

أثر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين
في الشركة السعودية للكهرباء بالمملكة العربية السعودية بالدمام "دراسة
حالة"

امل حسين الزهراني

2021204341

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الإهداء

المقالة ١. جدول المحتويات

٥	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٦	١,١. المقدمة:
٨	١,٢. مشكلة الدراسة
٨	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٩	١,٣. أهمية الدراسة
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:
١٠	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة
١١	١,٥. أهداف الدراسة
١١	١,٦. فرضيات الدراسة
١٢	١,٧. نموذج الدراسة
١٢	١,٨. منهجية الدراسة
١٣	١,٩. الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٦	٢,١. المقدمة:
١٧	٢,٢. المتغير المستقل
٢٣	٢,٣. المتغير التابع
٣٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٣٥	٢,٥. الخاتمة
٤٥	قائمة المراجع

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٣	نموذج الدراسة، (الباحث، 2024)	الشكل ١
١٥	مخطط المشروع، (الباحث، 2024)	الشكل ٢
٢٢	أنواع الوقت، (محمد خليل الكسواني، 2018)	الشكل ٣
٢٢	أوقات الذروة، (سلمان زيدان، 2011)	الشكل ٤
٢٣	مضيعات الوقت، (نادر أحمد أبو شيخة، 2009)	الشكل ٥
٢٧	أنواع الأداء، (عزمي بظاظو، 2010)	الشكل ٦
٤٠	منهجية البحث (الباحث، 2024)	الشكل ٧

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبرا على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بالعمل سواء كان إداريا، اقتصاديا أو خدماتيا، ويعتبر أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد والموارد المالية، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة، ولا يمكن استبداله بمورد آخر.

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

وعلى الصعيد الوظيفي فتعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الإنتاجية فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام

تعريف إدارة الوقت

تعريف ١: يعني تحديد الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً، واستثمار كل لحظة فيه في ضوء مخططات مناسبة، تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها (قاسم نايف علوان، 2009)

ونستنتج مما سبق أن إدارة الوقت هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ اليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح إليهم في المؤسسة أحسن استغلال في إنجاز المهام المناطة بهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في التخطيط والتنظيم للوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، وألحد منها بقدر المستطاع.

تعريف الأداء:

إن كلمة الأداء مشتقة من الكلمة الإنجليزية وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل وفي اللغة فكلمة (أداء) مشتقة من الفعل (أدا) ومعناه (أدى) الشيء أي قام به يُقال: أدى الدين أي قضاؤه وأدى الصلاة أي قام بها، وتؤدي للأمر أي أخذ أداؤه واستعد له. (مصطفى يوسف، 2014)

وفي تعريف آخر للأداء نجد تعريف (ميلر وبروميلي) ، حيث يرى كل منهما أن الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة أو الشركة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " الذي يؤكد على بعدي الكفاءة والفاعلية في تحديد مفهوم الأداء

كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعتهم وظائفهم، فسلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، ويعد تكوين قيم الإنسان تجاه الوقت عملية معقدة وهي من أكثر الصفات تأثراً بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة، مثل : التوتر والحدة والقلق والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر

(العتيبي، 2006) ، وإذا ما احسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء ، انعكس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين الذي بدوره سينعكس على أداء المنظمة ككل ،ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بالدمام

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي أظهرت أثر إيجابي لإدارة الوقت الفعالة على مستوى أداء العاملين في العديد من الجوانب

١- تحسين جودة العمل :أظهرت دراسة أخرى نشرت في

"European Journal of Work and Organizational Psychology" أن العاملين الذين يتمتعون بمهارات جيدة في إدارة الوقت يقدمون عادة عملاً ذا جودة أفضل وأكثر دقة، مما يعزز سمعتهم المهنية.

٢- تقليل الإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي :وجدت دراسة أخرى منشورة في "Journal of Occupational and Organizational Psychology" أن العاملين الذين يمتلكون مهارات جيدة في إدارة الوقت يعانون من مستويات أقل من الإجهاد ويشعرون بمزيد من الرضا الوظيفي، مما يعزز استمراريتهم في العمل وتحسين أدائهم العام.

وبشكل عام، تؤكد الدراسات السابقة أن إدارة الوقت الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء العام للعاملين، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الكفاءة، وتقليل الإجهاد، وتعزيز الرضا الوظيفي. هذه النتائج تبرز أهمية تطوير مهارات إدارة الوقت كجزء أساسي من تطوير الموظفين وتعزيز أدائهم في بيئات العمل المختلفة

يعتبر بحث تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين مهماً لفهم كيفية يمكن للمؤسسات والمنظمات تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تطوير ممارسات إدارة الوقت الفعالة. يمكن للبحث أن يساهم في تطوير استراتيجيات جديدة لتحسين إدارة الوقت وتعزيز الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

١,٢ . مشكلة الدراسة

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية وقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية فالوقت مرتبط بالعمل سواء كان إداريا، اقتصاديا أو خدماتيا، ويعتبر أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد والموارد المالية، ولا يمكن استبداله بمورد آخر

إدارة الوقت تلعب دوراً حاسماً في تحسين مستوى أداء العاملين في العديد من الجوانب ومنها:

زيادة الإنتاجية والكفاءة : عندما يدير العاملون وقتهم بشكل فعال، يصبحون أكثر إنتاجية في أداء مهامهم. يتمثل ذلك في التخطيط الجيد للمهام، وتحديد الأولويات بناءً على أهمية كل مهمة، والتركيز على المهام الأكثر إلحاحاً وأهمية في الوقت المناسب.

الحد من الإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي : إدارة الوقت الجيدة تقلل من الإجهاد الناتج عن التأخيرات والضغوط الزمنية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والراحة النفسية للعاملين

تعزيز الإبداع والابتكار : عندما يكون للأفراد الوقت الكافي للتفكير والابتكار، يمكنهم إيجاد حلول جديدة وأفكار إبداعية لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة

باختصار، إدارة الوقت ليست مجرد مهارة فردية، بل هي عنصر أساسي يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين والنجاح الشخصي والمهني لهم. استثمار الوقت بشكل صحيح يساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يعود بالفائدة على المؤسسة بشكل عام

على الرغم من كثرة الدراسات الايجابية التي تناولت إدارة الوقت وتأثيرها على أداء العاملين الا انه في دراسة إدارة الوقت واثرها في مستوى أداء العاملين توجد فجوات نظرية وتجريبية تتطلب المزيد من الدراسات حيث ان هذه الفجوات ستأثر على أداء العاملين بشكل كبير ومن ثم سيؤثر على الشركة بشكل عام

فجوات على المستوى النظري:

يوجد فجوة في فهم كيفية تأثير العوامل النفسية والسلوكية، مثل التحفيز الشخصي والإدراك الذاتي، على قدرة الفرد على إدارة وقته بشكل فعال وتحقيق أداء عالٍ في الشركة

وفجوة في الأبعاد النفسية والسلوكية : رغم أنه تم التركيز بشكل كبير على الأساليب العملية لإدارة الوقت، فإن الدراسات قليلة في استكشاف الأبعاد النفسية والسلوكية لهذه العمليات. مثل كيفية تأثير مستوى التوتر أو الدافعية الشخصية على فعالية إدارة الوقت وبالتالي على الأداء العملي

١,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي

ويتوجد ايضاً فجوة من الناحية التطبيقية وهي العوامل الثقافية والبيئية: تحتاج الدراسة إلى فهم كيفية تأثير العوامل الثقافية والبيئية، مثل الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة، على تطبيق ونجاح إدارة الوقت في مختلف البيئات العملية والثقافية.

ومن ناحية البرامج التدريبية الفعالة في إدارة الوقت: يعاني الكثيرون من صعوبات في تطبيق مبادئ إدارة الوقت في الواقع العملي. تحتاج الدراسات إلى التركيز على تطوير برامج تدريبية فعالة تعلم العاملين كيفية تطبيق واستخدام مهارات إدارة الوقت بشكل عملي وملموس.

وأيضاً من ناحية تأثير التقنيات الحديثة في إدارة الوقت: مع تطور التكنولوجيا، يحتاج البحث إلى فهم كيف يمكن استخدام التقنيات الحديثة مثل التطبيقات الذكية، والبرامج الإلكترونية لتحسين إدارة الوقت وزيادة الإنتاجية والكفاءة لدى العاملين.

فهذه الدراسة ستجيب على سؤال:

ما هو تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في الشركة السعودية للكهرباء؟

١,٣. أهمية الدراسة

محاولة تسليط الضوء على الجوانب الأساسية في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم العاملين، ورفع أدائهم المهني وكذلك مناقشة الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين

بيان أهمية عنصر الوقت ومتغيراته الأساسية

محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيره على أداء العاملين وكيفية إدارته

الكشف عن المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في المنظمات أو الشركات على إدارة وقتهم والسعي إلى تقديم مجموعة من التوصيات، التي تساعد على الاستغلال الأمثل لساعات العمل، لتحسين ادائهم

١,٣,١. على المستوى النظري:

تطوير استراتيجيات فعالة :بناءً على النظريات والدراسات، يمكن تطوير استراتيجيات إدارة الوقت التي تكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة. هذه الاستراتيجيات قد تتضمن تقنيات مختلفة مثل تحديد الأولويات، وتقنيات التخطيط، وإدارة التوقيت بفعالية

المساهمة في تحسين البيئة العملية :من خلال فهم أثر إدارة الوقت، يمكن للباحثين والممارسين أن يساهموا في تحسين بيئات العمل، حيث يتم تعزيز الإنتاجية وتقليل التوترات النفسية التي قد تنجم عن ضغوط الوقت وسوء التنظيم.

التعامل مع التحديات المعاصرة :في ظل التكنولوجيا المتقدمة وزيادة سرعة الحياة العملية، يتطلب فهم جيد لإدارة الوقت للتعامل مع التحديات المعاصرة مثل زيادة حجم المعلومات، وضغوط العمل، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تحسين الإنتاجية والكفاءة الشخصية : بواسطة تطبيق مبادئ إدارة الوقت، يمكن للأفراد زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم الشخصية في أداء المهام. على سبيل المثال، تقنيات التخطيط الجيد وتحديد الأولويات تساعد في تحقيق أهداف محددة بشكل أكثر فعالية.

تقليل الضغط النفسي وتحسين الرضا الوظيفي :إدارة الوقت الجيدة تساهم في تقليل الضغط النفسي للعاملين بسبب التسلسل الزمني الفعال وتنظيم الأنشطة. هذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

تعزيز الجودة والدقة في العمل :من خلال تطبيق ممارسات إدارة الوقت، يمكن للموظفين تحسين جودة الأداء وزيادة الدقة في أداء المهام. ذلك لأن التنظيم الجيد للوقت يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين التركيز على التفاصيل الدقيقة.

١,٤. أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هو تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في الشركة السعودية للكهرباء؟

وقد تم تجزئة السؤال إلى عدة أسئلة فرعية:

كيف تؤثر إدارة الوقت على فعالية الأداء للعاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالدمام ؟

كيف يؤثر تنظيم الوقت على التقليل من الإجهاد والتوتر على العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالدمام؟

كيف يؤثر توجيه الوقت على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية بالشركة السعودية للكهرباء بالدمام؟
كيف يؤثر تخطيط الوقت بزيادة الإنتاج بالشركة السعودية للكهرباء بالدمام؟

١,٥. أهداف الدراسة

تحليل تأثير مهارات إدارة الوقت على إنتاجية العاملين : دراسة التأثير المباشر لمهارات إدارة الوقت مثل التخطيط والتنظيم على مستوى إنتاجية العاملين في الشركة

تحليل العلاقة بين تنظيم الوقت وتقليل الإجهاد والتوتر: فحص كيفية تأثير ممارسات إدارة الوقت على تقليل مستويات الإجهاد والتوتر لدى الموظفين.

تحليل العلاقة بين توجيه الوقت والرضا الوظيفي: دراسة كيفية تأثير التنظيم الجيد للوقت على رضا الموظفين عن عملهم وتجربتهم في بيئة العمل.

تحديد العوامل المؤثرة في تحسين الإنتاجية بواسطة التخطيط الجيد للوقت: فحص وتحليل العوامل التي يمكن أن تؤثر على زيادة الإنتاجية بفعل تخطيط الوقت الفعال

١,١. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H :

توجد علاقة معنوية بين إدارة الوقت وفعالية أداء العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالدمام

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية بين توجيه الوقت وزيادة الرضا الوظيفي بالشركة السعودية للكهرباء بالدمام

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

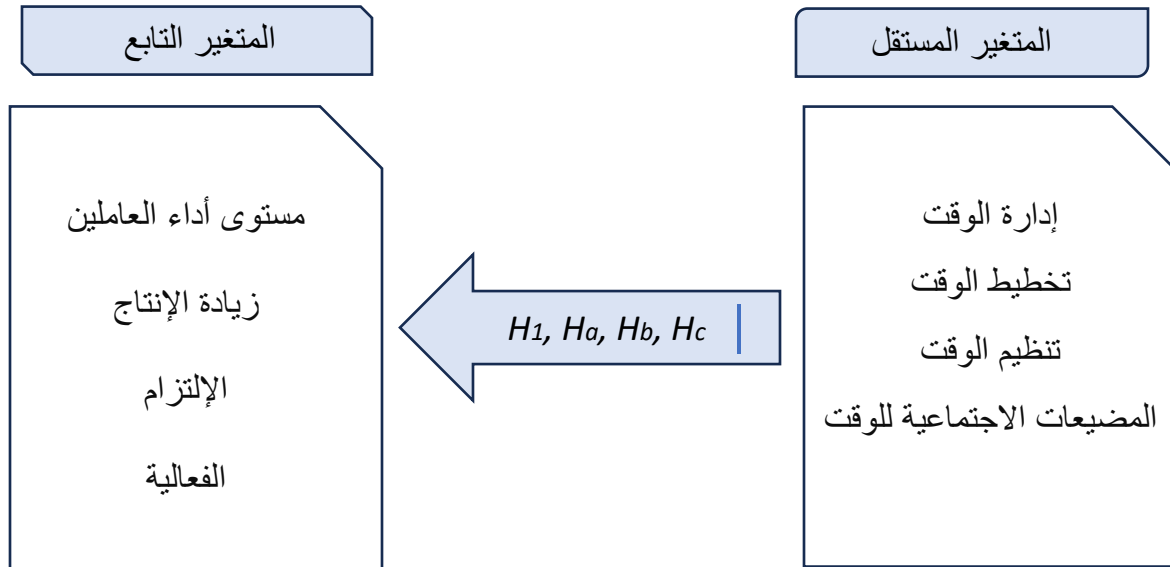
توجد علاقة معنوية بين تنظيم الوقت وتقليل الإجهاد والتوتر بالشركة السعودية للكهرباء بالدمام

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج بالشركة السعودية للكهرباء بالدمام

١,٢. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي :



الشكل ١: تم تصميمه بواسطة الباحث

١,١. الدراسة الميدانية

بدأت رحلة الشركة السعودية للكهرباء في الخامس من أبريل من عام ٢٠٠٠م، عندما تأسست كشركة تهدف للارتقاء بصناعة الطاقة الكهربائية في المملكة، من خلال ربط شبكاتها والاستفادة من الإمكانيات المشتركة لإنتاج وتخطيط الطاقة على المستوى الوطني. وسرعان ما بدأت الشركة في تقديم خدماتها في مجالات الإنتاج والنقل والتوزيع، مما أسهم في تحسين كفاءة الطاقة الكهربائية وزيادة موثوقية واعتمادية امدادات الطاقة إضافة الى تشجيع الاستثمار في هذا القطاع الحيوي.

ومع بداية عام ٢٠٠٢م اعتمدت الشركة هيكلًا تنظيميًا جديدًا عزز أدائها ورسم توجهاتها المستقبلية للتغيير. وفي مطلع عام ٢٠١٢م، شهدت المرحلة التالية من النمو بتأسيس الشركة الوطنية لنقل الكهرباء، لتتولى نقل وتشغيل وصيانة منظومة نقل الكهرباء على مستوى المملكة. وفي عام مارس عام ٢٠١٤م، اعتمد الهيكل التنظيمي لنشاط تجارة الطاقة والشراكات، والذي عزز بدوره العلاقات التجارية مع منتجي ومستهلكي الطاقة.

وحاليا، رسّخت الشركة السعودية للكهرباء أسماها في عالم الطاقة الكهربائية، حيث واكبت التطور التقني وسخرت طاقاتها لتحقيق تطلعاتها. وأشرقت السعودية للكهرباء كشركة مساهمة سعودية عملاقة متخصصة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في المملكة، لتكون أكبر شركة في مجال الطاقة الكهربائية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا برأس مال بلغ (١٥٠,٩٣٨,٦٦٥,٤١) ريال سعودي، محققة بذلك إنجازاً هائلاً يعكس التحول الرقمي المستمر، ومواكبة رؤية الوطن وتطلعاته، وتعزيز جودة الحياة بدعم سخي من لدن حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز وولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، ومُتابعة من سمو وزير الطاقة صاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن سلمان حفظهم الله

حيث تقوم الشركة السعودية للكهرباء بدور حيوي من خلال إمداد المملكة بالطاقة الكهربائية وفق أعلى معايير الموثوقية والاعتمادية، حيث تعتبر الشركة المصدر الرئيسي للكهرباء في المملكة. وأكبر المساهمون في الشركة صندوق الاستثمارات العامة (٧٤,٣٪) وأرامكو السعودية (٦,٩٪). وتسعى الشركة السعودية للكهرباء لتلبية احتياجات مساهميها من خلال حماية حقوقهم، وتسهيل وصولهم إلى المعلومات، وتحسين طرق الاتصال لدينا، وتشجيع الاستثمار في المحافظ الاستثمارية

١,٢. مخطط المشروع المقترح



الشكل ٣: من تصميم الباحث

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يعد الوقت من الموارد الهامة والثرينة للإنسان، وتعد عملية إدارته وحسن استثماره مشكلة أساسية في المجتمعات الحديثة نظرا لما تتميز به من انتشار لأعراض السرعة والقلق والتوتر وذلك لعدم القدرة على إدارة الوقت بالطرق السليمة والاستفادة منه بشكل جيد في حالات كثيرة، وهذا يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملين تظهر الحاجة إلى الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، بالإضافة إلى المشرفين لكونهم مسؤولين وأصحاب قرار في المؤسسة مما يؤثر على أدائها وتحقيق أهدافها، كما أن تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، وكبر حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد الأمر الذي أدى إلى رغبة هؤلاء الأفراد الاستقلال الفردي، ومحاولة السيطرة على حياتهم، كلها عوامل زادت من درجة الاهتمام بإدارة الوقت التي أصبحت تعد من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها في إدارة أعمالهم، وذلك بغية أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

ويعتبر الوقت من أهم موارد الإدارة في عصرنا الحالي، حيث أصبح يمثل العنصر الأساسي في قياس الإنتاجية والأرباح، الأمر الذي خلق مشكلة التعامل مع الوقت وإدارته في العديد من النظريات على اختلاف طبيعتها، وهذا ما أكدته المداخل النظرية المفسرة للارتباطات القائمة بين إدارة الوقت في تأثيرها بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، والتي من بينها متغير الأداء حيث نجد "فريدريك تايلور" يؤكد من خلال نظرية الإدارة العلمية عن أهمية إدارة الوقت في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاج من خلال عاملي الحركة والزمن وهذا ما ذهب إليه "جانيت" بوضعه جدول عمل ومخططات تساعد في جداول زمنية للأعمال كأساس للتخطيط والتنظيم وكذلك "جبلبرت" بدراسة إمكانية استئصال الحركات الغير ضرورية لدى العمل وتقسيمه له.

غير أن تناول الإدارة بالمفهوم الحالي فقد بدأ مع نشأة الخمسينات وبداية الستينات من طرف الباحث "جيمس ماكي" في كتابه "إدارة الوقت" (سهيل فهد سلامة، 1988). بعدها ظهرت أبحاث أخرى، في مجال إدارة الوقت خاصة مع تزايد التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمواصلات، وضخامة المؤسسات وارتفاع التكاليف، تلك الأبحاث التي بينت مدى أهمية الوقت بالنسبة لهؤلاء الباحثين حيث يمثل لديهم مورد ثمين، وأن تكلفة الوقت الضائع غالية جدا، غير أن طبيعة الوقت الذي ليس كالأشياء الملموسة، يجعلنا لا نحترم وقتنا كثيرا لأن نجاح المؤسسات الاقتصادية وخاصة في ظل المنافسة الكبيرة في عصرنا

الحالي يرتبط بمدى الاستغلال الأمثل للوقت وإدارته بشكل جيد، فكل منتج مرتبط بزمان معين وهذا ما يستوجب التخطيط المسبق لذلك، بالإضافة إلى مواجهة مضيعات الوقت وخاصة الاجتماعية منها نظرا لصعوبة التحكم فيها لأنها تلازم للفرد في ذاته وفي محيطه، وذلك قصد النهوض بالمؤسسات وتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، بعدها بدأ الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية كمضيعات أخرى للوقت ذات طابع معنوي ساهم إلى حد ما في تذبذب الأداء والإنتاج، وهذا ما أبرزته المدرسة النيوكلاسيكية من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات وغيرها. وفي ظل هذا الاختلاف بين هذه الرؤى النظرية والدراسات الامبيريقية نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء في بيئة تنظيمية تختلف من حيث مكوناتها وعناصرها وثقافة عمالها

لقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث لقد تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح إداري واحد سمي بـ: (إدارة الوقت) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وهذا لأهميتهما في نجاحها، كما أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة لعنصر الوقت، والذي بدوره يحتاج إلى إدارة ليتم استثماره بالطريقة المثلى

ف نجد ان إدارة الوقت وأداء العاملين مرتبطان بشكل وثيق، حيث يؤثر كل منهما على الآخر. إدارة الوقت الفعالة تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة الكفاءة وتقليل التوتر، بينما يمكن للأداء الجيد أن يعزز من مهارات إدارة الوقت. التوازن بين هذين العنصرين يساعد على تحقيق نتائج أفضل ويعزز من النجاح الفردي والجماعي في بيئات العمل.

٢,٢. المتغير المستقل

تعريف إدارة الوقت:

لقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث، وسنتناول تعريف إدارة الوقت وأنواعها وأهدافها، وبعض أساليبها بالإضافة إلى مضيعات الوقت وإدارته، وبعض خطوات الإدارة الناجحة للوقت. لقد تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح إداري واحد سمي بـ: (إدارة الوقت) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وهذا لأهميتهما في نجاحها، كما أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة لعنصر الوقت، والذي بدوره يحتاج إلى إدارة ليتم استثماره بالطريقة المثلى، وهذا ما يجعلنا في تعريفنا لإدارة الوقت أن نخرج على تعريف الإدارة أولا ثم الوقت وبعد ذلك نقدم تعريف لإدارة الوقت.

تعريف الإدارة لغة: كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح أدار ، يدير ، أي يخطط، ينظم، يوجه، ويراقب نشاط وعمل الناس المجتمعين لتحقيق هدف معين فالإدارة وبذلك فهي تعني "الخدمة" والعامل بالإدارة يمارس خدمة الآخرين أو يؤدي خدمة بواسطة الإدارة

تعريف الإدارة اصطلاحاً: إن مصطلح إدارة "Administration" من أصل لاتيني، وتتكون من جزئين: - الجزء الأول (ad): وتعني لك

لجزء الثاني (ministration) ، تعني خدمة أن المصطلح يعني تقديم خدمة.

وتعني كلمة إدارة في بعض الأحيان Management " و " أحيانا أخرى تعني Administration " الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة (. ماجد عبد المهدي المساعدة، 2013)

تعريف الإدارة :هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى استخدام الأمثل للمورد البشري والمالي والمادي، لبلوغ أهداف المنظمه والعاملين بها، بأقل تكلفة وأعلى جودة (علي عباس، 2004)

كما قد تعددت تعريفات الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين، وكذلك تبعا للمدارس الإدارية التي ينتمون إليها، فقد عرفها أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة" (طلعت إبراهيم لطفي، 2007)

تعريف الوقت: هو منفعة حيث يمكن للأفراد والمنظمات والمجتمعات على إختلاف أنواعها ،من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب.(بشير العلاق، 2009)

تعريف ١: "هي فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق و التحفيز و التوجيه والمتابعة و الاتصال . (زيد منير عبودي، 2006)

من خلال التعاريف السابقة: نستنتج إن إدارة الوقت ،هي ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره، فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما يتطلب تخطيط للأعمال المستقبلية ، في محاولة انجاز اكبر قدر من الأعمال في الأوقات المحددة والقصيرة.

ولكي لا تختلط الأمور فإن الباحثين يرون أن مفهوم الإدارة بمعنى "Management" هو:

متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية داخل المنظمة

النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة- .

الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة

علم إدارة الأعمال كونه مجالا للمعرفة والبحث العلمي.

عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا

وأما مفهومها بمعنى "Administration" فهو يدل على

- نشاط المستويات العليا في الإدارة التي تضع الأهداف وترسم السياسات الرئيسية.
 - إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية
 - نشاط الاحتفاظ بالسجلات وإعداد وتبويب المعلومات.
- نشاطات تطبيق السياسات والإجراءات والقواعد التي تم وضعها من قبل جهات ومستويات أخرى الحكومة والمقصود بها السلطة في المجتمع
- الواجبات والمقصود بها المسؤول في أي من النشاطات أو الأجهزة المختلفة السابقة.
- كما عرفها روبرت باتون بأنها تشير إلى مصطلح "management" وقد تشير إلى جماعة من الأفراد الذين يؤدون مختلف الأنشطة الإدارية، ويعملون على توجيه الأعمال، والتأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية.
- من هذه التعاريف نلاحظ أن الباحثين ركزوا في تعريفهم للإدارة على تحقيق الأهداف عن طريق العمليات الإدارية.
- والإداري هو الذي يوجه جهوده الخاصة وجهود من معه لتحقيق الأهداف المسطرة باستعمال العمليات الإدارية والتوظيف الأمثل للقدرات والمهارات والإمكانيات المتاحة. (شوقي عبدالله، 2006)
- تعريف الوقت لغة: يعرف المعجم الصافي في اللغة العربية الوقت بأنه مقدار من الزمان، فكل شيء قدرت له حين فهو مؤقت (محدود)، والتأقيت أو التوقيت هو أن تجعل للشيء وقت يختص به وهو مقدار بيان المدة. (صالح العلي وأمينه الشيخ ، 1401هـ)
- من الصعب تحديد مفهوم معين للوقت، وبشكل عام يحدد مفهوم الوقت من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس . (سهيل فهد سلامة، 1988)
- أما فرانسيس بيكون فيقول " : الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع " (جهاد بن محمد رشيد، 2003)
- توجد عدة تقسيمات للوقت أبرزها التقسيم الذي اقترحه "ألفريد غودلو وزملاءه " all et Goodloe "alfred حيث قسموا الوقت إلى أربعة أقسام رئيسية هي: الوقت الإبداعي و الوقت التحضيري و الوقت الإنتاجي و الوقت غير المباشر أو العام
- الوقت الإبداعي : هو وقت مخصص للتخطيط المستقبلي والتفكير والتأمل، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويعد هذا الوقت ثمينا للغاية لأنه يساهم في تسهيل الوصول إلى الأهداف المرسومة، بل أن غيابه أو عدم تنظيمه قد يؤدي إلى فشل العمل أو المهام برمتها (بشير العلاق، 2004)
- الوقت التحضيري : يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات

مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل .ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل (ياسر أحمد فرج، 2007)

الوقت الإنتاجي : هذا النوع من الوقت يتمثل في الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج، أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع .فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإن تبين أن كثير من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معا .ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت .ويقسم الوقت الإنتاجي بصفة عامة إلى قسمين رئيسيين هما :

- ١- وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج
- ٢- وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج.

وما دام المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادية مع التحكم والرقابة على الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد

وقد صنف القعيد الوقت إلى نوعان - :

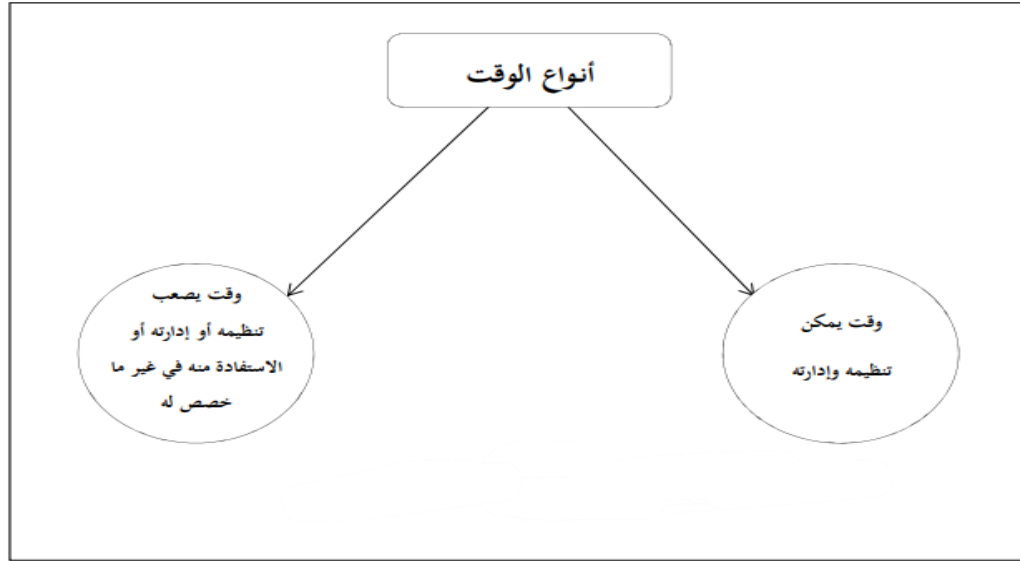
وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له

هذا الوقت لا يمكن الاستفادة منه في غير ما خصص له، وهو مهم للإنسان لكي يحافظ على توازنه في الحياة، وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في تناول طعامه وشرابه وعلاقاته الاجتماعية .

وقت يمكن تنظيمه وإدارته

وهو الوقت الذي يخصصه الفرد للعمل ولحياته الخاصة، ويكمن في هذا النوع التحدي الكبير الذي يواجه الإنسان، والسؤال المطروح هنا هو عن مدى الاستفادة منه واستغلاله بشكل أمثل ،

والشكل التالي يبين أنواع الوقت كما صنفها القعيد



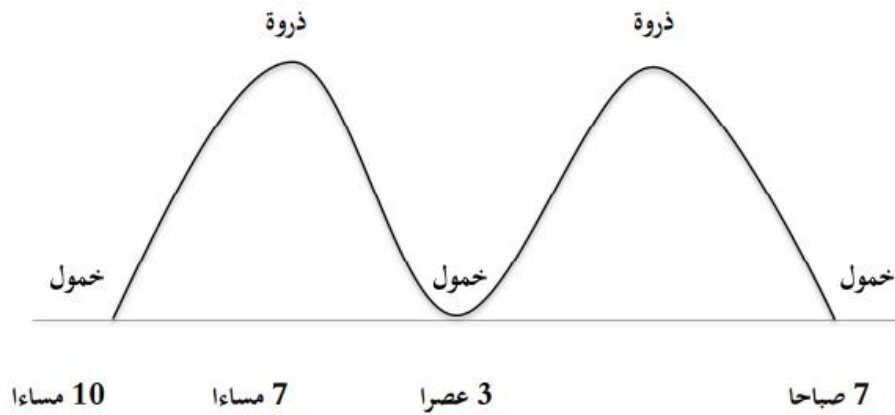
الشكل رقم (٣) (محمد خليل الكسواني، 2018)

ويؤكد القعيد أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون من نوعين هما

- وقت الذروة: وهو الوقت الذي يكون فيه الفرد في كامل نشاطه وحضوره الذهني

- وقت الخمول: يكون فيه الفرد في أقل حالات تركيزه وحضوره الذهني

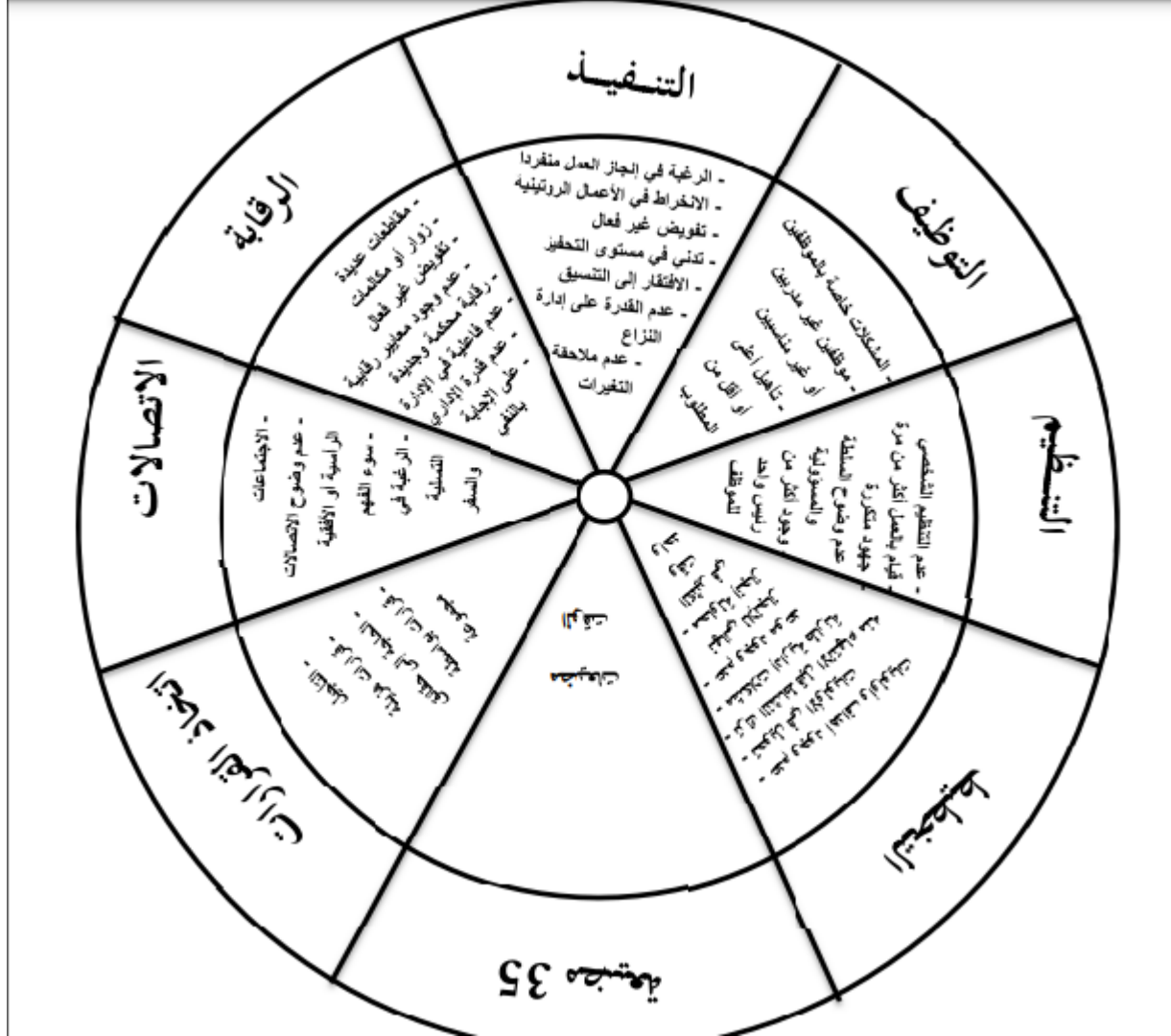
ويبين الشكل التالي أوقات الذروة وأوقات الخمول لدى الإنسان وفق ما أورده القعيد، حيث يلاحظ أنه قد يكون لأي شخص أوقات ذروة تختلف عن الآخرين



الشكل رقم (٤) (سلمان زيدان، 2011)

أما عن مضيعات الوقت :

لقد اختلف الباحثين والمختصين في تحديد مضيعات الوقت، لذلك نجد أنه تم تحديد مضيعات الوقت حسب كل باحث على النحو التالي :هناك من يرى بأن مضيعات الوقت هي كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال، وبينت إحدى الدراسات أنه تم تجميع مضيعات الوقت الشائعة فبلغت أربعين (٤٠) مضيعة، وقد قامت الدراسة بتصنيفها إلى سبع (٠٧) مجموعات 1حسب الوظائف الإدارية، وقد حددها "ماكينزي" كما يلي



الشكل رقم (٥) (نادر أحمد أبو شيخة، 2009)

فنعرف إدارة الوقت

لقد اختلف المختصون في تحديد مفهومهم لإدارة الوقت تبعا لاختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم وقيمهم ، فعنصر الوقت يتساوى في الوفرة بين جميع الأفراد، أما الاختلاف فيكمين في طريقة استغلاله، وتلعب البيئة الاجتماعية دورا كبير في توجيه سلوك الإنسان بما في ذلك سلوكه اتجاه الوقت، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الظروف المحيطة بالإنسان في تكوين قيم الفرد اتجاه الوقت. ومن هنا لا يمكن تقديم

تعريف محدد لإدارة الوقت، فالتعريفات تختلف من شخص لآخر حسب الدوافع والاحتياجات والثقافات التي ينتمون إليها وفيما يلي بعض من هذه التعريفات

ويرى " القعيد " أن "إدارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل.

وأوضح "الجريسي" في تعريفه لإدارة الوقت "أنها لا تتطرق إلى تغييره ولا إلى تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد."

وقد لخص "دراكر drucker" " كما " أوضح " الجريسي " تعريف إدارة الوقت بقوله:

" أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإن لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر " (بشير العلاق ، 2009)

بالإضافة إلى تعاريف أخرى عديدة لإدارة الوقت، فقد عرفت على أنها: "الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة، حيث تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتحفيز والاتصال (سليم بطرس جلد ، سامي "محمد هشام حريز" ، 2007)

كما عرفت على أنها : "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير (محمد الصرفي، 2009)

٢,٣. المتغير التابع

تعريف الأداء لغة : إن كلمة الأداء (Performance) مشتق من الكلمة الإنجليزية (perform To) وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (مصطفى يوسف 2016،

تعريف الأداء اصطلاحًا : لقد تعددت تعريفات الأداء، وتباينت من باحث لآخر، ومن بين هذه التعريفات نجد :تعريف "جود" "Good" "الذي عرف الأداء بأنه "الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته واستطاعته"، والذي ركز فيه على القدرة والاستطاعة في تعريفه للأداء.

أما "ويبستر" "Webester" "فقد حاول إبراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه: "قابلية لإنجاز أو كفاية بوصفها وسيلة يمكن بها تقويم سلوك معين أو عرضه"

وهناك من أكد على عملية الملاحظة والقياس في تعريفه للأداء حيث يمكن تقييم سلوك عامل أو شخص ما فيعرفه على أنه: "مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة والقياس". (جاسم محمد السلامي، 2003)

وهناك أيضا تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والتي عرفت الأداء على أنه "الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية (سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، 2003)

ويرى كل من "د.جروبر قيصر وج.أندريو "D. j et Gruber kaiser " "أن الأداء يعبر عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" أي هذا التعريف مرتبط بالقبول الاجتماعي بالإضافة إلى الشرعية الاقتصادية.

وفي تعريف آخر للأداء نجد تعريف "ميلر وبروميلي "Bromily et Miller " "حيث يرى كل منهما أن الأداء: بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، الذي يؤكد فيه على بعدي الكفاءة والفعالية في تحديد مفهوم الأداء.

في حين نجد "ب.دراكر "druker.P " "يعرف الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن 1بين رضا المساهمين والعمال"

فهو يحاول التركيز على بعدي الاستمرارية والبقاء في تحديد مفهوم الأداء، فهو حاصل تفاعل عنصري أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد والأهداف المحققة.

وهناك تعريف آخر لـ "Eccles": إكلس " الذي يرى الأداء بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها "

وكذلك تعريف "ويرسما وروبينز " Robins et Wiersema " فيعرفانه على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" (وائل محمد صبحي إدريس & طاهر محسن منصور الغالبي، 2009)

فهذان التعريفان يركزان على القدرة على تحقيق الأهداف في تعريفهما للأداء. من هنا فإن الأداء هو ناتج ما تحققه المنظمة باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق التوازن بين العمال والمساهمين.

مكونات الأداء:

كمية العمل : هي الطاقة الجسمية والعقلية والنفسية المبذولة من طرف الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، كما أن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة (عبدالله حسن عواد، 2018)

نوعية العمل : يقصد بنوعية العمل مدى الجودة والدقة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، لأن في بعض الأعمال الشيء المهم فيها هو نوعية الجهد المبذول وليس كمية أو سرعة الأداء.

نمط إنجاز العمل : الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، والمجهودات والحركات التي قام بها للقيام بعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن أن يقيس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسماني

أنواع الأداء:

لقد صنف كلا من "روتاندو" و"ساكييت" "Sakeet" et "Rotundo" "الأداء إلى ثلاثة أنواع هي (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، 2017) :

أداء المهام: يتمثل هذا النوع من الأداء في العمل الذي يساهم بصورة مباشرة في المنظمة مثل إنتاج السلع والبضائع والخدمات، وكذا عمليات التخزين أو البيع، وكذا مختلف العمليات المرتبطة بها، وكذا العمليات التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ عمليات المنظمة، استعمال الصراع لتحويل العاملين من حالة النزاع إلى جو تنافسي، أو استعمال جهود تحفيزية لخلق هذا الجو التنافسي.

الأداء الظرفي (الموقف): هو السلوك الذي يساهم بصورة غير مباشرة في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذا العمل يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والأداء في هذه الحالة لا يعتبر في إضافيا دورا طبيعته، وإنما هو خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثل توجيه هذا السلوك نحو الزملاء لمساعدتهم في مشكلة لها علاقة بالعمل مثلا، أو نحو المنظمة ككل وذلك من خلال الحرص على استمرارية الحماس وبذل مجهودات إضافية في العمل، أو من خلال التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

الأداء المعاكس أو المجابه: السلوك التصادمي أو المجابه و يختلف عن سابق يه بأنه بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب و لكن يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف والمهاجمة وروح الانتقام.

والشكل التالي يوضح أنواع الأداء كما صنفها "روتاندو" و"ساكييت" "Rotundo "et" Sakeet " "



الشكل رقم (٦)

(عزمي بظاظو، 2010)

طرق تقييم الأداء:

هناك نوعين من طرق تقييم الأداء، طرق تقليدية وطرق حديثة

الطرق التقليدية لتقييم الأداء هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي (عطالله "محمد تيسير" الشرعة، 2011)

١- طريقة الترتيب تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

٢- طريقة الترتيب البسيط تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر . تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز

٣- طريقة المقارنة الزوجية: يتم فيها مقارنة أداء الموظف مع أداء الموظفين الآخرين المراد تقييمهم في نفس القسم، وانطلاقاً من هذه المقارنات يتم ترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت ، وتستعمل طريقة حسابية لتحديد عدد المقارنات وذلك وفق المعادلة التالية:

عدد مرات المقارنة = $n(n-1) / 2$ ، حيث: (ن) هو عدد الأفراد المراد تقييمهم، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والدقة، إلا أنه لا يمكن تطبيقها في الأقسام التي يوجد بها عدد كبير من الموظفين، كذلك أنها لا تبين نقاط القوة ونقاط الضعف للموظف في أدائه.

٤- طريقة التدرج البياني: تعتبر من أقدم وأبسط الطرق، وأكثرها شيوعاً، وحسب هذه الطريقة فإن أداء العامل يقاس وفقاً لمعيار: نوعية الأداء، حجم الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... إلخ، كما تسمى هذه الطريقة في بعض الأحيان بـ: "طريقة السمات" حيث يتم استخدام مقياس متدرج لكل معيار من معايير التقييم، وهذا المقياس يبدأ بالمستوى الأعلى أو الأدنى لمجموعة من العبارات التي تشير إلى ممارسات ذات علاقة مباشرة بالأداء المقيم، فقد يبدأ بالقيمة (٠) كأدنى مستوى للأداء في التقييم وينتهي بالقيمة (١٠) كأعلى مستوى. ويقوم بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لمستوى أداء الفرد في المعيار أو العنصر أو الخاصية، ويمكن للمقيم أن يستخدم هذا الأسلوب بسهولة، فهو يسمح بالتبويب الإحصائي لمساعدة المسؤولين ومتخذي القرار على تحديد المعايير المتوفرة من خلال تكرار مستويات الأداء بين العاملين، كأن يكون غالبيتهم ذو مستوى متوسط من ناحية العلاقات الاجتماعية، أو مستوى عالي في الالتزام الوظيفي ... الخ. كذلك يمكن تحديد مدى توفر المعايير لدى العاملين ككل أي على مستوى المؤسسة ككل، وهذا يساعد على مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى.

(إبراهيم محمد المحاسنة ، 2013)

٥- طريقة قوائم المراجعة: حسب هذه الطريقة بشكل يتم دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، ويتم تحديد قيم عددية للعبارات حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" علىً على الموظف حسب ما يراه منطبقاً المراد تقييم أدائه، بعدها يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحويلها إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه. وتتميز هذهً طويلاً الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، كما أنها تستغرق وقتاً طويلاً ، وهي مفضلة للاستعمال في قطاعات وظائف الخدمة كما يمكن استخدامها للموظفين سواء كان عددهم كبيراً أو صغيراً.

٦- طريقة التوزيع الإجمالي: لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعاتٍ وفق مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءً على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد. يشترط في هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

(10%) من الموظّفين في الفئة الأولى (ضعيف) .

(20%) من الموظّفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

(40%) . من الموظّفين في الفئة الثالثة (متوسط)

(20%) . من الموظّفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)

(10%) . من الموظّفين في الفئة الخامسة (جيد)

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية

تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيز في الطرفين بشكل متساوي

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.

الطرق الحديثة:

وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده (انجاز الرجل النموذجي) وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق

١ - **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى، وأين، ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث ، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف ،أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك. (عمار بن عيشي، 2006-2005)

٢ - **طريقة الإدارة بالأهداف:** تتميز هذه الطريقة بسهولة عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف، وهي تعتمد على الأداء في المستقبل والأداء في الماضي، فهي تعتمد على الأداء الفعلي والأداء المسطر، ويقوم الرئيس والمرووس في تحديد الأهداف المطلوبة، كما يتم إبلاغ الأفراد مسبقا عن العمل المطلوب والإمكانيات المتاحة، وتقييم الأداء يكون بمقارنة الأهداف المسطرة من طرف المنظمة للفرد مع ما تم إنجازه فعلا، ويكون ذلك وفقا للمراحل التالية :

١ - تحديد الأهداف والنتائج المسطرة والتي يتم قياس الأداء على أساسها .

٢ - تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس والمرووسين.

٣ - وضع خطة لتحقيق الهدف المسطر .

٤ - تحديد المعايير التي يتم قياس نتائج الأداء وفقها

تهدف هذه الطريقة إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس ومرووسيه، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل.

طريقة الاختيار الإجباري : تستعمل في هذه الطريقة استمارة تحتوي على عدة مجموعات من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن بين الأربع جمل هذه، هناك جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويختار الرئيس عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة والرئيس لما يقوم بقراءة العبارات كلها، المرغوبة، والأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في الأداء لا يدري بالتحديد على نحو دقيق أيها منها في صالح العامل أو ضده لأنه لا يعرف القيم المخصصة للعبارات، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة: (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة

مثال: اختر عبارة واحدة من العبارتين (١) أو (٢) واختر عبارة واحدة من العبارتين (٣)

أو(٤)

1- يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل

2- يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل

3- لا يحدد أولويات لأهداف العمل

4- لا يتعاون مع زملائه و رؤساءه.

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية، وتقل درجة التحيز فيها، لأن المقيم في هذه الحالة لا يعلم ما هي العبارات التي تصف الأداء الجيد للفرد، والتي تصف الأداء غير الجيد له، كذلك هي لا تحتاج تدريب نوعي للرؤساء، إلا أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات، إضافة إلى أنه لا يمكنه مناقشة التقييم مع المرؤوسين من أجل تسطير خطط لإصلاح وتطوير الأداء، كما أنها طريقة صعبة ومعقدة نوعاً ما. (سعاد بعجي، 2006-2007)

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من خلال هذا الفصل نستنتج بأن لإدارة الوقت دوراً كبيراً في تحسين الأداء حيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال التخطيط و التنظيم الجيدين للوقت ،كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت ، وهذا باعتبار أن الوقت من أهم المعايير التي يعتمد عليها في الأداء، حيث يتم تقدير وحدات الزمن لإنجاز كمية عمل محددة باستخدام جهد معين، وتعد إدارة الأداء ضبط وتحديد الأهداف المتوقعة بدقة، والاهتمام بعمليات التوجيه والتدريب للعمال ومراقبتهم وتقييمهم من أجل تحسين مهاراتهم حتى يتمكنوا من المحافظة على الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة ولقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة بشكل واضح في أوائل هذا القرن، وترجع جذور هذا الموضوع إلى أعمال وجهود "فريدريك تايلر"، ومن أهم النظريات التي تدرج في إطار بحثنا هذا هي النظريات الكلاسيكية، وتتمثل في نظرية الإدارة

العلمية، نظرية التكوين الإداري، نظرية البيروقراطية، وكذلك النظريات النيوكلاسيكية وتتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو، نظرية ماك جريجور، والنظريات الحديثة والتي تشمل نظرية (Z)، نظرية اتخاذ القرار ونظرية تحليل النظم

النظريات الكلاسيكية : يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي : نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري و النظرية البيروقراطية .وفيما يلي توضيح لكل نظرية من النظريات:

نظرية الإدارة العلمية: كان التركيز الأساسي في هذه النظرية على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص من أهم مبادئ رفع الإنتاجية، ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد "أداة" للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين، لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي تم تدريبهم عليها، وكان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي.

وقد بين تايلور المبادئ الأربعة لنظرية الإدارة العلمية وهي:

- إحلال علم له قواعد ومبادئ عامة محل طريقة (الخبرة السابقة)، فالخبرة السابقة تعتمد على خبرة فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، أما المبادئ فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين

- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال من أجل رفع مردودية العامل

- الجمع بين العلم أولا وبين الاختيار والتدريب العلمي للعمال ثانيا

- تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة والعمال (فصل التخطيط عن التنفيذ) حيث تخصص الإداريين بالتخطيط، والعمال بالتنفيذ (علي السلمي، 2008)

وقد قامت النظرية بإجراء التجارب التي تركز على الحركة والزمن، وفي الدراسة التي قام بها "فريدريك تايلور" في إحدى ورش العمل التابعة لشركة (ميدفيل) للفولاذ عام ١٨٨١م، وطبقها على ٧٥ عاملا يقومون برفع خامات المعدن على قاطرات النقل في سكة الحديد، وعند اختياره مجموعة من العمال الأشداء بأسلوب علمي، وقام بتدريبهم وتزويدهم بالتعليمات القياسية اللازمة للقيام بالمهمة وبكيفية أداء ذلك العمل من حيث

الحركة والزمن اللازم للقيام بها، تبين له أن العامل المؤهل المدرب جيدا (العامل من الدرجة الأولى) يمكن أن يرفع خلال يوم عمله ما مقداره ٤٧ طنا بدلا مما كان سابقا ١٢,٥ طنا، وأن ما يتقاضاه من أجر سوف يزداد من ١,١٥ إلى ١,٨٥ دولار أمريكي، وبالتالي فقد حقق تايلور زيادة في الإنتاجية، وعمل على التقليل من التكلفة ومن الوقت اللازم للإنتاج، ومن ثم زادت نسبة الربح

وقد برز اهتمام هذه الدراسة بالوقت من خلال :

- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة
- التخلص من الحركات غير الضرورية
- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة إلى تركيب الأفراد
- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها .

تحديد نسب مئوية تمثل- :

- نسب التأخر بسبب الأعطال والحوادث للآلات
- نسب تمثل بطء العامل في تنفيذ المهمة
- نسب تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه، ويقوم بإضافتها إلى الوقت الرسمي. (خالد أحمد الصرايرة & نجوى رمضان إحميد ،2010)

فريدريك تايلور ودراسته الحركة والزمن والتي هي جزء لا يتجزأ من التخطيط، إذ نحتاج نتائجها عند تخطيط المصنع وتخطيط وضع الآلات بما يضمن انسياب العمل والانتقال بسهولة من آلة إلى أخرى، ومن جزئية إلى جزئية أخرى كذلك، دون عوائق بما يكفل للعامل حرية الحركة دون موانع تذكر قد تؤثر على أداء وظائفه في الوقت المناسب دون إهدار للوقت. وفي العملية الإنتاجية نجد نتائج التخطيط السليم للمصنع ومواقع الآلات واضحة في انسياب العملية الإنتاجية وأدائها بدرجات عالية من الكفاءة والتوافق، وكذلك في العمليات الأخرى والمهام الوظيفية العديدة كطرق التخزين وتخطيط المخزن ووسائل وأساليب نقل وحمل وتخزين المواد سواء الخام منها والتي تحت الإنتاج والكاملة التصنيع والمعيبة... الخ. من هذا يتضح دور وأهمية دراسات الحركة والزمن كأحد أهم مؤشرات متغير الوقت في تحسين الأداء من خلال عمليات الإنتاج (صلاح عباس،2007)

وهذا ما ذهب إليه "جيلبرت" و"ليليان" في دراستهما لحرركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا، أين توصلا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، حيث توصلا إلى طريقة مثلى استطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه، فعندا إلى وضع قواعد للعمل حيث قاما بتقسيمه إلى عدة أقسام، وكل قسم إلى خطوات، وحددا لكل خطوة جزءا من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، ورتبا خرائط تخدم هذا

الغرض، أطلقا عليها خرائط التدفق المساعدة على دراسة أية عملية وتفصيلاتها (جهاد بن محمد الرشيد، 2003)

كما ساهم هنري جانيت مساهمة كبيرة من خلال ما يعرف بـ: "خرائط جانيت" وهي أداة للتخطيط والرقابة، تظهر العلاقة بين الأداء المنجز والأداء الذي يجب أن ينجز في وقت محدد، وهذه الخرائط هي

خريطة سجل الآلة: تبين الوقت الضائع لكل آلة في المصنع

خريطة سجل العامل: توضح هل العامل قام بمهامه أم لا، والوقت المستغرق

خريطة التصميم: تختص بتخطيط طريقة العمل لتجنب تضييع الوقت، وإنجاز العمل وفق طريقة تسلسلية تبعا لأهميته، وطبقا للخطة الموضوعية .

خريطة مقدار العمل: تبين حجم العمل المطلوب بالوحدات، أو بالساعات، سواء للمصنع كله أو لجزء منه .

- خريطة تقدم العمل: تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين العمل المطلوب إنجازه.(عبد العزيز النجار ،2012)

نظرية التكوين الإداري (التقسيم الإداري) اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل والجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء.

وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أن كفاءة المنظمة وتحسين أدائها التنظيمي هو انعكاس لكفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الأكفاء في المنظمة، ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، خاصة ما ارتبط بعامل الوقت والأداء من خلال - تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة كمؤشر أساسي عن التخطيط الزمني -تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة كعملية لضبط الوقت اللازم لتنفيذ المهام - القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

وفي تناول ماكس فيبر لمسألة إدارة الوقت والأداء، فقد حاول التركيز على جملة من المبادئ وهي :

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل بغية تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد أو أعضاء المنظمة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة قصد تنظيم الوقت وتحسين الأداء.

تحويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، والحد من أثر العلاقات الشخصية بين الأعضاء على سير المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز

اعتماد معايير المقدرة والكفاءة والخبرة في تعيين الأفراد العاملين في المنظمة بما يتلاءم مع النشاطات التي يقومون بها قصد تحسين الأداء والرفع من معدلات الإنتاج

أسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي (هيراكية)، واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة كآلية لتنظيم الوقت اللازم في رفع الشكاوي أو إصدار الأوامر

اعتماد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيه، على الوثائق، السجلات والمستندات، ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها سير أعمال المنظمة وضوح وعمومية القواعد والتعليمات وشموليتها والثبات النسبي لها.

وبهذا تكون النظرية البيروقراطية قد أولت اهتماما بالغاً بعامل الوقت والأداء من خلال تقسيم العمل بما يناسب الأفراد، كما أن اتباع الميكانيكية في العمل يؤدي إلى التمكن من العمل وبالتالي السرعة في الإنجاز، أما الالتزام بالقواعد واللوائح فهو من مؤشرات الأداء الجيد والذي يلعب فيه الوقت عنصراً أساسياً، إضافة إلى التدرج الهرمي تحديد الاختصاصات والموضوعية وعدم ترك مجال للعاطفة كلها تساعد على ربح الوقت. (خليل محمد حسن الشماع & خضير كاظم محمود، 2000)

٢,٥ . الخاتمة

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت والأداء في العديد من الحقول العلمية والتخصصات المختلفة ، إلا أنه يبقى جدير بالدراسة والبحث بغية تحديد الآليات الفعالة لإدارة الوقت للرفع من مستوى الأداء التنظيمي . إن الصعوبات المرتبطة بتحديد هذه الآليات تعود لاختلاف البيئات التنظيمية عن بعضها البعض سواء من حيث ثقافة الأفراد، أو من حيث المكونات والعناصر المادية لهذه البيئات التنظيمية، مما يجعل من موضوع إدارة الوقت والأداء يحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي خاصة وأن النتائج بين الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع تختلف في نتائجها أحيانا، وتتضارب أحيانا أخرى . فالدراسة الراهنة أكدت على أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت كانت من أهم الميكانيزمات المساهمة في زيادة معدلات الأداء، وهذا ما يجعل دراستنا الراهنة انطلاقة لدراسات أخرى حتى تؤكد أو تعدل أو تنفي هذه النتائج سواء أجريت في نفس البيئة التنظيمية، أو في بيئات تنظيمية أخرى مختلفة.

لتوجيه الوقت أثر على أداء العاملين لرقابة الوقت علاقة مع تحسين مستوى أداء العاملين

إن -هدر الوقت يؤثر سلبا على أداء العاملين . وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية- :

التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيره على أداء العاملين و كيفية إدارته

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣, ١. **المقدمة :** يوضح هذا الفصل منهجية الدراسة المستخدمة في تحقيق (تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بالدمام) وهو يعرض بالتفصيل كلاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وتصميم البحث ، ومجتمع البحث ، وطرق وتقنيات أخذ العينات ، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات ، وطرق وإجراءات تحليل البيانات .

٣, ٢. **المتغيرات الإجرائية في البحث :** في الدراسات البحثية ، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح . ويصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظة أو التلاعب به ، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتهم وصلاحياتهم .

أ. **مستويات الإنتاجية (إدارة الوقت) :**
عرفها " القعيد "" بأنها هي عملية الإستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل .

بالإضافة إلى تعاريف أخرى عديدة لإدارة الوقت، فقد عرفت على أنها: "الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة، حيث تتضمن والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتحفيز والاتصال.(سليم بطرس جلد ، 2007)

ب. **التنوع في مكان العمل (الأداء) :** عرّف "ويبستر "Webster" "فقد حاول إبراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه: "قابلية لإنجاز أو كفاية بوصفها وسيلة يمكنها تقويم سلوك معين أو عرضه"

وهناك من أكد على عملية الملاحظة والقياس في تعريفه للأداء حيث يمكن تقييم سلوك عامل أو شخص ما فيعرفه على أنه: "مجموعة من الاستجابات التي يأتيها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة والقياس (جاسم محمد السلامي ، 2003)

فلسفة الدراسة : الوضعية

الوضعية تركز على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي وتعتمد هذي الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات بناء على الادلة التجريبية

منهج الدراسة: الاستنتاجي

النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختيارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين

استراتيجية الدراسة : دراسة حالة

دراسة حالة وهي استكشاف متعمق لحالة واحدة أو فرد أو مجموعة أو حدث للحصول على فهم تفصيلي لخصائصها الفريدة وتجاربها وسياقها ويستخدم إذا كان البحث يطبق على منظمة أو شركة واحدة

نوع الدراسة : الكمي

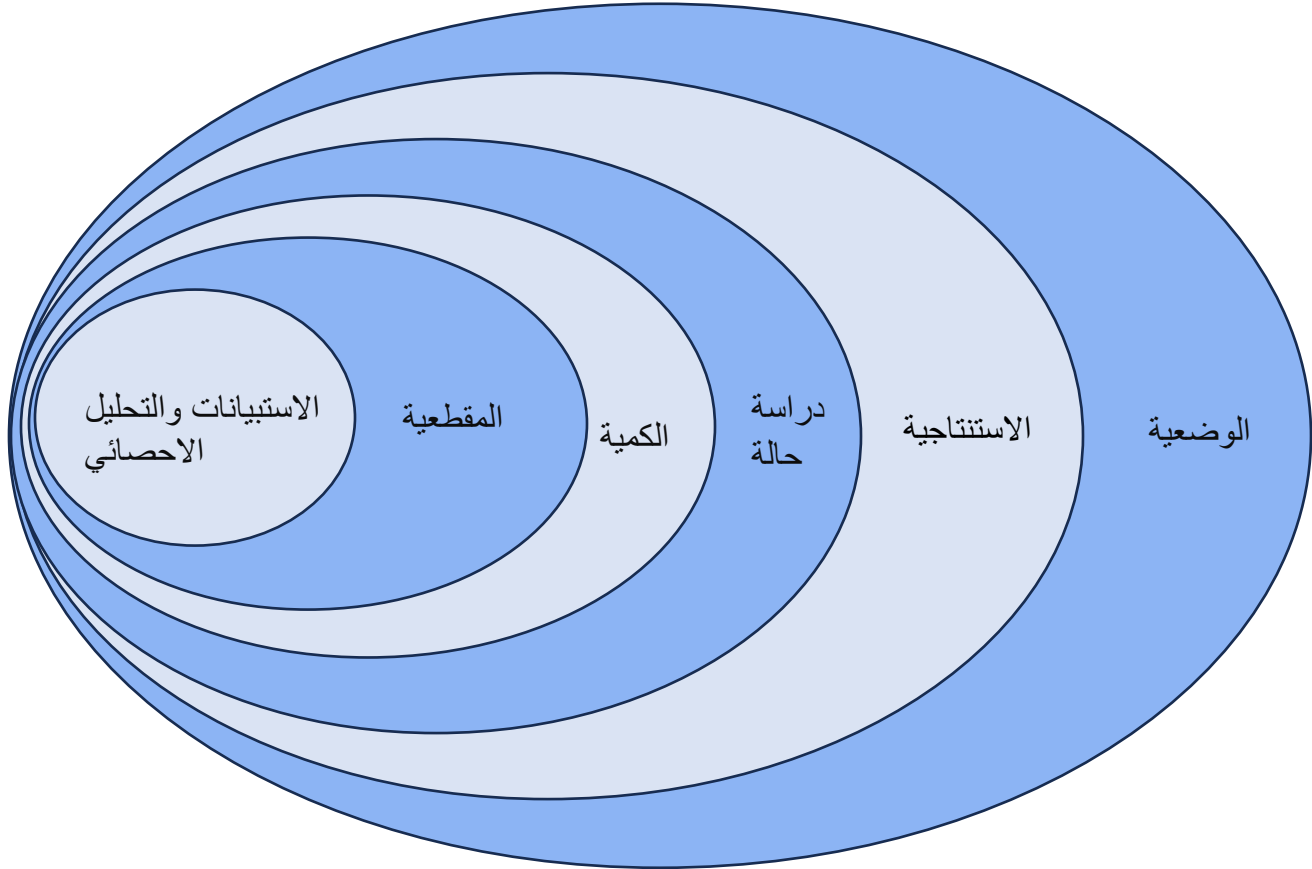
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لتحديد العلاقة الإحصائية بين المتغيرات هذي الطريقة تساعد في تقديم صورة واضحة و دقيقة عن العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين

الأفق الزمني: المقطعية

الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي

التقنيات والإجراءات : الإستبيان

تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحدة المستجيبين والتي يمكن تحليلها كإحصائيات لإستخلاص الإستنتاجات حول فرضيات البحث ، تصميم الاستبيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة .



الشكل ٧: تم تصميمه من قبل الباحث

فلسفة البحث: الوضعية
منهج البحث: الاستنتاجية
استراتيجية البحث: دراسة حالة
اختيار البحث: كمي
الأفق الزمني: المقطعية
التقنيات والإجراءات: الإستبيان والتحليل الإحصائي

Research onion (Saunders et al.,2019,p.108)

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع البحث في الشركة السعودية للكهرباء من موظفين منتظمين ومدراء قسم ومدراء وحدات وإداريين والذي يتكون عددهم أكثر من ١٠٠

عينة الدراسة :

تم اختيار العينة باستخدام الاستبيانات لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل عادل ودقيق وتم اختيار ٥٠ من الموظفين بمختلف الأقسام

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
الشركة السعودية للكهرباء بالدمام	100	50

جدول رقم (١) مجتمع البحث والعينة بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

طرق وتقنيات اخذ العينة:

طريقة اخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات اخذ العينة هي أخذ العينات العشوائية البسيطة .

طرق جمع البيانات :

يصف هذا القسم أدوات البحث التي استخدمتها لجمع البيانات المطلوبة من أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وفقاً لذلك اعتمدت الباحثة على طريقة المسح في جميع البيانات الكمية عبر الاستبيانات، وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

المتغير المستقل (إدارة الوقت) :

اعتمد الباحث (حسين حبيب، ٢٠١٨- ٢٠١٩) لقياس المتغير المستقل (إدارة الوقت)، وذلك من خلال ثلاث أبعاد وهي (تخطيط الوقت ، تنظيم الوقت ، المضيعة الاجتماعية للوقت) ومكونة بإجمالي ١٢ فقرة بأكملها حيث أن بُعد تخطيط الوقت مكون من ٥ فقرات وبُعد تنظيم الوقت ٤ فقرات والمضيعة الاجتماعية للوقت ٣ فقرات

الجدول رقم (٢) بواسطة الباحث، (٢٠٢٤) لأداة المتغير المستقل (إدارة الوقت)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
إدارة الوقت	تخطيط الوقت	5	حسين حبيبو، (٢٠١٨) (٢٠١٩-)
	تنظيم الوقت	4	
	المضيعات الاجتماعية للوقت	3	
إجمالي عدد الفقرات	13		

المتغير التابع (مستوى أداء العاملين):

أعتمد الباحث: حسين حبيبو، (٢٠١٨-٢٠١٩) لقياس المتغير المستقل (أداء العاملين) من خلال ثلاثة أبعاد وهي (زيادة الإنتاج ، الإلتزام ، الفعالية) حيث أن بُعد زيادة الإنتاج ٣ فقرات وبُعد الإلتزام ٤ فقرات وبُعد الفعالية يتكون من ٤ فقرات حيث أن إجمالي الفقرات ١١ فقرة

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات	المصدر
أداء العاملين	زيادة الإنتاج.	3	حسين حبيبو، (٢٠١٨) (٢٠١٩-
	الإلتزام	4	
	الفعالية	4	
	11		
إجمالي عدد الفقرات			

الجدول رقم (٣) لأداة المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بواسطة الباحث، ٢٠٢٤

أنواع البيانات :

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار الفرضيات وتحقيق أهدافها وهي موضحة كالآتي :

البيانات الأولية:

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الإستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث عن بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS (Statistical Package For Social Science وذلك للإجابة أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج بإستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

البيانات الثانوية :

المراجع العربية والأجنبية والكتب

الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث

طرق وأساليب تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى، كما تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي ، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص ومجتمع العينة .

يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفصيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية الموثوقة الحامية في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها . اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه ، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج

تم إجراء اختبار توصيف العينة ، من خلال التحليل الوصفي ، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة . يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة للأفراد المشاركين في الدراسة

الخاتمة :

في الختام تعد هذه الدراسة محاولة لإلقاء الضوء على تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين بشكل عام وبشكل خاص في الشركة السعودية للكهرباء .

قائمة المراجع

- إبراهيم محمد المحاسنة (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ص135
- بشير العلاق (2009) أساسيات إدارة الوقت ، ص 13
- جهاد بن محمد الرشيد(2003) إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل ص16
- جهاد بن محمد الرشيد (2003) إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل "ماجستير غير منشور" ، ص12
- جاسم محمد السلامي (2003) تقويم الأداء لمعلمي أدب الطفل والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية، ص20
- خليل حسن الشماع & خضير كاظم حمود (2000) نظرية المنظمة ، ص 62
- خالد أحمد الصرايرة & نجوى رمضان إحميد (2010) ، العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية ، ص101
- زيد منير عبودي،(2006) إدارة الوقت في الإدارة، ص23
- سهيل فهد سلامة (1988) إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، ص20
- سلمان زيدان(2011) استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير ، ص96
- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي (2003) كفايات التدريس: المفهوم. التدريب. الأداء ، ص24
- سليم بطرس جلدة ، سامي "محمد هشام حريز" (2007) فن إدارة الوقت والاجتماعات، ص11
- سعاد بعجي (2006-2007) تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة) "ماجستير غير منشور" ، ص30-29
- شوقي عبدالله (2006) إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري ، ص6
- صالح العلي وأمينه الشيخ (1401هـ) المعجم الصافي في اللغة العربية ، ص756
- صلاح عباس (2007) إدارة الوقت ، ص17-18
- ضرار العتيبي وآخرون (2007) العملية الإدارية : مبادئ وأصول وعلم وفن ، ص 86
- طلعت ابراهيم لطفي (2007) علم اجتماع التنظيم ، ص57
- عزمي بظاظو(2010) أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين ، ص48
- عبدالله حسن عواد (2018) إدارة وتقييم الأداء، ص20
- عبد العزيز النجار (2012) الإدارة الذكية، ص353
- عمار بن عيشي (2005-2006) دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة)، "ماجستير غير منشور"، ص28-29
- علي عباس (2004) أساسيات علم الإدارة ، ص17
- علي السلمي(2008) السلوك الإنساني في الإدارة، ص8
- قاسم نايف علوان نجوى رمضان إحميد (2009) إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات ، ص41
- مصطفى يوسف (2016) إدارة الأداء ، ص15

- ماجد عبد المهدي المساعدة (2013) مبادئ علم الإدارة، ص26-25
- محمد الصيرفي (2009) إدارة الوقت ، ص13
- محمد خليل الكسواني (2018) إدارة الوقت، ص34
- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي (2017) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص: 37-38
- نادر أحمد أبو شيخة (2009) مدخل إلى إدارة الوقت ، ص160
- وائل صبحي إدريس & طاهر محسن منصور الغالبي (2009) أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ص38
- ياسر أحمد فرج (2007) إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، ص31
- [/https://www.se.com.sa](https://www.se.com.sa)

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان بعنوان " تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء بالدمام "دراسة حالة" حيث أنه جزء مهم من استكمال متطلبات بحث تخرجي للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص الإدارة العامة .

وفي إطار هذا البحث أسعى الى فهم "مدى تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين " لذا أرجوا التكرم منكم بتعبئة فقرات الاستبيان بما تتمتعون به من معرفة في محيط بيئتكم ومجال عملكم الوظيفي مما يساعدني في نجاح هذا البحث :ويتضمن هذا الاستبيان محورين رئيسيين تشمل على

المحور الأول: إدارة الوقت

تخطيط الوقت

تنظيم الوقت

المضيعات الاجتماعية للوقت

المحور الثاني: الأداء

زيادة الإنتاج

الالتزام

الفعالية

لذا أرجوا منكم الإجابة على جميع أسئلة الإستبيان ؛ علمًا بأن بيانات هذا الإستبيان سرية ولا تُستخدم في غير غرض البحث العلمي

رابط الإستبيان :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScvh5RChsVNs1FHqVIUQIQ2_2bO3qmf9X6h9wYkX6z45jO_kw/viewform

شاكرا لكم تعاونكم الذي سيسهم بالتأكيد في إثراء البحث

الباحثة: امل الزهراني

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس :

- ☐ أنثى
- ☐ ذكر

العمر:

- ☐ ٢٥ سنة أو أقل
- ☐ ٢٥ إلى ٤٠
- ☐ ٤٠ سنة أو أكثر

المستوى التعليمي :

- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي
- ☐ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة :

- ☐ أقل من ٥ سنوات
- ☐ من ٥ إلى ٩ سنوات
- ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة
- ☐ أكثر من ١٥ سنة

المحور الثاني : إدارة الوقت

يهدف إلى استكشاف كيفية تخطيط وتنظيم الأفراد لوقتهم وتحديد المضيعات الاجتماعية للوقت ، حيث يعد كل من التخطيط والتنظيم عنصرين أساسيين لتحقيق فعالية أكبر في إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	نعم	لا	أحياناً
البعد الأول : تخطيط الوقت				
١	هل تقوم بالتخطيط لأعمالك قبل البدء فيها؟			
٢	هل لديك قائمة يومية للمهام التي تقوم بها؟			
٣	هل تتقيد بموعد نهائي أثناء إنجازك للمهام الموكلة إليك؟			
٤	هل تضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة؟			
٥	هل تقوم بتحديد أهدافك وفقاً للوقت المتاح إليك؟			
البعد الثاني : تنظيم الوقت				
٦	هل تقوم بإنجاز أعمالك حسب أهميتها ؟			
٧	هل يكلفك رؤساؤك بإنجاز بعض المهام المخصصة لهم؟			
٨	هل لديك القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن؟			
٩	هل تعتقد أنك تمتلك القدرة على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازك لعملك؟			
البعد الثالث : المضيعات الاجتماعية للوقت				
١٠	هل تجد مشكلة في قول كلمة "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين؟			
١١	هل تستخدم الهاتف للموازنة بين عملك ومتابعة متطلبات الأسرة؟			
١٢	هل تعتقد أن زيادة عدد العاملين يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت؟			

المحور الثالث : الأداء

يعتبر الأداء في العمل من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح الأفراد والمؤسسات على حد سواء يُعرف الأداء بأنه مدى تحقيق الأهداف والمهام المحددة بفاعلية وكفاءة. يتضمن الأداء ثلاثة أبعاد رئيسية: زيادة الإنتاج، والالتزام، والفعالية

الرقم	الفقرة	نعم	لا	أحياناً
البعد الأول : زيادة الإنتاج				
١	هل تعتقد أن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة؟			
٢	هل ترى أن مؤسستك تقدم إنتاج بكميات كافية تغطي الطلب عليها؟			
٣	هل تعتقد أن حجم العمل المطلوب منك يتناسب مع ساعات عملك الرسمية؟			
البعد الثاني : الإلتزام				
٤	هل تعتقد أنك تطبق القوانين والتعليمات عند القيام بعملك ؟			
٥	هل سبق وأن تعرضت لعقوبات من طرف رئيسك في العمل؟			
٦	هل تضطر أحياناً إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالك بسبب ضيق الوقت؟			
٧	هل سبق وأن تغيبت عن العمل بسبب متطلبات الأسرة ؟			
البعد الثالث :الفعالية				
٨	هل تنجز أعمالك في موعدها دائماً ؟			
٩	هل تعتقد أن مؤسستك تسعى لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق؟			
١٠	هل تقدّم عملك بالكمّية والنوعيّة المطلوبة؟			
١١	هل تعتقد أنك قادرًا على إنجاز مهامك بسرعة؟			

The impact of time management on the level of employee
performance

In the Saudi Electricity Company in the Kingdom of Saudi Arabia in
Dammam, a “case study”

Amal Hussain Al-Zahrani
2021204341

Graduation project -1
College of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Mustafa Al-Ashry

Faculty Member - College of Management - Midocean University

Second Semester