
2. الجساسي ، عبدالله حمد محمد ، (2011) ، " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان " ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
3. الحلابية ،غازي حسن عودة ، ( 2013 ) ، " اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن " ، دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال.
4. الخطيب ، عبير فوزي ،(2009) ، " ادارة الوقت واثرها في مستوى اداء العاملين "، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الاردن ، امعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال.
5. الرواحنة ، عبد الله عودة ، ( 2013 ) ، " اثر جودة انظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM على كفاءة اداء العاملين "، دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الاردنية / اورنج ، جامعة الشرق الاوسط الاوسط ، كلية الاعمال.
6. العبيدي ، نور علي عبود ، ( 2011 )، " أثر بعض السمات الشخصية في مهارات إدارة الوقت "، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في عدد من المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في نينوى ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
7. عداربة، محمود محمد يحيى ، (2006) ، "ادارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الاساسية في الضفة الغربية ، جامعة بيرزنت ، كلية التربية.

8. العقيلي، أسعد صالح بو بكر ( 2009 )، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت دراسة تطبيقية في شركة ( Rama) وشركة ( H GT ) السويسريتين، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ، رسالة ماجستير غير منشورة.
9. المشهداني ، علي حسن محمد شيت ، (2010) ، " الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين " ، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي مركز دائرة صحة نينوى ،جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
10. ملحم ،محمود إبراهيم سعيد ،( 2010 ) ، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين " ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة.

#### ثانياً : المصادر الاجنبية

##### A.Books

1. Gouging, Y, and Yonzin, Z. (2000). "Gender Differences of China»*Management in Time Management*», *Women in Management*.
2. Hall, Richard, H. (1992). "Organizations, Structures and Process: *Process and Outcomes* ", 5th ed. Prentice-Hall of India, New Delhi.
3. .Roe , Robert(2005), *A review of the time management Literature*, Vol. 36 No. 2, 2007, pp. 255-276.
4. . Schermerhorn,John R., (1996), "Management and Organizational Behavior", *John Wiley & Sons, New York*.
5. .Sekaran, U. (2009). *Research methods for business. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons*.

##### B- Journals & Periodicals

1. Abduljabbr , Abdullah & Rabeea ,Omar &Mahdi &Almsafer ,Mahmoud (2012) , *Relationship between Time Management and Job Performance Empirical Study in Malaysia Private University* , *Journal of Advanced Social Research Vol.2 No.10, December, 427-438*.
2. Afner, A & Stock, A. (2010). *Time Management Training and Perceived Control of Time at Work. The Journal of Psychology, 144(5): 429-447*.
3. Kearns, H & Gardiner, M.( 2007). *Is it time well spent? The relationship between time management behaviours, perceived effectiveness and workrelated morale and distress in a university context. Higher Education Research & Development. 26(2):235-247*.

4. Macan, Therese Hoff. (1996). "Time-management training: Effects on Time Behaviors, Attitudes, and Job Performance". *the Journal of Psychology*. 130(3).229-236, University of Missoudri, St Louis, USA.
5. Nonis, S. A., Fenner, G. H., & Sager, J. K.(2011). *Revisiting the Relationship Between Time Management and Job Performance*. *World Journal of Management*. 3(2): 153- 171.
6. Oluseyi ,A. Hammed, T. Ayo. (2009). "The Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria." *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 16. Oyo state, Nigeria.
7. Zampetakis L.A., Bouranta, N. & Moustakis V.S. (2010). *On The Relationship between Individual Creativity and Time Management. Thinking Skills and Creativity*. (5): 23–32

#### **C-Dissertation**

1. Johnson-Blake, D. A.( 2010). *Nonprofit Administrators' Perceptions Of Time Use And Effective Time Management Strategies That Impact Organizational Success*. *Unpublished Dissertation*. University Of Phoenix. Ann Arbor: ProQuest/UMI.