



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة أعمال

أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين
دراسة تطبيقية على جامعة المستقبل
بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الطالبات:

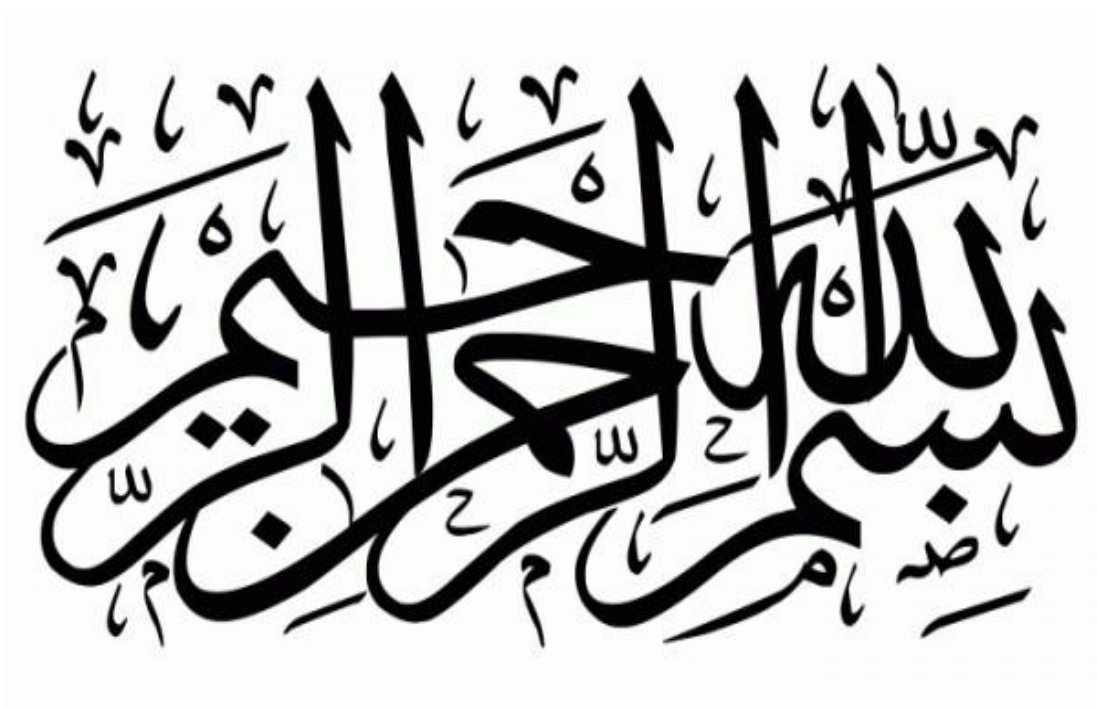
تهاني يحيى جميل
مريم يحيى المجاهد
هدى حميد الحردى
صفاء محمد الخلقي

خالد عبدالله قاسم قحطان

إشراف

د / جميل الجويد

١٤٤٢ هـ - ٢٠٢١ م



قال تعالى:

{وَمَا تَقُولَنَّ لِشَيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَٰلِكَ غَدًا * إِلَّا أَنُ
يَشَاءَ اللَّهُ وَاذْكُرْ رَبَّكَ إِذَا نَسِيتَ وَقُلْ عَسَى أَنُ
يُهْدِيَني رَبِّي لِأَقْرَبَ مِن هَٰذَا مَرَشَدًا }

صدق الله العظيم

سورة الكهف - الآية ٢٣

الإهداء

إلى وطننا الحبيب (اليمن) الذي سيقف شامخا عاليا بإذن الله عز وجل .

إلى من رحل من أباءنا ومن ما زالوا على قيد الحياة يُنبِرون طريقنا .

إلى أمهاتنا أطال الله في أعمارهن ،

وأمدهن بالصحة والعافية .

إلى اخواننا ، ودكاترتنا ، زملائنا ، وكل من تعاون معنا .

إلى هؤلاء جميعا نهدي ثمرة جهدنا المتواضع .

الباحثات

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد بن عبدالله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم ، وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين وبعد ،،

مهما تقدمنا وفتحت امامنا الطرق ووصلنا لكل ما نحلم به علينا أن نتذكر من كانوا سبب لنجاحنا من ساندنا وامسك بيدنا للاستمرار ، من وجودهم حفزنا وشجعنا فمهما عبرنا لهم بالكلمات قليلة ، لا يسعنا إلا أن نتقدم بعد شكر الله إلى كل من كان سببا في إتمام هذا البحث ، وذلك عملا بالتوجيه النبوي الكريم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " واعترافا بالفضل والجميل لأهله ،

نتوجه بالشكر والامتنان للمشرف القدير

الدكتور/ جميل الجويد

نتوجه اليه بجزيل الشكر والعرفان لجهده الذي بذله معنا في متابعة هذه الدراسة لتحديد المسار والتوجيهات التي هي بمثابة المناهج والخطوات التي تم اتباعها لتنفيذ البحث، وكذلك :

د/ منير العزاني

د/ محمد حميد

د/ عبد الغني النور

والأستاذة / انتصار العريق

ولكافة الدكاترة في الكلية قسم إدارة الأعمال الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم طول فترة الدراسة .

والله ولي التوفيق،،،

الباحثات

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
البسملة والآية	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ت
ملخص الدراسة	ث
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	ح
قائمة الاشكال	خ
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة	
١,١ المقدمة	١
١,٢ مشكلة الدراسة	٢
١,٣ فرضيات الدراسة	٣
١,٤ أهداف الدراسة	٣
١,٥ أهمية الدراسة	٣
١,٦ منهجية الدراسة	٤
١,٧ مصادر جمع البيانات	٤
١,٨ مجتمع الدراسة	٥
١,٩ عينة الدراسة	٥
١,١٠ حدود الدراسة	٥
١,١١ النموذج المعرفي ومتغيرات الدراسة	٦
١,١٢ صعوبات الدراسة	٦
١,١٣ المصطلحات والتعريفات الإجرائية	٧
١,١٤ الدراسات السابقة	٧
١,١٥ التعقيب على الدراسات السابقة	١١

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
١٤	٢,١ إدارة الوقت
١٤	٢,١,١ المقدمة
١٥	٢,١,٢ مفهوم إدارة الوقت
١٦	٢,١,٣ أهمية إدارة الوقت
١٦	٢,١,٤ أبعاد إدارة الوقت
١٩	٢,١,٥ ما الذي تحتاجه إدارة الوقت
٢٠	٢,١,٦ معوقات إدارة الوقت
٢١	٢,١,٧ مضيعات إدارة الوقت
٢٣	٢,٢ الأداء الوظيفي
٢٣	٢,٢,١ المقدمة
٢٣	٢,٢,٢ مفهوم الأداء الوظيفي
٢٤	٢,٢,٣ أهمية الأداء
٢٤	٢,٢,٤ أنواع الأداء الوظيفي
٢٦	٢,٢,٥ عناصر الأداء الوظيفي
٢٦	٢,٢,٦ العوامل المؤثرة على ضعف الأداء الوظيفي
٢٧	٢,٢,٧ تحسين الأداء
٢٨	٢,٢,٨ خطوات واساليب تحسين الأداء
٢٩	٢,٢,٩ مداخل تحسين الأداء
٣٠	٢,٢,١٠ مؤشرات قياس تحسين الأداء
٣٠	٢,٢,١١ مقومات التميز في الأداء
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
٣٣	٣,١ إجراءات الدراسة
٣٣	٣,١,١ منهجية الدراسة
٣٣	٣,١,٢ وصف مجتمع الدراسة
٣٤	٣,١,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٣٥	٣,١,٤ أداة الدراسة

٣٥	٣,١,٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٣٦	٣,١,٦ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
٣٧	٣,٢ تحليل ومناقشة البيانات الشخصية
٤٣	٣,٣ تحليل ومناقشة محاور وفقرات الاستبيان
٤٣	٣,٣,١ المحور المتعلق بمعوقات إدارة الوقت
٤٤	٣,٣,٢ المحور المتعلق بأبعاد إدارة الوقت
٤٦	٣,٣,٣ المحور المتعلق بمضيعات إدارة الوقت
٤٧	٣,٣,٤ المحور المتعلق بتحسين الأداء
٤٧	٣,٣,٥ اختبار صحة الفرضيات
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
٥٣	٤,١ النتائج
٥٥	٤,٢ التوصيات
٥٥	٤,٣ المقترحات
٥٥	قائمة المراجع
٨٥	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	التعليق على الدراسات السابقة	١٣
٢	إحصائية الوقت	١٤
٣	معامل الثبات للمحاور	٣٧
٤	متغير الجنس لعينة الدراسة	٣٨
٥	متغير العمر لعينة الدراسة	٣٩
٦	متغير المؤهل لعينة الدراسة	٤٠

٧	متغير التخصص لعينة الدراسة	٤١
٨	متغير سنوات الخبرة لعينة الدراسة	٤٢
٩	نتائج المحور الأول	٤٣
١٠	نتائج المحور الثاني	٤٤
١١	نتائج المحور الثالث	٤٦
١٢	نتائج المحور الرابع	٤٧
١٣	اختبار صحة الفرضية الأولى	٤٨
١٤	اختبار صحة الفرضية الثانية	٤٨
١٥	اختبار صحة الفرضية الثالثة	٤٩
١٦	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) للفرضية الرئيسية " لإدارة الوقت وتحسين الأداء "	٥٠

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	متغيرات الدراسة	٣٧
٢	متغير الجنس لعينة البحث	٣٨
٣	متغير العمر لعينة البحث	٣٩
٤	متغير المؤهل لعينة الدراسة	٤٠
٥	متغير التخصص لعينة الدراسة	٤١
٦	متغير سنوات الخبرة لعينة البحث	٤٢

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين ، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين؟ حيث تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة المستقبل بشكل خاص وقد تم النزول للجامعة واختيار عينة عشوائية من موظفيها بلغت ٥٠ موظف وموظفة لإجراء الدراسة عليهم ، كما استخدمنا الاستبانة كأداة للدراسة واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية عند عملية التحليل منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون واستخدمنا البرنامج الإحصائي SBSS

تفسير النتائج:

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من معوقات إدارة الوقت التي يعاني منها أفراد العينة كالفقر أثناء العمل وضعف برمجة الوقت والزيارة المفاجأة أثناء العمل وغيرها كما توصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة يعانون من ضعف التخطيط لوقتهم وأنهم غير قادرين على تنظيم وقتهم حيث أجابت غالبية أفراد العينة أنهم لا ينفون أعمالهم في مواعيدها .

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ١- يجب العمل على تنظيم الوقت لدى العاملين للحصول على أداء أفضل فكل ما كان تنظيم وتخطيط الوقت أفضل كان مستوى الأداء عالي.
- ٢- تدريب العاملين على كيفية إدارة أوقاتهم بشكل فعال.
- ٣- العمل على وضع لوائح وانظمة تضبط اوقات الدوام في الجامعة.
- ٤- العمل على توعية العاملين بأهمية الوقت بالنسبة للجامعة.
- ٥- العمل على تعزيز فاعلية اتخاذ القرارات داخل الجامعة بما يسهم في تحسين الأداء .
- ٦- التغلب على ضغوط العمل الناتجة عن عدم إدارة الوقت بشكل جيد لتحسين الأداء .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١,١- المقدمة :

إننا عندما نتحدث عن الإدارة فإننا نتحدث عن وظائفها المتعددة من تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، وقيادة وتحفيز ، ورقابة ، واتخاذ القرار وعندما نتحدث عن إدارة الوقت فإننا نتحدث عن تخطيط الوقت ، تنظيم الوقت ، توجيه الوقت ، قيادة الوقت ، الرقابة على الوقت ، ومن ثم اتخاذ القرار الذي يجعل المدراء والعاملين يستغلون الوقت الاستغلال الأمثل مما يجعل أداءهم أفضل وإنتاجيتهم أعلى ، ولكن إذا لم يتم التخطيط للوقت بشكل جيد وتنظيمه وتوجيهه من خلال السيطرة عليه واستثماره فإن المنظمات ستواجه مشكلة كبيرة لأن ذلك سيؤدي إلى الاستهتار من قبل العاملين وضعف في الأداء مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتراجع المنظمات ، وليس فقط على مستوى المنظمات بل حتى على مستوى الأفراد فإن لم يقدّم الأفراد بإدارة وقتهم بشكل جيد فإن ذلك سيؤثر على حياتهم وأدائهم لذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار إدارة الوقت كوسيلة لتحسين الأداء لدى العاملين بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حدٍ سواء ، فالوقت هو أغلى ما يملكه الإنسان والذي وهبه الله للناس بالتساوي دون تمييز ولكن الاختلاف في كيفية إدارة كل شخص لوقته وكيفية استثماره ليستطيع تحقيق أهدافه وتحديد أولوياته بشكل أكثر فاعلية وكفاءة يقول الله تعالى " هو الذي جعل الليل والنهار خلفةً لمن أراد أن يذكر أو أراد شكورا "

(الفرقان ، آية ٦٢ ، ص ١٢٢)

ويقول تعالى : " والعصر إن الإنسان لفي خسر " (العصر ، آية ١-٢ ، ص ١٧٥) ،

ويعد الوقت من الأمور المهمة التي تساعد المنظمات على إدارة أعمالها بشكل أفضل والتي أصبحت في وقتنا الحاضر تعد أساساً لنجاح المنظمات وزيادة إنتاجيتها ورفع مستوى أداء عاملها ، حيث ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح ما يسمى بإدارة الوقت على المستوى الشخصي ومن ثم تطور حيث بات يلقي اهتماماً من قبل المنظمات ومؤسسات الأعمال وذلك لمراقبة وتقييم ما تم إنجازه من قبل العاملين ومدى انضباطهم في أداء أعمالهم،

وقد كتب الكثير من المؤلفين والكتاب حول إدارة الوقت ، فقد عرفها الغامدي في كتابه بأنها :

" تنظيم وتخطيط الوقت بالطريقة الصحيحة التي تتضمن تحقيق الهدف " (الغامدي ، ٢٠١٨ ، ص ١٣) ، وهذا ما يدل على أهمية إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين ، حيث أنه كلما كان هناك اهتمام بإدارة الوقت من قبل الإدارة فإن ذلك سيؤثر على الأداء بشكل كبير فعند انخفاض مستوى الأداء

سواءً كان ذلك الانخفاض والتراجع في الأداء عند المدراء أو العاملين فإن ذلك قد يكون بسبب عدم معرفتهم بأهمية الوقت وكذلك عدم وعيهم بأهمية تخطيط وتنظيم الوقت مما يجعل عملهم يتسم بالعشوائية وعدم الإنجاز في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تراجع المنظمات وليس كثيراً من المنظمات تراجعت فقط بل كثيراً من دول العالم الثالث سبب تأخرها وتراجعها هو عدم اهتمامها بإدارة الوقت بشكل أفضل ، ولو قارنا بين دول العالم الثالث ودولا العالم المتقدم لوجدنا أن دول العالم المتقدم تهتم بتنمية إدارة الوقت واستغلال الوقت الاستغلال الأمثل كما أن أي موظف في تلك الدول لا يلتزم بالمواعيد في عمله يعاقب من قبل إدارة المنظمة وهذا ما جعل الأداء مرتفعاً في منظماتها والإنتاجية عالية ، لذا فقد تمحور موضوع دراستنا في التعرف على أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي .

وستتناول في هذا الفصل مقدمة حول إدارة الوقت وأثرها على تحسين أداء العاملين ومن ثم سنتحدث عن مشكلة البحث وفرضيات البحث ومن ثم سنتحدث بشكل مختصر عن أهداف وأهمية البحث ومنهجية البحث ثم بعد ذلك سنوضح بشكل مختصر مصادر جمع البيانات ومتغيرات وحدود البحث والمصطلحات والتعريفات الإجرائية وسنختم هذا الفصل بعرض الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة .

٢,١ - مشكلة الدراسة :

تواجه بعض المنظمات مشكلة كبيرة في انخفاض أداء عاملها بالرغم من مؤهلاتهم العلمية الجيدة وخبراتهم الطويلة في العمل وبالرغم من تدريبهم المتواصل إلا إنها ما زالت تعاني من هذه المشكلة وعند بحثنا عن المشكلة وجدنا إن عدم التزام المدراء والعاملين بالوقت وعدم إدارتهم له بشكل جيد هو أحد الأسباب التي أدت إلى ضعف الأداء وانخفاض إنتاجية المنظمات والأفراد.

وقد تلخصت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين ؟
- ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :
- ١- ما أثر معوقات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين ؟
- ٢- ما أثر أبعاد إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين ؟
- ٣- ما أثر مضيعات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين ؟

١,٣ فرضيات الدراسة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة فقد قامت الباحثات بصياغة الفرضية الرئيسية التالية :

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحسين أداء العاملين .

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

١- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمعوقات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين .

٢- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين .

٣- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمضيعات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين .

١,٤ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة الوقت أبعادها ومعوقات ومضيعاتها على تحسين الأداء للعاملين ، وتتمثل أهداف الدراسة في ما يلي :

١- التعرف على أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين .

٢- التعرف على معوقات إدارة الوقت وأثرها على تحسين أداء العاملين .

٣- التعرف على أبعاد إدارة الوقت وأثرها على تحسين أداء العاملين .

٤- التعرف على مضيعات الوقت وأثرها على تحسين أداء العاملين .

١,٥ أهمية الدراسة :

يحظ موضوع أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين أهمية كبيرة في حياة المنظمات والأفراد وذلك في ما يتعلق بالصعيد المهني ، فإدارة الوقت تجعل من حياة الأفراد أكثر هدوء وترتيب وتخفف من القلق والتوتر كما تساعد المنظمات على تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفعالية .

وقد قسمت أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية عملية كما يلي :

١,٥,١ الأهمية العلمية :

يعد موضوع أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين من المواضيع المهمة والتي قد يستفيد منها الكثير من القراء والمطلعين والباحثات في هذا المجال لما له من أهمية كبيرة .

وقد قامت الباحثات بتلخيص الأهمية العلمية للدراسة في ما يلي :

- ١- تساعد هذه الدراسة الباحثات على عمل دراسات جديدة وحديثة في هذا المجال.
- ٢- تساعد القراء والمطلعين على الاستفادة من المعلومات المتوفرة في هذه الدراسة .
- ٣- تعمل على إثراء مكتبة الجامعة بالدراسات في هذا المجال .

١,٥,٢ الأهمية العملية :

وتتمثل الأهمية العملية للدراسة في ما يلي :

- ١- تساعد الدراسة المنظمات على تحقيق أهدافها بشكل أسرع .
- ٢- تساعد هذه الدراسة المنظمات على رفع إنتاجيتها .
- ٣- تساعد هذه الدراسة المنظمات على إدارة وقتها بشكل جيد يحسن من أداء عاملها .
- ٤- توفر هذه الدراسة للمنظمات المقترحات والتوصيات التي تحتاجها .
- ٥- تعمل على زيادة الوعي لدى المدراء والعاملين في المنظمات بأهمية إدارة الوقت وأثره على تحسين الأداء .

١,٦ منهجية الدراسة :

لمعرفة مشكلة الدراسة، والإجابة عن الأسئلة المطروحة وإثبات ونفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة فقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث اعتمدت الباحثات على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري، والتحليلي من خلال عمل استبانة لجمع البيانات من الموظفين في جامعة المستقبل حول موضوع الدراسة وذلك للتوصل إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية وإعطاء التوصيات والمقترحات اللازمة .

١,٧ مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثات في دراستهن على نوعين من المصادر لجمع المعلومات والبيانات هما :

١,٧,١ مصادر ثانوية :

لقد قامت الباحثات بالرجوع إلى العديد من الكتب والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية وذلك لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وكتابة الجانب النظري وتوثيق كل تلك المصادر المأخوذ منها وذلك للأمانة العلمية.

١,٧,٢ مصادر أولية :

- لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على جمع المعطيات الأولية من افراد العينة المختارة من مجتمع البحث؛ وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض؛ حيث تم تصميم استمارة الاستبانة بما يخدم أهداف الدراسة ووفقاً لمشكلة وفرضيات الدراسة ؛ وقد تم تصميم الاستمارة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن ثم تحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال.

١,٨ مجتمع الدراسة :

سيكون على مؤسسات التعليم العالي بشكل عام و جامعة المستقبل بشكل خاص ؛صنعاء ؛ الامانة .

١,٩ عينة الدراسة :

(٥٠ موظف وموظفة من جامعة المستقبل)

١,١٠ حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

• الحدود الموضوعية:

ويقتصر موضوع الدراسة في أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين .

- **الحدود الزمنية:**

تم إعداد هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢٠-٢٠٢١ م .

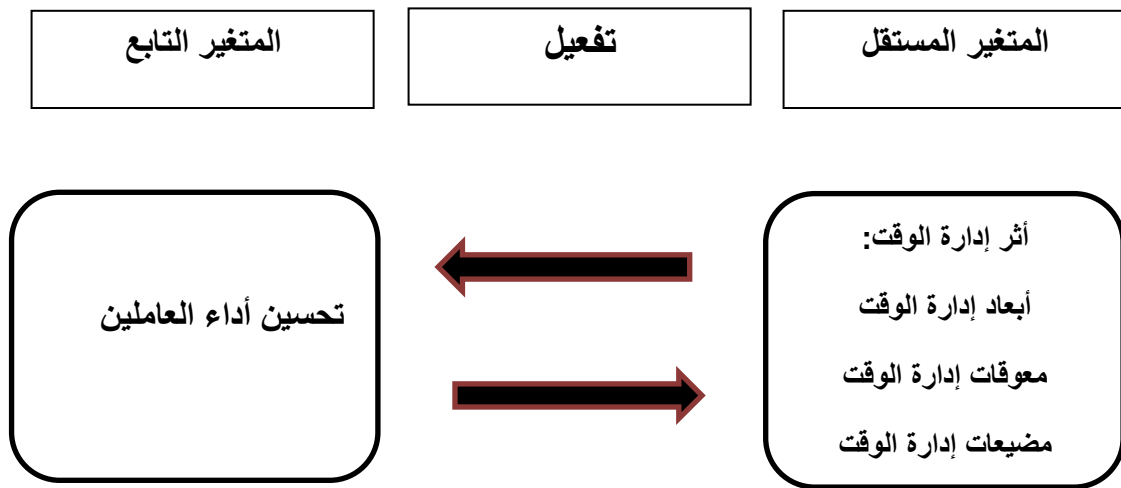
- **الحدود المكانية:**

تقتصر الحدود المكانية للدراسة في الجمهورية اليمنية صنعاء أمانة العاصمة جامعة المستقبل .

- **الحدود البشرية:**

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في موظفي جامعة المستقبل البالغ عددهم خمسون موظف وموظفة.

١,١١ متغيرات الدراسة :



الشكل (١-١) النموذج المعرفي لمتغيرات الدراسة

١,١٢ صعوبات الدراسة :

واجهت الباحثات بعض الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة وكان من أهمها:

- صعوبة التجاوب معنا من قبل بعض مؤسسات القطاع الخاص في ما يتعلق بجمع المعلومات مما جعلنا نقتصر على اختيار عينة من جامعة المستقبل فقط.

١,١٣ المصطلحات والتعريفات الإجرائية :

١,١٣,١ المصطلحات :

- ١- إدارة الوقت هي : " تنظيم وتخطيط الوقت بالطريقة الصحيحة التي تتضمن تحقيق الهدف " (الغامدي ، ٢٠١٨ ، ص ١٣)
- ٢- قائمة الأعمال : هي " قائمة تحتوي على المهام التي يجب إنجازها وجدولها الزمني " (السويدي ، ص ٢٢)

١,١٣,٢ التعريفات الإجرائية :

- ١- إدارة الوقت: هي عملية تخطيط الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف.
- ٢- الأداء: هو الأعمال التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل.
- ٣ - جدولة الأعمال: هي عبارة عن إعداد قائمة يومية تحتوي على كافة المهام التي يجب تنفيذها خلال اليوم .

١,١٤ الدراسات السابقة :

١,١٤,١ الدراسات العربية

١,١٤,١,١ دراسة علي ٢٠١٩م بعنوان: (إثر إدارة الوقت على كفاءة الأداء للخدمات المصرفية بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني).

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت وبالتالي التعرف أهميته لبنك فيصل ، والتعرف على أبعاد إدارة الوقت ومستوى جودة الخدمات المصرفية لبنك فيصل الإسلامي .

وقد توصل الباحث إلى إن البنك يتميز بدقة العمل وعدم ارتكاب أخطاء وبسرعة إنجاز الخدمات التي يقدمها ، ويقوم البنك بمتابعة آخر التطورات في مجال الخدمات المصرفية وذلك يلحق بركاب التطورات الحديثة في المجال المصرفي.

١,١٤,١,٢ دراسة بور زكريا + محمد ٢٠١٨-٢٠١٩م بعنوان: (دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الخزينة العمومية - عين الدلفي)

هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين وقد استخدم الباحثان استمارة الاستبانة لجمع المعلومات واعتمد الباحثان في عملية التحليل على البرنامج الاحصائي SBSS،

وقد توصلت الدراسة إلى إن إدارة الوقت والأداء الوظيفي سائد بدرجة ضعيفة في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابي لإدارة الوقت.

١,١٤,١,٣ دراسة ميلاد العمامي ٢٠١٦/٥/١٦م دراسة بعنوان:

(إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة بن غاز في ليبيا دراسة ميدانية على مدراء الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في بن غازي)

هدفت الدراسة لاستقصاء طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة بمدينة بن غازي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة الواقعة بمدينة بن غازي والبالغ عددهم (٢٢٥) مديرا وتم أخذ عينة بطريقة عشوائية طبقية حيث بلغ عددها ١٤٥ مديرا وقد استخدمت الباحثة استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة وتمت عملية التحليل باستخدام البرنامج الاحصائي SBSS ،

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ - إن مديري الإدارات والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة لديهم مستوى مرتفع في إدارة الوقت كما كان الأداء الوظيفي مرتفع .

٢ - عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للمتوسطات متغيرات الدراسة (إدارة الوقت للأداء الوظيفي) تعزى إلى متغير نوع المنظمة .

(العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة في محافظة قلقيلية في دولة فلسطين)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين ، وللتوصل إلى المعلومات استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث طور استبانة بما يتناسب مع عينة الدراسة وطبيعتها ، كما استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SBSS في عملية التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج المطلوبة .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ١- وجود علاقة موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين حيث اختبر الباحث ٢٠ علاقة فرعية بينهما وأوضحت نتائج الاختبار معنوية العلاقة في ١٧ علاقة وعدم معنويتها في ٣ علاقات.
- ٢- وجود علاقة سالبة بين معوقات إدارة الوقت وأداء العاملين حيث اختبر الباحث ١٥ علاقة فرعية بينهما وأوضحت نتائج الاختبار معنوية العلاقة في ١٢ علاقة وعدم معنويتها في ٣ علاقات.
- ٣- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية حيث اختبر الباحث ١٦ اختبار فرعي بينهما وأوضحت النتائج عدم معنوية الفروق في ١٢ اختبار ومعنويتها في ٤ اختبارات.
- ٤- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية حيث اختبر الباحث ١٢ اختباراً فرعياً بينهما وأوضحت نتائج الاختبار عدم معنوية الفروق في ١٠ اختبارات ومعنويتها في ٢ اختبارات.
- ٥- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين وفقاً لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها .
- ٦- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في كلٍ من معوقات إدارة الوقت (الإدارية والتنظيمية والبيئية) وفقاً لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها في حين وجد هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة الوقت (العامة والشخصية) وفقاً لاختلاف نوع المؤسسة وذلك لصالح القطاع الخاص حيث اتضح تأثره بهذه المعوقات أكثر من القطاع العام.

١,١٤,١,٥ دراسة الخطيب ٢٠٠٩م بعنوان: (إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية في الأردن)،هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في السوق الأردني ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها ثلاث شركات وتكونت عينة الدراسة من ١٤٠ موظف وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفون (١٠%) من المجتمع الدراسة البالغ ١٤٠٠ موظف وموظفة موزعين على الشركات الثلاث وقد طورت الباحثة استبانة لجمع المعلومات وقد استخدمت الباحثة في عملية التحليل البرنامج الاحصائي SBSS للتعرف على النتائج المطلوبة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت – تنظيم الوقت – توجيه الوقت – الرقابة على الوقت) رفع مستويات أداء العاملين ، كما أوضحت نتائج الدراسة إن تخصيص زمن محدد لعمل التخطيط للوقت يعد من أهم العوامل حسن إدارة الوقت – وفي ما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت النتائج إن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت .

١,١٤,٢ الدراسات الأجنبية

١,١٤,٢,١ دراسة ساهتو و فيزانين (sahito and vaisanen) ٢٠١٧ بعنوان:

(تأثير إدارة الوقت على الرضى الوظيفي والتحفيز لدى المعلمين التربويين بجامعة شرق فرلندا في باكستان)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة الوقت على الرضى الوظيفي ،

أجريت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي والتحفيز بين المعلمين التربويين في الأقسام الجامعية والمعاهد وكليات التربية في إقليم السند الباكستاني ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام المقابلات كأداة لجمع البيانات وقد تمت المقابلات مع ٤٠ معلم ومعلمة .

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية هي أن تحسين مهارات إدارة الوقت للمعلمين وعمداء الكليات ورؤساء الجامعات سيؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي والتحفيز وسيجعل حياتهم المهنية والشخصية أكثر جدوى .

١,١٥ التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تعددت الكثير من الدراسات حول إدارة الوقت وأداء العاملين بين دراسات تتعلق بإدارة الوقت وعلاقتها بالأداء ، ودراسات تتعلق بإدارة الوقت وأثرها على الأداء ولكن هناك مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

وسنوضحها كما يلي:

١,١٥,١ أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول ١,١

م	تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:	وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ما يلي:
١	تشابهت دراستنا مع دراسة علي في ما يتعلق بدراسة أثر المتغير المستقل المتمثل في إدارة الوقت على الأداء .	اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة علي في ما يتعلق بأداء العاملين حيث درست دراسة علي أداء الخدمات المصرفية والدراسة الحالية أداء العاملين .
٢	تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة الخطيب في ما يتعلق أيضاً بالمتغير المستقل أثر إدارة الوقت	اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الخطيب في ما يتعلق بهدف الدراسة حيث تمحور هدف الدراسة الحالية في التعرف على أثر إدارة الوقت على تحسين الأداء أما دراسة الخطيب فهدفت إلى قياس أثر إدارة الوقت على مستوى الأداء بغض النظر عن تحسينه .
٣	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات المستخدمة المتمثلة في استمارة الاستبيان .	اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بور زكريا + محمد دراسة العمامي ودراسة ملحم في دراسة الأثر لإدارة الوقت حيث درست هذه الدراسات العلاقة لإدارة الوقت على الأداء وليس الأثر .
٤	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في البرنامج الإحصائي المستخدم المتمثل في البرنامج الإحصائي sbss .	اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث تمثل مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة في البنوك والمستشفيات وشركات الاتصالات أما الدراسة الحالية فتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي .
٥	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج حيث استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي .	اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حجم العينة .

٦	اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان الدراسة حيث كانت الدراسة الحالية في اليمن أما الدراسات السابقة فكانت في الجزائر وفلسطين والأردن والسودان .
٧	اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة sahito و fizanen في أداة الدراسة حيث استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة أما دراسة sahito و fizanen فاستخدمت المقابلات كأداة للدراسة .

(المصدر إعداد الباحثات)

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الاول

إدارة الوقت

١,١,٢ المقدمة

هناك الكثير من العبارات التي نسمعها من الكثير من الناس مثل: - لا يوجد لدي وقتاً ، - ليس هناك وقتاً كافي ، - يا ليت الوقت يتأخر قليلاً حتى أنتهي من العمل ، فكل شخص منا يتمنى لو يكون لديه وقتاً إضافياً ولكن لو أحسن إدارة الوقت واستثماره بشكل جيد لحصلنا على وقتاً إضافياً كبيراً لإنجاز المهام و لكن عدم الاستثمار الجيد للوقت وعدم التغلب على مضيعات الوقت يجعل منه ضيقاً ، و قد عرف (شحادة ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٠) **الوقت بأنه** " سلسلة متصلة من الأحداث يتبع أحداها الآخر في الماضي مروراً بالحاضر إلى المستقبل " فإدارة الوقت بشكل أفضل سيضيف إلى وقتك ساعات وساعات إذا أحسنت استغلاله وقللت من مضيعات الوقت التي تأخذ منك وقتاً أطول حيث

" إن إضافة ١٥ دقيقة كل يوم تعني ١٣ يوم عمل كل عام ، وإذا أضفت ٣٠ دقيقة كل يوم فأنت أضفت ٢٦ يوم عمل كل عام ، إن هذا يعادل شهر جديد من العمل كل عام " (الفقي ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٥) ولتطبيق هذه القاعدة وتوفير وقتاً كبيراً حاول أن تدقق وقتك حسابياً وتخلص من الأعمال غير الضرورية التي تأخذ من حياتك وقتاً أطول وستجد أن لديك وقتاً إضافياً كبيراً لم تكن تلقي له أي أهمية .

وسنتعرف في هذا المبحث مفهوم إدارة الوقت وأهميتها ، ومن ثم سنتعرف على أبعاد

إدارة الوقت في العمليات الإدارية وما الذي تحتاجه إدارة الوقت ، ثم بعد ذلك سنتعرف على معوقات إدارة الوقت وكيف يمكن تجاوزها ، وفي نهاية المبحث سنستعرض بشكل مختصر مضيعات الوقت .

جدول ٢,١ يوضح إحصائية الوقت

النشاط	الوقت الكلي
ربط الأحذية	٨ أيام
انتظار إشارة المرور	شهر
الوقت الذي تقضيه عند الحلاق	شهر
ركوب المصاعد في المدن الكبرى	٣ شهور
تنظيف الأسنان بالفرشاة	٣ شهور
انتظار الحافلات (في المدن)	٥ شهور
الوقت الذي تقضيه في الحمام	٦ شهور
قراءة الكتب	سنتين
وقت الأكل	٤ سنوات
اكتساب الرزق	٩ سنوات
النوم	٢٠ سنة

(السويديان ، ٢٠٠٤ ، ص ١١)

٢,٢,١ مفهوم إدارة الوقت

إن مفهوم إدارة الوقت لا يعني تغييره أو تعديله وإنما يتجه إلى كيفية استثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد للتغلب على الجهد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل

فالمدير الفعال هو من يبدأ بإدارة وقته قبل أن يبدأ في إدارة إدارته وأعماله .

وتعرف إدارة الوقت بأنها "محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا" (الفقي ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣)

أي أنه لا بد على الفرد أن يتحكم في وقته بدلاً من أن يجعل الوقت هو من يتحكم فيه وذلك للاستفادة منه واستثماره بشكل أفضل .

وعرفها (الغامدي ، ٢٠١٨ ، ص ١٣) بأنها: " تنظيم وتخطيط الوقت بالطريقة الصحيحة التي تتضمن تحقيق الهدف "

كما عُرفت بأنها " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته ، في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف " (مرجع سابق)

ومما سبق نستنتج بأن إدارة الوقت هي: عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الوقت بطريقة صحيحة والرقابة والسيطرة عليه واستثماره والاستفادة منه من أجل تحقيق الأهداف .

٢,١,٣ أهمية إدارة الوقت

لإدارة الوقت أهمية كبيرة في حياة الفرد فهي تختصر الطريق الطويل نحو تحقيق الأهداف والنجاحات بأفضل الطرق وأسرعها ، وتساعد الأفراد سواء كانوا مدراء أو عاملين أو غير عاملين على تنظيم وقتهم والتخطيط له بشكل جيد وتوجيهه نحو تحقيق الهدف وتحقيق الإبداع والتميز في كافة نواحي الحياة العملية والاجتماعية والدينية وغيرها من نواحي الحياة وتكمن أهمية إدارة الوقت في أمور كثيرة أبرزها (الغامدي ، ٢٠١٨ ، ص٢٤-٢٥) :

- ١- إدارة الوقت هي أداة رئيسية تساعد على تحقيق الهدف.
- ٢- إدارة الوقت تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية .
- ٣- إدارة الوقت تساعد على تقليل التكلفة الناتجة عن تحقيق الهدف .
- ٤- إدارة الوقت تساعد على تحسين الإنتاجية للأفراد والمجتمعات .
- ٥- إدارة الوقت تساعد على تطوير القدرات الفردية والجماعية لدى الأفراد .
- ٦- إدارة الوقت تقوم بتخفيف القلق والضغط والتوتر عن تراكم الأعمال .
- ٧- إدارة الوقت تقوم على توفير وقت أكبر للفرد مع عائلته أو في الترفيه والراحة .
- ٨- إدارة الوقت تخلق مجتمع يحترم قيمة الوقت .
- ٩- " تنفيذ المهام والأعمال الهامة بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام أيضاً " (السويدان ، ص١٦)
- ١٠- تعمل إدارة الوقت على " تحديد أولويات وإنجاز أهم الأعمال في حياتنا " (مرجع سابق)

٢,١,٤ أبعاد إدارة الوقت في العمليات الإدارية

٢,١,٤,١ التخطيط والوقت

لا يدرك الكثير منا أن الوقت يمضي بسرعة وأنه مورد مهم لا يتجدد ولا يعود إن مضى فإذا لم تقم بتخطيط وقتك ولم تستطع التغلب على العشوائية في حياتك فإنك ستضيع وقتك هدرًا ولن تستطيع الاستفادة منه واستثماره بل إنك ستشعر بضيق الوقت والتعب والإرهاق والإحباط في حياتك وعملك ، لذا يجب عليك التخطيط لوقتك بشكل جيد لتعيش مرتاح البال والجسد وتحقق أهدافك ،

وعند تخطيطك لوقتك عليك أن تتبع عدة أمور منها :

- ١- قم بتحديد أهدافك .
 - ٢- قم بتحديد أولوياتك الأهم ثم المهم ثم الأقل أهمية ثم غير المهم .
 - ٣- قم بوضع برنامج محدد بإطار زمني لتحقيق الأهداف ذات الأولوية .
 - ٤- قم بتنفيذ وتطبيق البرنامج كما هو محدد .
 - ٥- قم بمراقبة تنفيذ الخطة وحدد ما الذي أنجزته وهل أنجزته في الوقت المحدد .
 - ٦- قم بتقييم خطتك وما قمت بتنفيذه وقارن بين ما تم تنفيذه مع المخطط له .
 - ٧- قم بتحديد الانحرافات واعمل على تصحيحها
- ويعتبر التخطيط هو الخطوة الأولى لأي عمل والمعيار الذي يمكن من خلاله قياس مدى تحقيق الهدف ولقياس مدى نجاح هذا المعيار لا بد أن يكون محدد بزمن لذا

فإن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها بشكل يتناسب مع المرحلة المحددة على أن يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الأزمنة المعطاه له فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة لذلك يرتبط التخطيط بالوقت وإدارته ارتباطاً وثيقاً ، فالتخطيط يبدأ بزمن محدد وينتهي بزمن محدد ويقاس مدى التخطيط بمدى نجاح الخطة في وقتها فهي عملية مرتبطة متكاملة تسير مع لنجاح أي تخطيط في أي إدارة . (الغامدي ، ٢٠١٨ ، ص ٤٩)

٢,١,٤,٢ التنظيم والوقت

بعد أن تقوم بالتخطيط لوقتك بشكل جيد وملئم وبما يتناسب مع ظروف حياتك اليومية قم بتجزئة خطتك إلى خطة يومية وخطة أسبوعية وخطة شهرية لكي تستطيع تنفيذها وتنظيم وقتك بشكل أفضل فكلما نظمت وقتك بشكل جيد كلما حصلت على وقتاً إضافياً ، وكلما قمت بتنظيم وقتك بشكل جيد كلما استطعت أن تنجز كل ما لديك من أعمال في أسرع وقت وبأقل جهد ،
ولتنظيم وقتك تنظيماً جيداً عليك أن تتبع عدة أمور منها:

- ١- قم بتحديد الأعمال اليومية .
- ٢- قم بتحديد الأعمال ذات الأولوية في يومك وما الذي ترغب في إنجازه أولاً .
- ٣- قم بجدولة الأعمال على شكل جدول أو قائمة تعرف بجدول أو قائمة الأعمال ، وتُعرف قائمة الأعمال بأنها عبارة عن: " قائمة تحتوي على المهام التي يجب إنجازها وجدولها الزمني " (السويديان ، ص ٢٢)

ولإعداد قائمة الأعمال بشكل جيد عليك باتباع الخطوات التالية : (السويديان ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٣-٢٤)

- أ- ضع خطتك الأسبوعية في متناول يدك أثناء الإعداد .
- ب - ضع قائمتك في نفس الوقت من كل يوم .
- ت - لا تضع أكثر من قائمة صغيرة .
- ث - اعد قائمتك الخاصة التي تناسبك .
- ج- اكتب كل نشاطاتك في القائمة .
- ح- قسم أوقاتك على مهامك حسب الأولوية (قاعدة ٨٠-٢٠) .
- خ- اجمع نشاطاتك المتشابهة .
- د- خصص لكل مهمة وقتاً محدداً لإنجازها .
- ذ- راجع مهامك اليومية (التخلص من غير الضروري وفوض بعضها) .
- ر- لا تجدول كل دقيقة في وقتك اترك وقتاً للطوارئ .
- ز- تعامل جيداً مع الأمور الطارئة .
- س- اترك وقتاً للراحة ، لنفسك ، لأسرتك .
- ش - ضع القائمة دائماً في متناول يدك .
- ص- التزم بقائمتك .
- ض- لا تفرط في التنظيم .
- ٤- بعد أن تجدول أعمالك قم بتجديد هذا الجدول كل بداية يوم جديد بنفس الخطوات السابقة .

٥- قم بتقييم نفسك نهاية كل أسبوع وحدد ما أنجزته حسب جداول أعمالك .

يرتبط تنظيم الوقت بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطاً وثيقاً ويرتبط موضوع الوقت بالتنظيم الإداري من نواحي عدة منها تحديد مهمة العاملين واختصاصاتهم وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري إذ يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها وطول الفترات اللازمة التي يتطلبها إنهاء العمل عادةً إلى التذمر الشديد من قبل العاملين أو المستفيدين بسبب الشرح الطويل وازدواجية كتابة المعلومات ، لذلك من أجل إدارة الوقت بشكل فعال فإنه يفضل التنظيم الجيد (الغامدي ، ٢٠١٨ ، ص ٥٠-٥١)

٢,١,٤,٣ توجيه الوقت:

يستغرق التوجيه وقتاً طويلاً في إرشاد العاملين حول كيفية تأدية وتنفيذ العمل لذا يجب على الموجه أن يكون قادراً على إدارة الوقت بشكل فعال لإتمام عملية التوجيه بشكل أسرع ، فكلما كان التوجيه سريعاً كلما تم إنجاز الأعمال بشكل أسرع .

٢,١,٤,٤ الرقابة والوقت

تلازم الرقابة عملية التخطيط وتعتمد عليها ، إذ لا بد للمراقب أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقاً لما هو مخطط ، ومعرفة مدى الخروج عن المعايير المخطط لها ، ووقت حصول ذلك ، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء ومن وقوع حدوثها في الوقت المناسب ، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وقد تم تنفيذها من خلال التهديد ، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الهدف .

٢,١,٤,٥ اتخاذ القرار

عند اتخاذ أي قرار فإن المدراء يحتاجون وقتاً لاتخاذ ذلك لدراسته بشكل جيد ووضع كافة الاحتمالات الناتجة عن اتخاذهم للقرار ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل نتائج القرار ، لذا فإن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة وتحتاج إلى فترة زمنية معينة تختلف باختلاف طبيعة ونوعية القرار والظروف التي يُتخذ فيها القرار ، فكلما كان القرار استراتيجياً ومهماً وكبيراً كلما احتاج إلى وقتاً طويلاً لاتخاذهِ والعكس كلما قلت أهمية القرار كلما كان الوقت المستغرق لاتخاذهِ قليلاً وبسيطاً ، كما

أن الظروف التي يُتخذ فيها القرار تلعب دوراً مهماً في تحديد الوقت اللازم لاتخاذ القرار لذا فإن اتخاذ القرار يرتبط بالوقت ارتباطاً وثيقاً

" وقد اهتمت الإدارة الحديثة بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرار المتمثل في تشخيص المشكلة وتحديدّها ، ووضع المقترحات المناسبة لحلّها وتقويمها ومن ثم اختيار المناسب منها وتنفيذها ، ومتابعة نتائجها وقد جاء هذا الاهتمام من منطلق زيادة فعالية اتخاذ القرار ، والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال فترة زمنية محددة " (الغامدي ، ٢٠١٨ ، ص٥٤) .

٢,١,٥ " ما الذي تحتاجه لإدارة الوقت " (صبري ، ٢٠١٥ ، ص٥٩)

- ١- اتخاذ القرار .
 - ٢- شخصية قوية .
 - ٣- إنسان ناقد .
 - ٤- مواجهة وحل المشكلات .
 - ٥- فن الاستماع .
 - ٦- فن الاتصال الإيجابي بالآخرين .
 - ٧- إنسان مبدع .
 - ٨- إنسان يملك الهدف .
- ٢,١,٦ معوقات إدارة الوقت :

٢,١,٦,١ " معوقات إيمانية " (الغامدي ، ٢٠١٨ ، ص٢٧)

- ١- كثرة الذنوب والمعاصي .
- ٢- سوء العلاقة مع الله سبحانه .
- ٣- عدم محاسبة النفس .
- ٤- محاولة الشيطان صرف الإنسان عن كل خير .
- ٥- تسويف وتأجيل عمل اليوم إلى الغد .
- ٦- نسيان أهمية وقيمة الوقت .
- ٧- الفتور .
- ٨- الهوى

٢,١,٦,٢ " معوقات شخصية " (مرجع سابق ، ص ٢٨)

- ١- عدم المتابعة اليومية .
- ٢- عدم إعداد برنامج متكامل للحياة .
- ٣- المشاكل في العمل والبيت .
- ٤- الظروف الشخصية (الحالة الصحية) .
- ٥- ظروف الأولاد والأسرة .
- ٦- طول وقت العمل .
- ٧- ضيق وقت العمل .
- ٨- عدم التزام العمل بمواعيد ثابتة .
- ٩- عدم الاستقرار الذهني .
- ١٠- الإكثار من النوم .
- ١١- عدم الشعور والإحساس بالمسؤولية .

٢,١,٦,٣ " معوقات إدارية " (مرجع سابق ، ص ٢٨)

- ١- ضعف برمجة وتنظيم الوقت .
- ٢- عدم ترتيب الأولويات .
- ٣- ضعف التخطيط الجيد والرؤية المستقبلية .
- ٤- التسرع في اتخاذ القرارات .
- ٥- قلة متابعة الحلول الخاصة بالمشكلات .
- ٦- قلة المعلومات وسوء توظيفها .

٢,١,٦,٤ " معوقات بيئية واجتماعية " (مرجع سابق ، ص ٢٩)

- ١- المواصلات .
- ٢- البيئة المحيطة .
- ٣- الجمهور المحيط بنا الذي يرى إن له الحق علينا .
- ٤- عدم احترام المجتمع المحيط لقيمة الوقت .
- ٥- الزيارات المفاجئة .
- ٦- حجم علاقاتنا الاجتماعية .
- ٧- اختلاف تقدير الآخرين للوقت مع ضرورة التعامل معها .

" إن معرفة المشكلة هي الخطوة الأولى لحلها ، لا تشعر بالإحباط والقهر ، بل اعمل على مشكلة واحدة في المرة الواحدة ، ثم حلها وثابر في عملك لتتجاوزها " (raffoni ، ٢٠٠٧ ، ص ٨٩) .

٢,١,٧ مضيعات الوقت :

إن إدارة الوقت بشكل سيئ وعدم استغلاله الاستغلال الأمثل يجعله يضيع دون الاستفادة منه " ولذا يجب أن نعمل في الوقت المتاح لنا ولا نضيع أي دقيقة منه وبالتالي نستطيع أن نقوم بالعمل على الوجه الأكمل " (كورنيج ص ٣٣)

ومن مضيعات الوقت ما يلي: (مرجع سابق ، ص ٩٠) :

- ١- الاجتماعات .
- ٢- الهاتف .
- ٣- المقاطعات أثناء العمل .
- ٤- الزيارات الودية .
- ٥- ازدحام الأوراق على سطح المكتب .
- ٦- عدم التفويض .
- ٧- عدم اكتمال المعلومات .
- ٨- الاعتماد على الذاكرة .
- ٩- عدم الإصغاء .
- ١٠- عدم وجود خطة .
- ١١- تأجيل إنجاز العمل .
- ١٢- عدم تحديد الأولوية .
- ١٣- " سوء حفظ المستندات والأوراق والملفات والأدوات والأجهزة والوسائل المعينة على أداء مهنتك " . (صبري ، ٢٠١٥ ، ص ٦٠)

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

٢,٢,١ مقدمة

إن الأداء الوظيفي هو كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد سواء كانوا مدراء أو عاملون في إطار وقت العمل أو كلما يُكلفون به لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن أجل تحسين أداء العاملين في المؤسسات لا بد على المؤسسات أن تقوم بالبحث عن العوامل المؤثرة على ضعف الأداء للعاملين ومعرفة خطوات وأساليب تحسين الأداء ومن ثم تقوم بتدريب العاملين لتتغلب على تلك العوامل ، وسنتعرف في هذا المبحث على مفهوم وأهمية الأداء ، ومن ثم سنتعرف على أنواع الأداء وفقاً للمعايير الخمسة وعناصره والعوامل المؤثرة على ضعف الأداء ، ثم بعد ذلك سنتعرف على تحسين الأداء عناصره وخطوات وأساليب تحسينه ، ومن ثم سنتعرف على مداخل تحسين الأداء، وأخيراً سنتعرف على مؤشرات قياس الأداء ومقومات التميز في الأداء .

٢,٢,٢ مفهوم الأداء الوظيفي :

لا يوجد مفهوم محدد للأداء يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً وجامعاً للأعمال العلمية في الإدارة بسبب الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها، حيث عرف الأداء بأنه : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد " (أم العز، ٢٠١٢، ص ٤).

ويعرف الأداء بأنه: " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨ م ، ص ٣١)، وحسب التعريف نلاحظ ان الأداء الوظيفي مرتبط بالبيئة والوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية للموارد البشرية .

وعرف الأداء الوظيفي كذلك " : بأنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهداف ومناسبة لمستخدميها " (الكساسبة، ٢٠١١م ، ص٧٧) ، ومن التعريف فإن الأداء مرتبط بالعنصر البشري.

٢,٢,٣ أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن مناقشة أهمية الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية " نظريا وتجريبيا واداريا " (أم العز، ٢٠١٢، ص ٨):

- من الناحية النظرية : فقد أهتم الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة بالأداء الوظيفي وأجروا العديد من الدراسات حول هذا الجانب لمعرفة العوامل المؤثرة عليه وكيفية تحسينه وغيرها .
- ومن الناحية التجريبية : تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة للأداء وذلك لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .
- أما الأهمية الإدارية : تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

٢,٢,٤ أنواع الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي الى خمسة معايير وهي " :معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار الوظيفة، معيار السلوك " (أم العز، ٢٠١٢، ص ٨):

- ١,٢,٢,٤ حسب معيار المصدر : يقسم الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي، وأداء خارجي.
- ١- الأداء الداخلي :وهو الأداء الناتج من الموارد الضرورية للمشروع لسير النشاط.
- ٢- الأداء الخارجي :هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.
- ٢,٢,٤,٢ حسب معيار الشمولية : يقسم الأداء في المؤسسة حسب هذا المعيار إلى أداء كلي ، وأداء جزئي.

- ١- الأداء الكلي : يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.
- ٢-الأداء الجزئي : على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

٢,٢,٤,٣ حسب معيار الطبيعة: تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها " الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء الوظيفي " (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م، ص ١١٦)

نتناولها في ما يلي:

١- الأداء الاقتصادي : بتطبيق المبادئ الاقتصادية ، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

٢- الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تؤثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل الجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

٣- الأداء الإداري : الأداء الوظيفي للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الوظيفي يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و كذلك البرمجة الخطية.

٢,٢,٤,٤ حسب معيار الوظيفة : يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:

١- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مرد ودية جيدة وتكاليف منخفضة.

٢- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.

٣- أداء وظيفة الموارد البشرية : تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

٤- أداء وظيفة التسويق : ويتمثل في قدرت وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

٢,٢,٤,٥ حسب معيار السلوك:

وهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني يتمثل في الآتي (هيرمن، ٢٠١١م، ص ١١٦):

١- **أداء المهمة** : وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالاتي : الأنشطة التي تحول الموارد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة..

٢- **الأداء الضمني** : ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فاعلية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة .و من بين تلك السلوكيات مثلا :المساعدة والتعاون مع الآخرين، التطوع لإنجاز أنشطة غير رسمية أي لا تعتبر جزء من الوظيفة، المواظبة والغياب النادر...

٢,٢,٥ " عناصر الأداء الوظيفي " (السلم ، ١٩٩٨ ، ص٦٥):

تتمثل عناصر تحسين الأداء الوظيفي في الآتي:

- ١- أداء العنصر البشري... (ويعبر عنه عادة بالإنتاجية)
- ٢- أداء الموارد البشرية... (ويعبر عنه أيضا بالإنتاجية)
- ٣- أداء الموارد المادية... (العائد على المال المستثمر)
- ٤- الأداء التكنولوجي... (قد يشار إليه بالكفاءة)
- ٥- الأداء التنظيمي... (قد يشار إليه بالفعالية)
- ٦- الأداء التسويقي... (يعبر عنه بالميزة التنافسية والمركز التنافسي ،والحصة التسويقية)
- ٧- الأداء الكلي... (ويعبر عنه بمؤشرات الربحية، النمو، ودرجة المحافظة على المراكز النسبية للمشروع).

٢,٢,٦ العوامل المؤثرة على ضعف أداء العاملين

١- " ضغوط العمل " (كورنيغ ، ٢٠١٠):

تعتبر ضغوط العمل من أهم العوامل التي تؤدي إلى ضعف الأداء وذلك لتداخل الأعمال وازدواجيتها وعدم تنظيمها ومعرفة الأعمال ذات الأولوية وكذلك أداء أكثر من عمل في نفس الوقت ، كل ذلك سبباً في ضغوط العمل التي يواجهها الكثير من المدراء والعاملين في الكثير من المؤسسات ، كما أن من الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل تراكم الأعمال نتيجةً للتسويق من قبل العاملين ، ونتيجةً لكل تلك الضغوط فإن الأداء يضعف ويتراجع ولا يؤدي بالشكل المطلوب مما يؤثر على مؤشرات الإنتاجية والربحية وتحقيق الأهداف .

٢- سوء إدارة الوقت :

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل حيث لا يستطيع الفرد تنظيم وقته حتى في ظل غياب أعباء العمل ، فالوقت إن لم يُدار بشكل جيد فإنه يعد

سبب من الأسباب التي تؤدي للضغط وعدم قدرة الموظف سواء كان رئيساً أو مروضاً على الالتزام والوفاء في الوقت المتاح له وكذلك عدم قدرته على تنظيم الأعمال وعدم وجود الوقت الكافي لأدائها ، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بالضرورة بزيادة أو نقصان المهام الموكلة له وإنما تعود أصلاً إلى الشخص ذاته لعدم قدرته على تنظيم الوقت مما يجعله سبباً في ضعف الأداء . (كورنيغ ص ٣٣).

٣- الازدواجية في العمل :

إن أكثر ما يضعف أداء الفرد سواءً كان رئيساً أو مروضاً هو ازدواجية العمل وعدم تحديد المهام بشكل أكثر وضوحاً فقد يقوم الفرد بإنجاز أعمالاً ليست من اختصاصه ويترك ما يجب عليه عمله مما يجعله يضيع الكثير من الوقت وهذا ما يضعف الأداء .

٤- ضعف التدريب :

يعد ضعف التدريب للعاملين من أكثر الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ضعف الأداء وذلك لأن عدم التدريب المتواصل للعاملين يقلل من الأداء ويضعف من الإنتاجية مما يؤثر على تحقيق الأهداف للمنظمة .

٥- ضعف التحفيز :

يعتبر التحفيز من أكثر الوسائل التي تشجع العاملين على تحسين الأداء وفي ظل غياب التحفيز والتشجيع للعاملين فإن أداءهم سيضعف بل إنهم لن يرغبوا في أداء أعمالهم ويجعلهم يسوفون الأعمال ويأجلونها وهذا سيؤدي إلى تأخر الإنجاز وعدم تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وسيضعف من الأداء للعاملين .

٢,٢,٧ تحسين الأداء الوظيفي:

إن تحسين الأداء الوظيفي يمثل الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى إليه الجميع للوصول إليها، " ويتكون تحسين الأداء الوظيفي من أربعة عناصر رئيسية هي " : (هلال ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣-١٧):

١- تخطيط الأداء:

يعتبر تخطيط الأداء عنصراً مهماً في تحسين الأداء ، وذلك لأن التخطيط يعتبر أحد المقاييس التي يمكن خلالها قياس الأداء ومعرفة مواطن القوة والضعف في أداء العاملين والعمل على معالجتها

أولاً بأول ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بأداء العاملين ومحاولة استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي قد تؤثر على الأداء .

٢- تنظيم الأداء :

أشرنا سابقاً إلى أن من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأداء هي ازدواجية العمل لذا فإن تنظيم الأداء يعد عنصراً مهماً في تحسين الأداء فكلما كانت الأعمال محددة ولا يوجد فيها ازدواجية والإجراءات مبسطة وغير معقدة كلما أدى ذلك إلى تحسين جودة الأداء للعاملين .

٣- توجيه الأداء:

يعتبر التوجيه للأداء عنصراً مهماً لتحسين الأداء فعندما يتم إرشاد العاملين لما يجب عليهم القيام به وتنفيذه من أعمال فإن الأداء سيكون أفضل .

٤- تقييم الأداء:

إن التقييم المستمر للأداء ومحاولة معرفة الانحرافات في الأداء والعمل على تصحيحها وتقويمها سيؤدي إلى تحسين الأداء ورفع من كفاءة وفعالية الأعمال لدى العاملين .

٢,٢,٨ خطوات وأساليب تحسين الأداء

١- التركيز على الكفاءة والفعالية :

من الأشياء الرئيسية في إدارة الوقت هو أن نفهم الفرق بين الكفاءة والفعالية ، حيث تعرف الكفاءة بأنها عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، وذلك باتباع القواعد والعمليات والنظم المعمول بها والمتعارف عليها أما الفعالية فهي عمل الأشياء الصحيحة ، وذلك بتركيز الانتباه على تلك الأشياء التي يجب فعلها في موقع معين من أجل الحصول على النتائج ونحن غالباً ما نقضي وقتاً طويلاً في العمل بكفاءة بدلاً من التركيز على العمل بفعالية ، وبعبارة أخرى على عمل الأشياء الصحيحة . (مرجع سابق)

٢- " معرفة المهمة بوضوح ، تحديد المهمة " (مرجع سابق)

كلما كانت المهمة معروفة ومحددة بشكل واضح وغير متداخلة ولا يوجد فيها ازدواجية كلما كان أداء العاملين أفضل وكلما جعلهم ينجزون الأعمال بأسرع وقت وأقل جهد وأكثر تميز وأفضل أداء .

٣- " عدم تسويق الأعمال " (مرجع سابق)

إن تسويق الأعمال وتأجيلها يَضْعُف من الأداء ويستنزف وقتاً كبيراً .

٤- "تحديد ما الذي يجب أن تفعله أولاً ، تحديد الأولويات في الأعمال " (مرجع سابق)

من المهم جداً أن يعمل المدراء والعاملون على تحديد الأولويات في أعمالهم لمعرفة ما الذي يحتاج للإنجاز أولاً والذي سيحقق أعلى النتائج وذلك من خلال التركيز على قاعدة (٢٠-٨٠) أي أن التركيز على ٢٠% من المهام ذات الأولوية سيحقق ٨٠% من النتائج .

٥- " التعامل مع الأشياء غير المتوقعة " (مرجع سابق ، ص ٢٥)

لتحسين الأداء يجب على المدراء والعاملون أن يضعوا في حساباتهم عند إنجاز أعمالهم حدوث أشياء غير متوقعة قد تعرقل الأداء لمعرفة كيفية التعامل معها ومحاولة تجنبها وعدم جعلها كعائق .

٦- " تقدير الوقت " (مرجع سابق ، ص ٢٨)

إن نجاح أي عمل يعتمد على تقدير المدراء والعاملين للوقت فكلما أحسنوا إدارة الوقت وعرفوا أهميتها كلما انعكس على تحسين الأداء .

٢,٢,٩ مداخل تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات:

تتمثل مداخل تحسين الأداء الوظيفي في مجموعة من الخطط النوعية (السلمي ، ١٩٩٨م ، ص ٦٥):

- ١- مدخل التحسين المستمر.
- ٢- مدخل إعادة الهندسة : ويقصد بها تلك المجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للمستفيد في النهاية.
- ٣- مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- مدخل التدمير الخلاق ويقصد به : التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع وممارسات تتفق مع عصر المعلومات.
- ٥- مدخل القياس إلى النمط الحسن.
- ٧- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٢,٢,١٠ مؤشرات قياس تحسين الأداء الوظيفي:

يعتبر قياس الأداء الوظيفي من الأهمية بمكان، و ذلك لتأثيره الواضح على المسار الاستراتيجي في أي منظمة فهو وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية و غير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، ومن أهم هذه المؤشرات :

- ١- مؤشرات الربحية .
- ٢- مؤشرات النمو .
- ٣- مؤشرات الإنتاجية .
- ٤- مؤشرات الكفاءة .

إلا أن هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في اتخاذ قراراتها غالبا ما تخضع لعوامل عدة تختلف باختلاف المنظمات و لعل أبرز المؤثرات في اختيار مؤشرات الأداء ما يلي (مزغيش، ٢٠١٢م، ص ٤٢):

- ١- حجم المؤسسة .
- ٢- البيئة الخارجية للمنظم.
- ٣- استراتيجية المؤسسة.

٢,٢,١١ مقومات التميز في أداء المؤسسات:

ونورد بعض المقومات التميز في أداء المؤسسات (السلمي، ١٩٩٨م، ص ٦٦) كما يلي:

- ١- الإضافة الاقتصادية والاجتماعية.
- ٢- الخدمة المتميزة .
- ٣- القدرة على الإبداع والابتكار.
- ٤- التعليم.
- ٥- التنمية المستدامة.
- ٦- وجود بيئة أعمال متكافئة ومتفاعلة.

الفصل الثالث

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن لإدارة الوقت أهمية كبيرة في تحسين الأداء ، حيث تساعد إدارة الوقت العاملين على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتخفف من ضغوط العمل والقلق والتوتر الناتج عن تراكم الأعمال مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة ، كما أن إدارة الوقت تعد من أكثر العوامل المؤثرة على تحسين الأداء فكل ما تم تخطيط الوقت وتنظيمه بشكل جيد وتوجيهه لتحسين الأداء والرقابة عليه وأخذه بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار فإنه سيؤدي إلى تحسين أداء العاملين ، كما أن القدرة على إدارة الوقت بشكل جيد تعد أحد مقومات التميز في الأداء ، لذا يجب على العاملين والمدراء محاولة تجنب معوقات إدارة الوقت التي قد تؤثر بشكل كبير على الأداء وتكون سبباً في ضعفه ما لم يتم التغلب عليها ، كما يجب على المدراء والعاملين التغلب على مضيعات الوقت التي تؤثر سلباً على الأداء ، وأن إدارة الوقت كغيرها من الإدارات الأخرى التي تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار لتُدار بشكل جيد ، وإن تحسين الأداء لا يتحقق ما لم يكن هناك إدارة جيدة للوقت سواءً من قبل العاملين أو المدراء أو المنظمة ككل ، كما أن المنظمة تستطيع أن تدير وقت العاملين فيها بشكل جيد من خلال تحديد مواعيد الدوام ومواعيد الإجازات وتأطير الخطط بإطار زمني وتحديد ساعات الراحة للعاملين وغيرها من السياسات التي تتبعها المنظمة .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

٣,١ منهجية وإجراءات الدراسة

بعد أن قامت الباحثات بعرض الإطار النظري في الفصل السابق وعرضت بعض من آراء الكتاب والباحثين حول إدارة الوقت وتحسين الأداء ، قامت الباحثات بالنزول الميداني إلى جامعة المستقبل وأخذ عينة من موظفيها لإجراء الدراسة عليهم وتوزيع استمارة استبانة عليهم لجمع آراءهم وتحليلها للوصول إلى نتائج قد تفيد المؤسسات من جهة والباحثين اللاحقين من جهة أخرى ، وسنستعرض في هذا المبحث المنهجية التي استخدمناها في التحليل ومجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات وطرق إعدادها، وكيفية تصميمها ومن ثم اختبار صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثات في تقنين أداة البحث وتطبيقها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البحث.

٣,١,١ منهجية الدراسة:

ويتم من خلالها انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وفيه يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والوصول الى نتائج دقيقة تتوافق مع ادبيات الدراسة حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس اثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين والذي يحاول يقارن ويفسر ويقيم للحصول على نتائج ذات معنى ، وقد استخدمنا مصدرين لجمع البيانات هما المصادر الأولية والتي اعتمدنا فيها على استبانة يتم من خلالها جمع البيانات من الميدان والمصادر الثانوية والتي اعتمدنا فيها على جمع البيانات من خلال الاطلاع على الكتب والرسائل العلمية ومواقع الانترنت وغيرها .

٣,١,٢ وصف مجتمع الدراسة :

جامعة المستقبل : بالمعرفة نصنع المستقبل ننطلق بخط راسخ من أجل الاسهام في تحقيق التنمية البشرية الشاملة وبناء مجتمع المعرفة (تعتبر جامعة المستقبل من الجامعات ذات جودة تعليمية عالية تسعى إلى صناعة جيل سلاحه الحقيقي العلم والمعرفة بموجب ترخيص من وزارة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية رقم (٩٦٠) بتاريخ ٢٠٠٤/٩/١٢ تعد جامعة المستقبل كمؤسسة خاصة ومستقبلية وذلك للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية البشرية في الجمهورية اليمنية وقد كان بداية نشاط الجامعة في عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦م وكان مقتصر على تدريس درجة البكالوريوس والدبلوم في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية الحاسوب ونظم المعلومات ، وفي عام ٢٠٠٧م تم افتتاح كلية اللغات والعلوم الإنسانية ، وكان افتتاح كلية التعليم المفتوح وأقسام الخدمة الاجتماعية والتنمية

المجتمع وبرمجة الخدمة الاجتماعية الدولية وقسم التربية الخاصة بدءاً من العام الجامعي ٢٠١٢-٢٠١٣ م .

الجامعة في خطاها إلى افتتاح كليات وأقسام علمية عديدة وجديدة ومختلفة كالطب والهندسة والفنون الجميلة والتجارة الدولية والسياحة والفندقة وغيرها من التخصصات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات سوق العمل .

• **رؤية الجامعة :** الريادة والتميز في بناء مجتمع المعرفة .

• **رسالة الجامعة:**

تقديم التعليم المتميز ودعم الأبحاث والابتكار العلمي للإسهام في بناء اقتصاد المعرفة من خلال بيئة تعليمية ذات جودة شاملة والشراكات الفاعلة محلياً وإقليمياً .

• **تخصصات الجامعة:**

- كلية العلوم الإدارية والمالية:

. قسم إدارة أعمال ، قسم المحاسبة ، قسم إدارة عامة ، قسم التسويق ، قسم نظم المعلومات الإدارية ، قسم نظم المعلومات المحاسبية ، قسم العلوم المالية والمصرفية ، قسم العلوم السياسية

- كلية اللغات والعلوم الإنسانية:

قسم اللغة الإنجليزية والترجمة ، قسم اللغة العربية وآدابها ، قسم الدراسات الإسلامية ، قسم الحقوق ، قسم الخدمة الاجتماعية والتنمية الاجتماعية ، قسم الإعلام والعلاقات العامة.

- كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات:

قسم علوم الحاسوب ، قسم هندسة حاسوب ، قسم الجرافيكس ، قسم نظم المعلومات ، قسم تقنية المعلومات ، قسم هندسة الاتصالات.

- كلية الدراسات العليا ماجستير في: إدارة الأعمال ، إدارة عامة ، محاسبة ، اقتصاد .

٣,١,٣ مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة موظفي جامعة المستقبل الإداريين والبالغ عددهم ٧٥ موظف وموظفة وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من ذلك المجتمع لإجراء الدراسة عليها بلغت ٥٠ موظف وموظفة وقد تم توزيع استمارة استبانة على عينة الدراسة بلغت ٥٠ استمارة استبانة تم استرجاع ٤٢ استبانة صالحة للتحليل و ٨ استبانات مفقودة .

٣,١,٤ أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم تصميم استمارة استبانة لتوجيهها لأفراد العينة ، وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسات السابقة والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصون في هذا المجال لتحكيمها واختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى ومدى تناسب فقرات محاور الاستبانة مع مشكلة وفرضيات وأهداف الدراسة .

وقد روعي في تصميم استمارة الاستبانة استخدام الأسئلة المغلقة قدر الإمكان وذلك لتسهيل عملية ترميز وتحليل البيانات،

واشتملت استمارة الاستبانة على عدد من الأسئلة غطت المحاور التالية :-

الجزء الأول :- وتضمن المعلومات الشخصية لأفراد العينة، وشملت كلاً من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني :- المتغيرات المتعلقة بأسئلة الاستبيان، واحتوت على أربعة محاور:

- **المحور الأول :** معوقات إدارة الوقت
- **المحور الثاني :** أبعاد إدارة الوقت وقد اشتمل هذا المحور على خمسة أبعاد هي: بعد التخطيط والوقت ، بعد التنظيم والوقت ، بعد التوجيه والوقت ، بعد الرقابة والوقت ، بعد اتخاذ القرار والوقت .
- **المحور الثالث :** مضيعات إدارة الوقت .
- **المحور الرابع :** تحسين أداء العاملين .

٣,١,٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات من خلال تطبيق الأداة المتعلقة بالبحث قام الباحثون بتفريغها وإدخال البيانات الموجودة فيها إلى الحاسب الآلي لتحليلها إحصائياً ومعالجتها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج الاكسيل باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

تم اتباع منهجية التحليل الوصفي والتي تشمل على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واتباع الباحثات في عرض النتائج الخطوات الآتية:

1 – تبويب البيانات في جداول مرتبة تبعاً لمحاور الاستبيان .

2 – استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

و قد استخدم الباحثات محكاً قُسمن فيه المتوسطات إلى ثلاث فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس ثلاثياً، وحُدد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة ال(موافق)ة كما يلي:

المدى = الحد الأعلى – الحد الأدنى = (٣ – ١ = ٢)

٣,١,٦ قياس صدق وثبات أداة الدراسة

٣,١,٦,١ قياس صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على الدكتور المشرف وعلى المحكمين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما رآه الدكتور المشرف.

صدق المحتوى:

تم التحقق من مدى صدق محتوى أداة الدراسة من خلال اتساق فقرات ومحاور الاستبيان مع مشكلة وأهداف وفرضيات الدراسة .

الصدق التلازمي:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة .

٣,١,٦,٢ قياس ثبات الدراسة

وقد تم التحقق من ثبات أداة البحث عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وذلك من خلال تحديد اتساق فقرات المقياس، أي مدى ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور. كما تم تحديد معامل ثبات محاور الأداة وكانت النتيجة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٣,١) يوضح معامل ثبات أداة البحث

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.92
المحور الثاني	0.883
المحور الثالث	0.89
المحور الرابع	0.89
اجمالي معامل الثبات	0.90

وبالرجوع إلى الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات الكلي بلغت (0.90) وهذا يعني أن الأداة ثابتة بدرجة عالية يطمئن الباحثين لتطبيق الأداة.

٣,٢ تحليل ومناقشة محاور الاستبيان:

٣,٢,١ التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية لعينة البحث

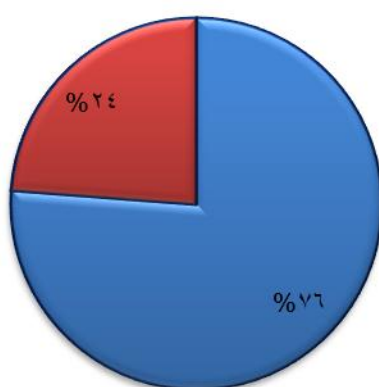
٣,٢,١,١ وصف عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث وفقاً لمتغير الجنس كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣,٢) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	32	76%
انثى	10	24%
المجموع	42	100%

شكل رقم (٣,١) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب الجنس



المصدر اعداد الباحثات

يلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الذين اجابوا من عينة البحث كانت (٤٢)، وبنسبة (100%) ويلاحظ من الجدول ان (٣٢) من المستجيبين لأداة البحث من الذكور بنسبة (76%) وهم الاكثر في العينة، اما الاناث بعدد (١٠) بنسبة (24%)، وتم تمثيلها في الشكل التالي والذي يبرز توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس.

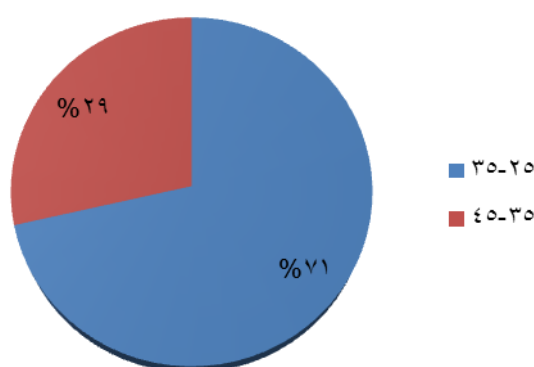
٣,٢,١,٢ وصف عينة البحث وفقاً لمتغير العمر:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث وفقاً لمتغير العمر كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣,٣) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة
25-35	30	71%
35-45	12	29%
المجموع	42	100%

شكل رقم (٣,٢) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب متغير العمر



(المصدر : إعداد الباحثات)

يلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الذين اجابوا من عينة البحث كانت (٤٢) ، وبنسبة 100%) ويلاحظ من الجدول ان (٣٠) من المستجيبين لأداة البحث من الذين تبلغ اعمارهم ما بين (٣٥-٢٥) وقد نالوا بذلك الصدارة حسب متغير العمر، اما في المرتبة الثانية فقد كانوا ممن تتراوح اعمارهم ما بين (٤٥-٣٥) بعدد (١٢) بنسبة (29%)، وتم تمثيلها في الشكل التالي والذي يبرز توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر.

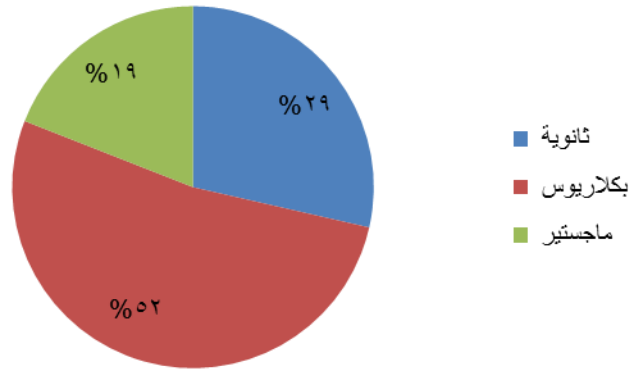
٣,١,٣ وصف عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل :

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣,٤) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب متغير المؤهل

المؤهل	التكرارات	النسبة
ثانوية	12	29%
بكالوريوس	22	52%
ماجستير	8	19%
المجموع	42	100%

شكل رقم (٣,٣) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب المؤهل



(المصدر : إعداد الباحثات)

يلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الذين اجابوا من عينة الباحثات كانت (٤٢)، وبنسبة (100%) ويلاحظ من الجدول ان (٢٢) من المستجيبين لأداة البحث من اللذين يحملون مؤهل (بكالوريوس) وبنسبة (52%) وقد نالت بذلك الصدارة حسب متغير المؤهل، اما في المرتبة الثانية من اللذين يحملون مؤهل (ثانوية) بعدد (١٢) وبنسبة (29%)، واما ماجستير فقد كان ثمانية اشخاص فقط وبنسبة (19 %) وتم تمثيلها في الشكل التالي والذي يبرز توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل .

٣,٢,١,٤ وصف عينة البحث وفقاً لمتغير التخصص:

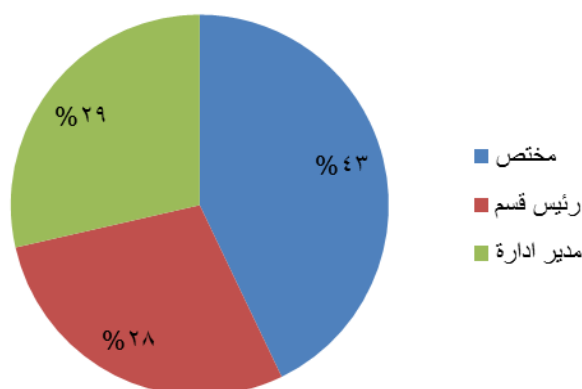
تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث وفقاً لمتغير التخصص كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣,٥) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب متغير

التخصص

النسبة	التكرارات	التخصص
43%	18	مختص
29%	12	رئيس قسم
29%	12	مدير ادارة
100%	42	المجموع

شكل رقم (٣,٤) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب التخصص



(المصدر : إعداد الباحثات)

يلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الذين اجابوا من عينة الباحثات كانت (٤٢)، وبنسبة 100%) ويلاحظ من الجدول ان (١٨) من المستجيبين لأداة البحث من (المختصين) بنسبة (43%) اما في المرتبة الثانية فقد كانوا (رئيس قسم ، ومدير ادارة) بعدد (١٢) بنسبة (29%) وقد تم تمثيلهم في الشكل التالي والذي يبرز توزيع عينة البحث حسب متغير التخصص:

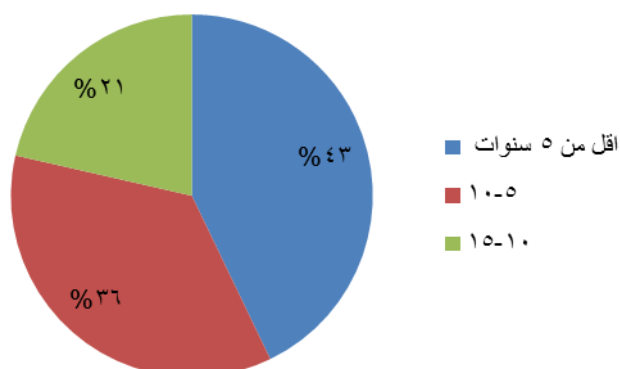
٣,٢,١,٥ وصف عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣,٦) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
اقل من ٥ سنوات	18	43%
5-10	15	36%
10-15	9	21%
المجموع	42	100%

شكل رقم (٣,٥) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب سنوات الخبرة



(المصدر : إعداد الباحثات)

يلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الذين اجابوا من عينة الباحثات كانت (٤٢)، وبنسبة (100%) ويلاحظ من الجدول ان (١٨) من المستجيبين لأداة ممن يمتلكون سنوات خبرة ما بين (اقل من ٥ سنوات) بنسبة (43%) اما في المرتبة الثانية فقد كانوا ممن يمتلكون سنوات خبرة ما بين (١٠-٥ سنة) بعدد (15) بنسبة (36%)، وتم تمثيلها في الشكل التالي والذي يبرز توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

٣,٢,٢ تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

٣,٢,٢,١ النتائج المتعلقة بالمحور الاول: معوقات ادارة الوقت

تم استخراج التكرارات لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور على النحو الذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (٣,٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور

الفقرة	نعم	محايد	لا	العينة	التقدير اللفظي
تأجل عمل اليوم إلى الغد	2	1	39	42	منخفض
	5%	2%	93%	100%	
تعاني من الفطور أثناء العمل	25	3	14	42	عالي
	60%	7%	33%	100%	
تُكثر من النوم		5	37	42	منخفض
	0%	12%	88%	100%	
تعاني من عدم الاستقرار الذهني	13	13	16	42	منخفض
	31%	31%	38%	100%	
تعاني من ضيق وقت العمل	2	12	28	42	منخفض
	5%	29%	67%	100%	
تعاني من ضعف برمجة وتنظيم وقتك	13	12	17	42	منخفض
	31%	29%	40%	100%	
أنت من مَن لا يستطيع ترتيب الأولويات	7	12	23	42	منخفض
	17%	29%	55%	100%	
أنت متسرع في اتخاذ القرارات	25	12	5	42	عالي
	60%	29%	12%	100%	
تعاني من الزيارات المفاجئة	32	5	5	42	عالي
	76%	12%	12%	100%	
تعاني من الازدحام في المواصلات	33	5	4	42	عالي
	79%	12%	10%	100%	
الإجمالي	152	80	188	420	منخفض
	36%	19%	45%	100%	

يلاحظ من الجدول السابق ان غالبية الفقرات حصلت على تقدير لفظي عام (لا) كما يلاحظ من الجدول السابق ان عينة البحث يعانون من الفطور اثناء العمل كذلك يعانون من عدم الاستقرار الذهني حيث حصلت الفقرة على تقدير لفظي (عالي) بنسبة (31%) كما يلاحظ من الجدول السابق ان عينة البحث يعانون من التسرع في اتخاذ القرارات وقد حصلت الفقرة الخاصة بالاتخاذ

القرارات (60%) (نعم) كذلك يعاني العاملين في الشركة من الزيارات السابقة والازدحام في وسائل المواصلات العامة قبل المجيء على اعمالهم.

٣,٢,٢,٢ النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: ابعاد إدارة الوقت

تم استخراج التكرارات لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور على النحو الذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (٣,٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور

الفقرة	نعم	محايد	لا	العينة	التقدير اللفظي
البعد الاول: التخطيط والوقت					
تخطط ليومك واسبوعك جيداً	12		30	42	منخفض
	29%	0%	71%	100%	
تقوم بالأعمال بناءً على الأولويات	28	2	12	42	عالي
	67%	5%	29%	100%	
تنجز كل ما خططت له في يومك	12	13	17	42	منخفض
	29%	31%	40%	100%	
تشعر إن كل شيء يسير كما خططت له	15	11	16	42	منخفض
	36%	26%	38%	100%	
تمتلك رؤية واضحة وقدرة على التخطيط بشكل جيد	20	11	11	42	عالي
	48%	26%	26%	100%	
البعد الثاني: التنظيم والوقت					
لك قائمة خاصة مكتوبة بأهدافك	13	1	28	42	منخفض
	31%	2%	67%	100%	
تحسين التحكم في وقتك	16	11	15	42	عالي
	38%	26%	36%	100%	
تنتهي أعمالك في موعدها	20	12	10	42	عالي
	48%	29%	24%	100%	
تستطيع تحديد مهامك الحيوية التي تعطيك معظم النتائج	12		30	42	منخفض
	29%	0%	71%	100%	
تجد ما تحتاجه من وقت هادئ للتفكير والابداع	15	9	18	42	منخفض
	36%	21%	43%	100%	
البعد الثالث : التوجيه والوقت					
تستطيع تقليل الوقت المستغرق لعملية الاتصال أثناء التوجيه	8	2	32	42	منخفض
	19%	5%	76%	100%	
لديك القدرة على إرشاد العاملين وتوضيح ما يجب عليهم فعله في أسرع وقت	28	2	12	42	عالي
	67%	5%	29%	100%	
تستطيع أن تقول لا عندما يجب عليك ذلك	30	2	10	42	عالي

	100%	24%	5%	71%	
عالي	42	10	12	20	تستخدم قنوات اتصال سريعة وفعالة لإرشاد العاملين
	100%	24%	29%	48%	
منخفض	42	28	1	13	توضح كل ما يجب توضيحه للعاملين أثناء توجيههم
	100%	67%	2%	31%	
البعد الرابع: المراقبة والوقت					
عالي	42	4	5	33	تعتبر متابعتك لإدارة وقتك متابعة فعالة
	100%	10%	12%	79%	
عالي	42	10	2	30	تقارن ما قمت بتنفيذه بما هو مخطط له
	100%	24%	5%	71%	
عالي	42	10	12	20	تقوم دائماً بتحديد انحرافاتك وتعمل على تصحيحها
	100%	24%	29%	48%	
عالي	42	8	2	32	تمارس الرقابة الذاتية على نفسك
	100%	19%	5%	76%	
منخفض	42	24	6	12	لديك معايير للرقابة على وقتك
	100%	57%	14%	29%	
البعد الخامس: اتخاذ القرار والوقت					
منخفض	42	28	1	13	لديك كثيراً من المشكلات والطوارئ التي تؤثر في قراراتك
	100%	67%	2%	31%	
منخفض	42	24	3	15	من الممكن أن يؤدي عدم الاستعجال في اتخاذ القرار إلى توفير الوقت
	100%	57%	7%	36%	
عالي	42	10	12	20	نوعية القرارات التي تتخذها تختلف من وقت لآخر
	100%	24%	29%	48%	
عالي	42	14	3	25	وقت اتخاذك لقراراتك يختلف حسب الظروف التي تمر بها
	100%	33%	7%	60%	
عالي	42	4	5	33	تتوفر لديك كافة المعلومات التي تحتاجها عند اتخاذ القرارات
	100%	10%	12%	79%	
عالي	1050	415	140	495	الإجمالي
	100%	40%	13%	47%	

يلاحظ من الجدول السابق ان غالبية الفقرات حصلت على تقدير لفظي عام (لا) كما يلاحظ من الجدول السابق ان عينة البحث لا يقومون بالتخطيط ليومهم واسابيعهم بشكل جيد كما يلاحظ انهم لا يستطيعون انجاز ما خططوا له كما لا يمتلكون رؤية واضحة وقدرة على التخطيط بشكل جيد، كما يلاحظ ان غالبية عينة البحث لا يحسنون تنظيم اوقاتهم في الشركة حيث ان غالبية القرات حصلت على تقدير لفظي عام (لا) اما في البعد الثالث فيلاحظ ان اجابات عينة البحث كانت متفاوتة ومتقاربة حيث يلاحظ ان عينة البحث لا يستطيعون تقليل الوقت المستغرق لعملية الاتصال اثناء التوجيه، اما في البعد الرابع يلاحظ عن عينة البحث يقومون بمراقبة اوقاتهم وتقييمها بشكل جيد،

٣,٢,٢,٣ النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: مضيعات الوقت

تم استخراج التكرارات لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور على النحو الذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (٣,٩) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور

الفقرة	نعم	محايد	لا	العينة	التقدير اللفظي
تعاني من الزيارات المفاجأة	13	1	28	42	منخفض
	31%	2%	67%	100%	
تكثُر من المكالمات الهاتفية	25	12	5	42	عالي
	60%	29%	12%	100%	
تقوم بتأجيل الأعمال	10	3	29	42	منخفض
	24%	7%	69%	100%	
تعاني من كثرة الاجتماعات غير الفعالة	20	12	10	42	عالي
	48%	29%	24%	100%	
تعاني من فوضى الأوراق والملفات	20	3	21	44	منخفض
	48%	7%	50%	105%	
لديك الرغبة الزائدة في المثالية	12	9	21	42	منخفض
	29%	21%	50%	100%	
تعاني من الروتين والتعقيدات الإدارية	13	1	28	42	منخفض
	31%	2%	67%	100%	
تعاني من المقاطعات المستمرة	33	5	4	42	عالي
	79%	12%	10%	100%	
تعاني من ضعف إدارة الوقت	12	6	24	42	منخفض
	29%	14%	57%	100%	
تفتقر للتفويض	25	12	5	42	عالي
	60%	29%	12%	100%	
الإجمالي	183	64	175	422	عالي
	44%	15%	42%	100%	

يلاحظ من الجدول السابق ان عينة البحث يكثرون من المكالمات الهاتفية مما يزيد من ضياع الوقت في الشركة كما يلاحظ من الجدول السابق ان عينة البحث يعانون من كثرة الاجتماعات غير الفعالة كذلك يلاحظ من الجدول ان افراد العينة محل الدراسة يعانون من المقاطعات المتكررة في الشركة كما يعانون من افتقارهم للتفويض في الشركة.

٣,٢,٢,٤ النتائج المتعلقة بالمحور الرابع: تحسين الاداء

تم استخراج التكرارات لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور على النحو الذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (٣,١٠) يوضح التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور

الفقرة	نعم	محايد	لا	العينة	التقدير اللفظي
أنت ممن يقدر الوقت أثناء أداء العمل	20	12	10	42	منخفض
	48%	29%	24%	100%	
تؤدي عملك بكفاءة	36	2	4	42	عالي
	86%	5%	10%	100%	
تدير وقتك بشكل جيد أثناء أداء الأعمال	37	1	4	42	عالي
	88%	2%	10%	100%	
تحدد المهام التي يجب عليك تأديتها بدقة	13	1	28	42	منخفض
	31%	2%	67%	100%	
لديك القدرة على التعامل مع الأشياء غير المتوقعة والمفاجأة التي قد تواجهك أثناء تأدية العمل	33	5	4	42	عالي
	79%	12%	10%	100%	
تؤدي عملك وفقاً للخطة المتبعة في المؤسسة	29	2	11	42	عالي
	69%	5%	26%	100%	
لديك القدرة على التعامل مع ضغوط العمل	20	12	10	42	عالي
	48%	29%	24%	100%	
تعمل في بيئة متفاعلة ومتكاتفه	23	12	7	42	عالي
	55%	29%	17%	100%	
لديك القدرة على الإبداع والابتكار	13	1	28	42	منخفض
	31%	2%	67%	100%	
تقوم بتحديد الأولويات في عملك	36	4	2	42	عالي
	86%	10%	5%	100%	
الاجمالي	260	52	108	420	عالي
	62%	12%	26%	100%	

يلاحظ من الجدول السابق ان عينة البحث يقومون بتأدية اعمالهم بكفاءه حيث حصلت الفقرة على اجابة (نعم) بنسبة (86%) كما يلاحظ ان اجابات عينة البحث تدل على ان العينة ليس لديهم القدرة على الابداع والابتكار في الشركة.

٣,٢,٣ اختبار الفرضيات:

٣,٢,٣,١ اختبار الفرضية الاولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لمعوقات ادارة الوقت مع تحسين اداء العاملين ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى صحة الفرضية

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
معوقات ادارة الوقت	10	3.88	0.45	-0.780	0.000
الاداء	10	3.81	.40		

يلاحظ من الجدول السابق ان معامل الارتباط (- 0.780) وهو معامل ارتباط قوي بين معوقات إدارة الوقت وتحسين الأداء وذو دلالة إحصائية أي انه كلما زادت المعوقات قل الأداء

٣,٢,٣,٢ اختبار الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت مع تحسين أداء العاملين .

ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى صحة الفرضية

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
ابعاد ادارة الوقت	25	3.66	0.457	0.801	0.000
تحسين الاداء	10	3.81	.40		

يلاحظ من الجدول السابق ان مستوى الدلالة (0.801) وهو معامل ارتباط قوي ودال احصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 أي أنه كل ما تم تطبيق أبعاد إدارة الوقت كلما زاد تحسين الأداء .

٣,٢,٣ اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمضيعات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين

ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى صحة الفرضية

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
امضيعات ادارة الوقت	10	3.62	0.405	- 0.785	0.000
تحسين الاداء	10	3.81	.40		

يلاحظ من الجدول السابق ان مستوى الدلالة (- 0.785) وهو معامل ارتباط قوي ودال احصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000

أي انه كلما زادت مضيعات الوقت قل تحسين الأداء وبنسبة كبيرة

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية				
لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحسين أداء العاملين				
المعامل	القيمة	اختبار (T)	القيمة الاحتمالية	التفسير
المعامل الثابت α	2.550	2.690	0.000	معنوي
الميل β أو معامل (X)	0.604	5.179	0.000	معنوي
معامل الارتباط (R)	0.801	النموذج المعنوي		
معامل التحديد (R^2)	0.641			
معامل التحديد قيمة (F)	26.827			
القيمة الاحتمالية (sig)	0.000	$Y = 2.550 + 0.604 X$		

حيث أن :

Y : تمثل تحسين الأداء (المتغير التابع).

X : تمثل إدارة الوقت (المتغير المستقل).

t: اختبار تي تست للفروق.

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين إدارة الوقت (المتمثلة بالمعوقات وابعاد ادارة الوقت ومضيعات الوقت) وتحسين الأداء الجامعي حيث بلغت قيمة الارتباط البسيط (0.801) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.6162) ، ويؤكد معنوية قيمة (F) المحسوبية حيث بلغت (26.827) وهي دالة عند مستوى معنوي (0.000) وقد بلغ قيمة المعامل الثابت (2.550) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.604).

تستنتج الباحثات رفض فرضية العدم على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين الاداء) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين الاداء) عند مستوى معنوي (0.005) وبذلك فإن زيادة جودة ادارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الاداء بنسبة (35.9%).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والمقترحات

٤,١ النتائج:

توصلت الباحثات إلى العديد من النتائج العملية والنظرية على النحو التالي

٤,١,١ النتائج العملية

من خلال نزول الباحثات إلى جامعة المستقبل واختيار عينة من موظفيها لإجراء الدراسة عليهم وإجاباتهم على محاور الاستبانة المعدة من قبل الباحثات وبناءً على نتائج التحليل لإجابات المبحثين توصلت الباحثات إلى النتائج التالية:

- ١- تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمعوقات إدارة الوقت على تحسين الأداء) ومن خلال معامل الارتباط تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الوقت وتحسين الأداء حيث ان معامل الارتباط (-0.780) وهو معامل ارتباط قوي وهذا يعني أنه كلما زادت معوقات إدارة الوقت كلما قل تحسين الأداء .
- ٢- تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت على تحسين الأداء) كما أن هناك علاقة بين أبعاد إدارة الوقت وتحسين الأداء حيث ان مستوى الدلالة (0.801) وهو معامل ارتباط قوي ودال احصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 أي أنه كل ما تم تطبيق أبعاد إدارة الوقت كلما زاد تحسين الأداء .
- ٣- تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمضيعات إدارة الوقت على تحسين الأداء) كما أن هناك علاقة قوية بين مضيعات إدارة الوقت وتحسين الأداء أي أنه كل ما زادت مضيعات إدارة الوقت قل تحسين الأداء ب مستوى الدلالة (-0.785) وهو معامل ارتباط قوي ودال احصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000

أي انه كلما زادت مضيعات الوقت قل تحسين الأداء وبنسبة كبيرة

- ٤- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين إدارة الوقت (وتحسين الأداء الجامعي حيث بلغت قيمة الارتباط البسيط (0.801) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.6162) ، ويؤكد معنوية قيمة (F) المحسوبية حيث بلغت (26.827) وهي دالة عند مستوى معنوي (0.000) وقد بلغ قيمة المعامل الثابت (2.550) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.604) .

تستنتج الباحثات رفض فرضية العدم على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين الاداء) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت

في تحسين الاداء) عند مستوى معنوي (0.005) وبذلك فإن زيادة جودة ادارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الاداء بنسبة (35.9%).

٢,١,٤ النتائج النظرية

بالرجوع إلى نتائج التحليل العملية لمحاوَر أداة الدراسة فقد توصلن الباحثات إلى النتائج التالية:

- ١- إن هناك العديد من المعوقات التي توجه العاملين في ادارة الوقت ومن ابرز تلك المعوقات هي:
 - الافتور اثناء العمل حيث حصلت على نسبة (60%)
 - عدم الاستقرار الذهني وقد حصلت على نسبة (31%)
 - ضعف برمجة وتنظيم الوقت في الشركة وقد حصلت على نسبة (31%)
 - التسرع في اتخاذ القرارات وقد حصلت على نسبة (60%)
 - الزيارات المفاجئة التي تحصل في مقر العمل وقد حصلت على نسبة (76%).
- ٢- يعاني غالبية العاملين من ضعف في التخطيط لإدارة الوقت حيث كانت اجابات غالبية العينة على بعد التخطيط غالبيتها منخفض.
- ٣- يعاني الكثير من العاملين مشاكل في كيفية تنظيم اوقاتهم حيث بينت الدراسة ان غالبية العينة لا ينفون اعمالهم في مواعيدها.
- ٤- أن الكفاءة في العمل تعود إلى قدرة العامل على إدارة وقته بشكل يجعله قادراً على مواجهة كل ضغوط العمل والتعامل مع الأشياء غير المتوقعة بفعالية .

٤,٢ التوصيات

بعد أن قامت الباحثة بالدراسة الميدانية وتوصلن إلى العديد من النتائج أوصين بما يلي:

- ٧- يجب العمل على تنظيم الوقت لدى العاملين للحصول على اداء افضل فكل ما كان تنظيم وتخطيط الوقت افضل كان مستوى الاداء عالي.
- ٨- تدريب العاملين على كيفية ادارة اوقاتهم بشكل فعال.
- ٩- العمل على وضع لوائح وانظمة تضبط اوقات الدوام في الجامعة.
- ١٠- العمل على توعية العاملين بأهمية الوقت بالنسبة للجامعة.
- ١١- العمل على تعزيز فاعلية اتخاذ القرارات داخل الجامعة بما يسهم في تحسين الأداء .
- ١٢- التغلب على ضغوط العمل الناتجة عن عدم إدارة الوقت بشكل جيد لتحسين الأداء .

٤,٣ المقترحات

- ١- عمل دراسات مشابهة للدراسة الحالية على الجامعة.
- ٢- الاستفادة من هذه الدراسة في الواقع العملي .

٤,٤ قائمة المراجع

- الكتب العربية:

- ١- السلمي، ١٩٩٨ ، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر.
- ٢- السويدان طارق محمد ، ٢٠٠٤ ، فن إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، الرياض ، الإبداع الخليجي فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر
- ٣- الغامدي ، محمد فوزي ، ٢٠١٨ إدارة الوقت الطبعة الأولى ، الدمام ، مكتبة الملك فهد
- ٤- الفقي إبراهيم ، ٢٠٠٩ ، إدارة الوقت ، الطبعة الأولى ، مصر ، الإبداع للإعلام والنشر
- ٥- الكساسبة، ٢٠١١ ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر ، .
- ٦- شحادة محمد أمين ، ٢٠٠٥ ، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار ابن الجوزي
- ٧- صبري حسين ، ٢٠١٥ ، فن إدارة الوقت ، الطبعة الأولى ، أبو ضبي ، دار هماليل للطباعة والنشر والتوزيع
- ٨- كارنيغ، دائل. ٢٠١٠ ، فن إدارة الوقت كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك ، الطبعة الأولى القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، مكتبة جزيرة الورد للنشر والتوزيع
- ٩- هلال ، ٢٠٠٤ ، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، دار الكتب،.
- الكتب المترجمة:
- ١٠- lan flming ، ٢٠١١ ، إدارة الوقت ، ترجمة عبدالله علي عقبة ، الطبعة السابعة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، العمل الأصلي نشر في عام ٢٠٠٣ م.
- ١١- Melissa raffoni ، ٢٠١١ ، إدارة الوقت حلول من الخبراء للتحديات اليومية ، ترجمة وليد شحادة ، الطبعة الأولى ، الإمارات العربية ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، العمل الأصلي نشر في عام ٢٠٠٧.
- الرسائل العلمية العربية:
- ١٢- أم العز ، ٢٠١٢ ، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، الأردن .
- ١٣- الخطيب عبير فوزي ، ٢٠٠٩ ، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن .

- ١٤- العمامي نهى محمد ميلاد ، ٢٠١٦ ، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة بن غازي ، بن غازي ، ليبيا .
- ١٥- بور زكريا و بن يمينة محمد ، ٢٠١٩م ، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الجيلالي بونعامة ، ، عين الدلفي ، جمهورية الجزائر الديمقراطية .
- ١٦- مزغيش ، ٢٠١٢ ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير .
- ١٧- ملحم محمود إبراهيم سعيد ، ٢٠١٠ ، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين ، رسالة ماجستير ، قلقيلية فلسطين
- ١٨- علي ، ٢٠١٩م ، إثر إدارة الوقت على كفاءة الأداء للخدمات المصرفية ، رسالة ماجستير ، جامعة الخرطوم ، السودان .
- الرسائل العلمية الأجنبية
- ١٩- zafarullah and vaisanen pertty sahito ، ٢٠١٧ ، تأثير إدارة الوقت على الرضى الوظيفي والتحفيز لدى المعلمين التربويين ، جامعة شرق فنلندا ، باكستان.

الملحقات



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة الأعمال

المحترمون

الأخ / ت

تحية طيبة، وبعد:

نتوجّه إليكم بالتقدير والاحترام؛ آمليّن تعاونكم في الردّ على أسئلة استبيان البحث
المقدم لنيل شهادة البكالوريوس بعنوان أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين
دراسة تطبيقية على جامعة المستقبل
وعليه:

نرجو منكم قراءة مفردات قائمة الاستبيان المرفق بدقّة، والإجابة عن أسئلته
الموضوعيّة؛ وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة المحددة، علماً بأن المعلومات التي
ستدلون بها ستُحاط بالسريّة التّامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،

الباحثات /

تهاني يحيى جميل
مريم يحيى المجاهد
هدى حميد الحردي
صفاء محمد الخلقي
خالد عبدالله قحطان

الفصل الاول: المعلومات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

النوع:

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

أقل من ٢٥ ☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ ☐

من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ ☐ ٤٥ فأكثر ☐

المؤهل العلمي:

ثانوية ☐ بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

أخرى ☐

المركز الوظيفي:

عميد ☐ رئيس قسم ☐

مدير إدارة ☐ سكرتير ☐

مختص ☐ أخرى ☐

١- سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى أقل من ☐

١٠ - أقل من ١٥ ☐ ١٠ سنوات ☐

١٥ فأكثر ☐

الفصل الثاني: أسئلة الاستبيان:

م	العبارة	نعم	محايد	لا
المحور الأول: معوقات إدارة الوقت				
١	أجل عمل اليوم إلى الغد			
٢	أعاني من الفتور أثناء العمل			
٣	أكثر من النعاس			
٤	أعاني من عدم الاستقرار الذهني			
٥	أعاني من ضيق وقت العمل			
٦	أعاني من ضعف برمجة وتنظيم وقتك			
٧	أنا ممن لا يستطيع ترتيب الأولويات			
٨	أنا متسرع في اتخاذ القرارات			
٩	أعاني من الزيارات المفاجئة			
١٠	أعاني من الازدحام في المواصلات			
المحور الثاني: أبعاد إدارة الوقت				
البعد الأول: التخطيط والوقت				
١١	أخطط ليومي واسبوعي جيداً			
١٢	أقوم بالأعمال بناءً على الأولويات			
١٣	أنجز كل ما خططت له في يومي			
١٤	أشعر إن كل شيء يسير كما خططت له			
١٥	أملك رؤية واضحة وقدرة على التخطيط بشكل جيد			
البعد الثاني: التنظيم والوقت				
١٦	لي قائمة خاصة مكتوبة بأهدافي			
١٧	أحسن التحكم في وقتي			
١٨	أنهي أعمالي في موعدها			

م	العبارة	نعم	محايد	لا
١٩	أستطيع تحديد مهامى الحيوية التي تعطينى معظم النتائج			
٢٠	أجد ما أحتاجه من وقت هادئ للتفكير والإبداع			
البعد الثالث: التوجيه والوقت				
٢١	أستطيع تقليل الوقت المستغرق لعملية الاتصال أثناء التوجيه			
٢٢	لدى القدرة على إرشاد العاملين وتوضيح ما يجب عليهم فعله في أسرع وقت			
٢٣	أستطيع أن أقول لا عندما يجب علي ذلك			
٢٤	استخدم قنوات اتصال سريعة وفعالة لإرشاد العاملين			
٢٥	أوضح كل ما يجب توضيحه للعاملين أثناء توجيههم			
البعد الرابع: الرقابة والوقت				
٢٦	تعتبر متابعتك لإدارة وقتك متابعة فعالة			
٢٧	أقارن ما قمت بتنفيذه بما هو مخطط له			
٢٨	أقوم دائماً بتحديد انحرافاتى وأعمل على تصحيحها			
٢٩	أمارس الرقابة الذاتية على نفسى			
٣٠	لدى معايير للرقابة على وقتى			
البعد الخامس: اتخاذ القرار والوقت				
٣١	لدى كثيراً من المشكلات والطوارئ التي تؤثر في قراراتى			
٣٢	من الممكن أن يؤدي عدم الاستعجال في اتخاذ القرار إلى توفير الوقت			
٣٣	نوعية القرارات التي أتخذها تختلف من وقت لآخر			
٣٤	وقت اتخاذى لقراراتى يختلف حسب الظروف التي أمر بها			
٣٥	تتوفر لدى كافة المعلومات التي أحتاجها عند اتخاذ القرارات			
المحور الثالث: مضيعات الوقت				
٣٦	أعاني من الزيارات المفاجأة			
٣٧	أكثر من المكالمات الهاتفية			
٣٨	أقوم بتأجيل الأعمال			

م	العبارة	نعم	محايد	لا
٣٩	أعاني من كثرة الاجتماعات غير الفعالة			
٤٠	أعاني من فوضى الأوراق والملفات			
٤١	لدي الرغبة الزائدة في المثالية			
٤٢	أعاني من الروتين والتعقيدات الإدارية			
٤٣	أعاني من المقاطعات المستمرة			
٤٤	أعاني من ضعف إدارة الوقت			
٤٥	أفتقر للتفويض			
المحور الرابع: تحسين الأداء				
٤٦	أنا ممن يقدر الوقت أثناء أداء العمل			
٤٧	أؤدي عملي بكفاءة			
٤٨	أدير وقتي بشكل جيد أثناء أداء الأعمال			
٤٩	أحدد المهام التي يجب علي تأديتها بدقة			
٥٠	لدي القدرة على التعامل مع الأشياء غير المتوقعة والمفاجأة التي قد تواجهني أثناء تأدية العمل			
٥١	أؤدي عملي وفقاً للخطة المتبعة في المؤسسة			
٥٢	لدي القدرة على التعامل مع ضغوط العمل			
٥٣	أعمل في بيئة متفاعلة ومبتكرة			
٥٤	لدي القدرة على الإبداع والابتكار			
٥٥	أقوم بتحديد الأولويات في عملي			

أي معلومات أخرى يمكن إضافتها هنا.....

قائمة المحكمين للاستبيان

م	اسم المحكم	الصفة
١	د/ جميل الجويد	رئيس قسم الإدارة
٢	د/ منير العزاني	عميد شؤون الطلاب
٣	د/ محمد حُميد	عميد الدراسات العليا
٤	د/ عبد الغني النور	عميد الشؤون الأكاديمية
٥	د/ خالد العلمي	عميد كلية العلوم الإدارية