

الموضوع

دور إدارة الوقت على أداء الموظفين

المملكة العربية السعودية

الرياض

(شركة مسك)

أسم الطالب

(علي محمد علي رومي النخلي)

الرقم الجامعي

2021201591

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد،

فالشكر والتقدير واجب على كل منصف، وعنوان للكرم والنبل، وخلق من أخلاق الكرام.

وأنا اليوم أقف أمامكم لأعبر عن خالص شكري وتقديري لكم، على ما قدمتموه لي من دعم ومؤازرة، وعلى ما بذلتموه من جهود جبارة من أجل تحقيق أهدافي.

فلكم مني جزيل الشكر وخالص التقدير، وادع الله تعالى أن يجزيكم خير الجزاء، وأن يوفقكم في جميع مساعيكم.

وإني لأؤكد لكم على أنني سأظل ممتناً لكم مدى الحياة، وأني سأسعى دائماً إلى الوفاء بما عاهدتكم عليه

شكراً لكم من أعماق قلبي، وجزاكم الله خيراً.

واخص بالشكر الدكتورة / مني مصطفى العشري

على مجهوداتها المبذولة

الاهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فالإهداء من أجمل العادات الإنسانية، وعنوان للمحبة والتقدير، ووسيلة لتقوية الروابط بين الناس.

وإنني اليوم أهدي إليك هذه الهدية رمزاً لما يكنه قلبي من مشاعر المحبة والتقدير والاحترام.

وأنا أعلم أنّ هذه الكلمات لن تُعادل ما قدمته لي من وقفات وتحمل وصبر زوجتي وابنائي ، لكنها تُعبّر عن بعض ما في قلبي من مشاعر المحبة والتقدير.

وأسأل الله تعالى أن يديم أواصر المحبة بيننا، وأن يوفقنا في جميع مساعيّننا.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب بمدينة تقرة ولاية ورقلة، وقد قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتم سحب عينة عشوائية بسيطة، حيث بلغت هذه العينة (٨١) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط تحليل الانحدار المتعدد، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أنه يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة رغوة الجنوب (درجة متفاوتة من أبعاد إدارة الوقت، وأن هناك تحسين أداء العاملين سائد بدرجة متوسطة نسبيا، وأنه لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، كما بلغت القوة التفسيرية (٠,١١٠) ، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تغزى للمتغيرات الشخصية (العمر الجنس المستوى العلمي سنوات الخبرة، اسم الوظيفة). الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت إدارة الوقت، أداء العاملين.

جدول المحتويات

١	الموضوع
٢	الشكر والتقدير
٣	الاهداء
٤	الملخص:
٥	جدول المحتويات
٦	قائمة الاشكال
٧	قائمة الجداول
٨	المقدمة
٩	مشكلة البحث
٩	أهميه البحث
١٠	أسئلة البحث
١٠	اهداف البحث
١٠	فرضيات البحث
١١	نموذج البحث
١٢	منهجية البحث
١٣	هيكل البحث
١٤	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على العاملين
١٤	تمهيد
١٥	المبحث الأول: الادبيات النظرية
١٥	تعريف إدارة الوقت
١٦	ثانيا: مبادئ إدارة الوقت
١٨	ثالثا: أبعاد إدارة الوقت
٢٠	الفصل الثاني: تحسين أداء الموظفين
٢٢	العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين
٢٣	الدراسات السابقة والإطار النظري:
٢٨	خلاصة البحث:
٢٩	الخاتمة
٣٠	المراجع :

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

المقدمة

إن الواقع الاقتصادي بمختلف أنواعه يعيش ثورة صناعية متسارعة في مختلف المجالات والتصنيع كغيرها من المجالات المختلفة تأثرت بهذا التطور فظهرت بها علوم جديدة وولدت مهن جديدة و تزايدت وظائفها و مهامها فوجدت نفسها بحاجة ملحة لموائمة المهارات الجديدة وان المنظمات حتى تستمر وتبقى في السوق لا بد لها من تبني ميزة تنافسية تضمن لها الريادة، ومن ابرز مداخل الميزة التنافسية مدخل الموارد الذي يعتمد بالأساس على المورد البشري وتنمية قدراته وتطويرها لضمان أداء متميز للعاملين، وعليه تسعى المنظمات جاهدة وأساليب تسيريه حديثة تضمن لها تحقيق أداء متميز ومن ابرز هذه الأساليب إدارة الوقت . حيث تعتبر إدارة الوقت كإدارة حديثة تعتمد المنظمات العالمية باعتبار الوقت أهم مورد في الوقت الحالي بحيث تسعى المنظمات إلى امتلاك موارد بشرية تكون قادرة على خلق المعلومات داخل المنظمة في المكان المناسب والوقت المناسب الذي يضمن تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة، والذي لا يكون إلا من خلال مورد بشري متميز، وعليه إدارة الوقت تكون عاملا أساسيا في تنمية وتطوير أداء العاملين.

ومن أبرز القطاعات الإستراتيجية قطاع التصنيع فانه يشهد نمو وتطور كبير جدا في الآونة الأخيرة خاصة مع توجه الدولة نحو تشجيع الاستثمار الأجنبي ودعم هذا القطاع من خلال التسهيلات وضمان تطوير البنية التحتية لهذا القطاع، التي تسعى إلى الريادة في قطاع التصنيع من خلال العمل على تحديث المنتج النهائي وجعل الخدمات على مستوى جودة عالية ولذلك تعمل بالأساس على تنمية موا ردها البشرية والعمل على رفع أدائهم، ولتحقيق ذلك تعتمد على العديد من الأساليب من أبرزها إدارة الوقت.

مشكلة البحث

لأهمية موضوع إدارة الوقت وأداء الموظفين بالنسبة للعنصر البشري وأمام تنامي الحاجة إلى الاهتمام بالوقت وإدارته كأداة فعالة لتحقيق التميز في آدا العامل، من هنا نطرح المشكلة

الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين

ما مدى تطبيق إدارة الوقت؟

ما هي ركائز إدارة الوقت؟

كيف أداء الموظفين؟

هل تساهم إدارة الوقت في التأثير على أداء الموظفين ؟

هل يختلف أداء الموظفين في حسب العوامل الشخصية، الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي؟

أهميه البحث

محاولة تسليط الضوء على الجوانب الأساسية في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم العاملين ورفع أدائهم المهني، وكذلك مناقشة الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين، والكشف عن مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، وكذلك تسليط الضوء على مفهوم إدارة الوقت كأحد أبرز المفاهيم الإدارية.

حدود البحث:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

الحدود الزمنية:

الحدود المكانية:

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على إدارة الوقت كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية:

تخطيط الوقت الاتصال الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت. المتغير التابع هو العاملين،

أسئلة البحث

- ما مدى تطبيق إدارة الوقت؟
- ما هي ركائز إدارة الوقت؟
- كيف أداء العاملين داخل المنشأة؟
- هل تساهم إدارة الوقت في التأثير على أداء العاملين؟
- هل يختلف أداء العاملين في حسب العوامل الشخصية، الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي؟

اهداف البحث

- ❖ تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ❖ دراسة وتحليل إدارة الوقت
- ❖ تحليل أهم المراحل المعتمدة المفعلة في إدارة الوقت
- ❖ تحليل مستوى أداء العاملين
- ❖ محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيره على أداء العاملين.

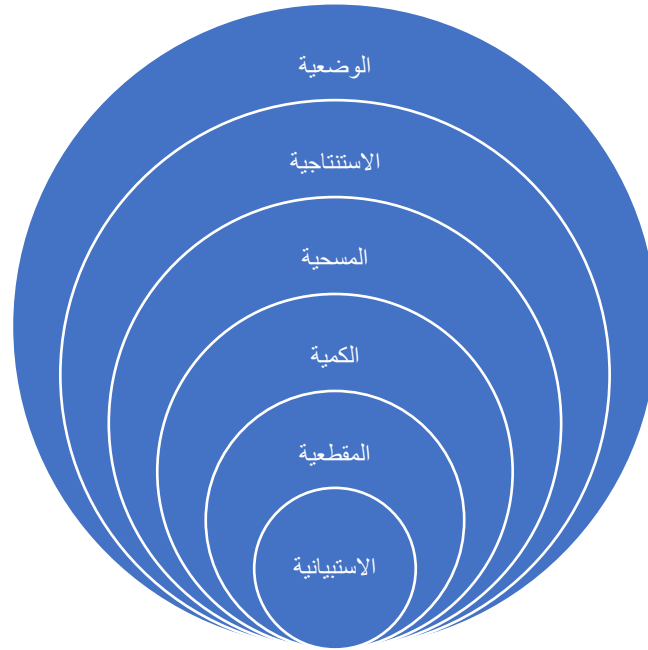
فرضيات البحث

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- ❖ تعتمد شركة مسك على إدارة وقت فعالة؛
- ❖ تعتبر أهم ركائز إدارة الوقت في شركة مسك هي تخطيط الوقت؛
- ❖ أداء العاملين في شركة مسك متميز؛
- ❖ تساهم إدارة الوقت في تحقيق أداء متميز للعاملين في شركة مسك
- ❖ يختلف أداء العاملين في شركة مسك حسب المستوى التعليمي فقط.

نموذج البحث

نموذج (١:١)



منهجية البحث

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا و انتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، وهذا في الجانب النظري من خلال تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لإدارة الوقت و أداء العاملين والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المقابلة والاستبيان من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على مدى استخدام إدارة الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

هيكـل البـحث

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على الموظفين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء الموظفين.

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على العاملين

تمهيد

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظيفتهم ، فسلوك الإنسان اتجاه 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 تأثر بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي في ظهور أعراض السرعة، مثل : التوتر والقلق، والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر، وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء، انعكس ذلك بشكل المباشر على أداء العاملين الذي بدوره سينعكس على أداء المؤسسة ككل ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وسيتم خلال هذا الفصل التطرق بالتفصيل لكل من تحسين أداء العاملين وإدارة الوقت والدراسات السابقة التي تمت حول الموضوع، وقد قسم إلى مبحثين هما:

في المبحث الأول سيتم التطرق إلى كل من المفاهيم المتعلقة إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين والعلاقة بينهما. والمبحث الثاني سيتم التعرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين ومجال الاستفادة من هذه الدراسات.

المبحث الأول: الادبيات النظرية

تعتبر إدارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات المجتمع، وهي من المفاهيم البارزة والحديثة في الإدارة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى إظهار هدف الدراسة أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين، وسيتم استعراض المتغيرات والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: إدارة الوقت:

تعريف إدارة الوقت:

إدارة الوقت: هي عملية التخطيط والتنظيم والتحكم في الوقت الذي يقضيه الفرد في مختلف الأنشطة.

تهدف إدارة الوقت إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت لتحقيق الأهداف وتحسين الإنتاجية وتقليل التوتر وتعزيز الشعور بالإنجاز.^١

تعريف الإدارة: هي عملية معقدة ومتعددة الأوجه تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.^٢

ويختلف مفهوم إدارة الوقت وفق تعدد وجهات نظر الباحثين ومنها:

تعريف ١: هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط^٣

والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال^٤

تعريف ٢: أنه استخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات لمتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف عامة^٥

تعريف ٣: "يعني تحديد الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً، واستثمار كل لحظة فيه، في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها^٦.

-
- ١- د. أحمد محمد علي، د. هناء محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). تأثير مهارات إدارة الوقت على الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. جامعة الملك عبد العزيز.
 - ٢- د. أحمد محمد علي، د. هناء محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). تأثير مهارات إدارة الوقت على الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. جامعة الملك عبد العزيز.
 - ٣- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و توزيع والطباعة، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ ، ص ١٧.
 - ٤- بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٣.
 - ٥- زيد منير عبودي إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ٢٠٠٦. ص ٢٣
 - ٦- ياسر احمد فرح إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل الطبعة الاولى دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٠. ص ٢٥

ثانيا: مبادئ إدارة الوقت

توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت التي تم الإشارة إليها في التراث النظري لإدارة الوقت، تختلف المبادئ من الباحث لآخر نظير الاختلاف في المقاربات المعرفية، وكذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها، وسنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يأتي: ١

١ المبادئ المتعلقة بالتخطيط: التخطيط هو الاختيار من بين المبادئ المتاحة وتخطيط استخدام الوقت الفرد يتضمن ان يعرف كيف يستخدم حاليا، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

- ١-١ مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس الاحتفاظ بجدول يومي إلى ٣٠ دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة الشكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، إذا ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة مدتها ١٥ دقيقة، مع العلم أن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل، أو المقاطعات، أو عدم وجود خطة، أو أي سبب آخر.
- ١-٢ مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطأ ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول الزمني لإنجاز، ويبدوا أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.
- ١-٣ مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث تقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك أولوياتها وتخصيص الوقت متاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة، ومهمة، والثانية تعتمد طريقته على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائمة مهمة والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

١-٤ مبدأ المرونة: حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدد فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه.

٢ / المبادئ المتعلقة بالتنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وأهم مبادئ التنظيم.

مبدأ التفويض:

مبدأ التفويض هو أحد أهم مبادئ الإدارة الفعالة، ويهدف إلى توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين بشكل فعال، وذلك من خلال إعطاء الموظفين الصلاحية لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام دون الحاجة إلى الرجوع إلى المدير بشكل دائم. ١

تحسين الإنتاجية: يُساعد مبدأ التفويض على تحسين الإنتاجية من خلال توزيع المهام على الموظفين الأكثر كفاءة، وإتاحة الفرصة للمديرين للتركيز على المهام الأكثر أهمية.

زيادة دافع الموظفين: يُساعد مبدأ التفويض على زيادة دافع الموظفين من خلال منحهم شعورًا بالمسؤولية والثقة، وإتاحة الفرصة لهم لإظهار قدراتهم

تطوير مهارات الموظفين: يُساعد مبدأ التفويض على تطوير مهارات الموظفين من خلال منحهم فرصًا جديدة للتحدي والتعلم.

تحسين اتخاذ القرارات: يُساعد مبدأ التفويض على تحسين اتخاذ القرارات من خلال توزيع المعلومات على نطاق أوسع، وإتاحة الفرصة للموظفين لتقديم رؤى مختلفة

تخفيف عبء العمل على المديرين: يُساعد مبدأ التفويض على تخفيف عبء العمل على المديرين، وإتاحة الفرصة لهم للتركيز على المهام الاستراتيجية.

كتاب "The 7 Habits of Highly Effective People" للكاتب: Stephen R. Covey

ثالثاً: أبعاد إدارة الوقت

١ التخطيط

. إدارة الوقت وتحسين أداء الموظفين

التخطيط Planning يعتبر أحد التكنيكيات الهامة والرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد واستخدامه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط

إن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجداول الزمنية والتوقيتات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة، ويقال إنه كلما زادت فترة التخطيط لإنجاز مهمة معينة كلما قلت فترة التنفيذ مما يؤدي بدوره إلى توفير الوقت

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي الهدف الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلاً من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

٢ / الاتصال

تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية أساسية للإنسان، وهي عملية رئيسية لتفاعل الأفراد والجماعات والمجتمعات والحضارات مع بعضها البعض.

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات والأفكار والآراء (رسالة (بين طرفين مرسل) ومستقبل)، وهذا يشير إلى تفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة، أو فكرة، أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة.

وهذا يعد استخدام الوقت والتوقيت المناسب من العوامل الهامة في العملية الاتصال، ويذكر برنت روبن في كتابه "الاتصال والسلوك الإنساني" أن ردود الفعل لكلماتنا وأعمالنا عموماً تعتمد على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته، لذا فإن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دوراً كبيراً في تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك في مثل تلك

٣ / الاجتماعات.

وإن التأخير عن حضور المواعيد وعدم الالتزام بها يولد انطباعاً شئناً عن الشخص، أما الالتزام بالحضور في المواعيد، فيدل على جدية الشخص واحترامه لنفسه وللآخرين.

٤/ الإشراف:

الإشراف عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف أو رئيس العمل لمساعد المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم، من المشكلات أثناء العمل، وعلى أداء وظائفهم على نحو الأفضل.

أي أن الإشراف علاقة مهنية وظيفية بين مشرف تتوافر له عادة الخبرة والمعرفة والمهارة وبين مشرف عليه أو مشرف عليهم إلى تحمل مسؤوليات ووظائفهم بأعلى مستوى كفاءة ممكن وتحقيق النمو المهني المستمرة لهم " كذلك يمكن حل معظم المشكلات الكبيرة مع المرؤوسين بالتوجيه السليم، كما يمكن القضاء على المشكلات الصغيرة قبل أن تستفحل. فيمكن أثناء الإشراف علاج مشكلات كالإهمال والتراخي في التنفيذ وكثيرة الغياب والعناد وغيرها، وذلك بالتوجيه لا بالتأنيب. وبالتالي يمكن أن نقول أن ممارسة الإشراف الفعال يحقق توفيراً لوقت كل من المشرف والمشرف عليهم، وأداة مساعدة لتدريب المشرف عليهم على حسن إدارتهم لوقتهم.

٥/ التفويض :

تفويض Delegation السلطة من المبادئ الأساسية المعروفة في الإدارة الناجحة وهو يعني ببساطة شديدة التنازل عن جزء من السلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية.

بمعنى أن التفويض هو عملية نقل لبعض المهام من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه يعني في نفس الوقت أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه.

ويجب الإشارة في هذا السياق إلى نقطة هامة ألا وهي أن التفويض يكون للسلطة وليس للمسئولية، بمعنى أن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسؤولية، فيظل المدير هو المسؤول النهائي عن أداء مرؤوسيه ونتائج أعمالهم، كما أن المرؤوسين مسؤولين عن نتائج أعمالهم المكلفين بها أمام رئيسهم.

٦/ إدارة الاجتماعات :

تستهلك الاجتماعات جزءاً كبيراً من الوقت المديرين والعاملين في كثير من المنظمات، والمدير الناجح يستطيع أن يوفر كثير من الوقت عندما يدير هذه الاجتماعات بالشكل السليم والمهني، وعندما يتجنب مضيعات الوقت المرتبطة بمراحل إدارة الاجتماعات (قبل الاجتماع، أثناء الاجتماع، بعد الاجتماع).

كذلك يمكن للمدير الناجح أن يتجنب حضور الاجتماعات غير الهامة والاجتماعات التمهيدية التي تهدف إلى التشاور وتبادل وجهات النظر وليس لاتخاذ قرارات نهائية أو ينيب عنه موظفاً آخر.

ويمكن إضافة النقاط التالية التي يمكن أن توفير كثير من الوقت الذي غالباً ما يهدر أثناء عقد الاجتماعات: محاولة بدئ الاجتماع في الموعد المحدد؛

تذكير الأعضاء بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال؛
محاولة أن ينبه الأعضاء بالالتزام بالأطر الزمنية لموضوع جدول الأعمال، ويمكن أن ننصح ميقاتي الاجتماع بوضع ساعة يد أو ساعة حائط في موقع بارز لتمكينه من مراقبة الوقت باستمرار؛
التأكد على عدم حصول أحد الأعضاء أو أكثر وقت أكبر من اللازم عند عرض وجهات نظرهم على حساب وقت زملائهم؛
التنبيه بموعد الراحة لجميع أعضاء الاجتماع بعد موعد الراحة

الفصل الثاني: تحسين أداء الموظفين

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في الإطار المؤسسات فهو يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام.

أولاً: مفهوم أداء الموظفين ومعايير وعوامل المؤثرة فيه

١- تعريف أداء الموظفين (Performance of employees)

قدم الباحثون عدة تعريف لأداء العاملين أهمها:

تعريف الأداء: المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة: وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى يحققه كل فرد سواء من الناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به
وأيضاً: "الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد ، وفق أهداف محددة تعكس توجهات "1 المؤسسة.

تعريف أداء الموظفين: بأنه "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق". ٣

وفي ضوء التعاريف السابقة لأداء العاملين نقول أنه "يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه، بشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة".

٢- معايير أداء الموظفين

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتتحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي: ٤

أ. **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر هو منتظر منه (مستوى أداء العامل وتنعكس أيضا على مدى تلبية رغبات

راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية دار الجامعية، الإسكندرية مصر، ٢٠٠٨، ص ٢٠٩.

2Alain fernandez les nouveausctableasc de bord des decideursditions d'organisation ,Paris ,٢٠٠٠ ,p40

بن حمود العنزي فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١ ص ٥. رجم خالد، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي على بسطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير " غ منشورة"، جامعة ورقلة، ٢٠١٢/٢٠١، ص ٨-٩.

العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم المديرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وبتحسين أداء العاملين. ولقد ظهرت عدة دراسات أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء العاملين سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد المؤسسي، فبالإدارة الفعالة لوقت العامل يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه، ونجد أن هناك تأثير كبيرا لفاعلية إدارة الوقت على تحسين أداء العامل. وأوضح أيضا أن عدة دراسات تعتبر أساليب إدارة الوقت فعال جدا، بحيث أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين استخدام وتبني إدارة الوقت وبين أداء العاملين، وأيضا نجد أن هناك علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت وأداء العاملين.

الدراسات السابقة والإطار النظري: إدارة الوقت وتحسين أداء الموظفين

البحث الثاني: الأدبيات التطبيقية:

في هذا البحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسات السابقة وفق تتابع زمني من الأقدم إلى الأحدث وسوف يتم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما، وكذا إبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة.

١/ راوية تيسير، غزاوي ٢٠١٢: إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير إدارة عامة، جامعة اليرموك.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع ١٨١ استبيان على جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال المتمثلة (محافظة اربد، محافظة جرش، محافظة عجلون ومحافظة المفرق) ، بلغ عدد الاستبيانات المستردة والتي اعتبرت صالحة لتحليل الإحصائي (١٥٩) استبيان وبنسبة (٨٧,٨) من عينة الدراسة، ثم تمت معالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب أسئلة وفرضيات الدراسة .

٢/ عبير فوزي الخطيب ٢٠٠٩ إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة الميدانية على الشركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (٣) شركات، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) موظفا وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى، والمشرفين يمثلون (١٠٪) من مجتمع الدراسة البالغ (١٤٠٠)، وقد كشفت الدراسة عن مجموعة نتائج تتلخص في أن هناك أثرا مرتفعا لعناصر إدارة الوقت تخطيط الوقت تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت (على رفع مستوى أداء العاملين، كما أوضحت نتائج الدراسة أن التخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت، وفيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت مستوى أداء

- سالم الرحيمي - توفيق المارديني ٢٠١٤: أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية دراسة الميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية (جامعة إربد الأهلية. الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف وجهة نظر الطلبة نحو كيفية إدارة الوقت من حيث التخطيط والتنظيم، وتوجيه، والرقابة وأثر ذلك في تحصيلهم الأكاديمي، وتحديد الأسباب والمعوقات التي تحول دون ذلك، جمعت البيانات من خلال عينة شملت ٣٠٠ طالب، وبينت النتائج أن مجال التخطيط كان له التأثير الأكبر في التحصيل الأكاديمي بمعامل ارتباط (٠,٥٣٩)، وان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي.

٤ / آل دليم سقر بن منصور، ٢٠١٠: دور إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل في إدارة جوازات منطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل في إدارة جوازات منطقة الرياض، وتكونت العينة من ١٥٠ موظف في إدارة جوازات الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليمثل منهج الدراسة، واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات،
٣ وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مدى الوعي بأهمية وأساليب إدارة الوقت في جوازات منطقة الرياض، وان معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على وجود ضغوط للعمل في إدارة جوازات منطقة الرياض، وأن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على سبل الحد من ضغوط العمل في إدارة جوازات منطقة الرياض.

- القيصر، ياسر بن صالح ٢٠١٣: دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وأثر استغلاله وحسن استثماره، أيضا التعرف على دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين، والتعرف على سوء إدارة الوقت وأثار ذلك على كفاءة أداء العاملين، وتكونت العينة من ١١٥ موظف في محكم الاستئناف بمكة المكرمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليمثل منهج الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، واعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج اهتماما لبعض مظاهر إدارة الوقت لدى العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، كما بينت النتائج موافقة العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة على اثر إدارة الوقت في رفع كفاءة أدائهم، كما أوضحت النتائج وجود ثلاثة مضيعات للوقت هي الابرز في التأثير على كفاءة العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة وهي عدم وضوح السلطة والمسؤولية، عدم التدريب الجيد للعاملين وسوء تجهيز وصيانة الأجهزة الخاصة بالعمل.

٦- دحاك عبد النور (٢٠١١): إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تأخذ في الاعتبار عند تحديد فعالية المدير، حيث أن نجاح العملية الإدارية يقتصر بمدى إدارة المدير لوقته بفعالية الأهداف المختلفة للمؤسسة، لذا جاءت هذه الدراسة تهدف إلى تعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي في الإجراء هذه الدراسة، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة غير عشوائية تتكون من ٧٥ مديرا من مديري الإدارة الوسطى، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1-Nor Lela Ahmed (2012) The Relationship between Time Management and job performance in Event Management.

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة الوقت على الأداء الوظيفي بين طاقم المالبزي إدارة الحدث ويعتقد الباحثون أنه من أجل البداية

منظم لتكون ناجحة في صناعة الحدث، لديهم لجعل نقطة على الانضمام إلى الإطار الزمني لإنجاز المهام في جميع أنحاء الحدث من حتى النهاية، من أصل ١٠٠ الاستبيانات الموزعة عادت فقط ٦٥ وتشير نتائج البحوث أن تأثرت الموظفين الأداء الوظيفي في المنظمة عن طريق إدارة وقتهم في إنجاز المهام خلال الحدث، وعلاوة على ذلك، تظهر نتيجة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، على الرغم من أن العلاقة معتدلة، هناك أهمية بينهما.

في الغالب وقال الموظفين أن إدارة الوقت يمكن أن تؤثر على أداء وظائفهم، بسبب عدم وجود الوقت الكافي لإدارة جميع أعمالها عندما يكون العمل أكثر مما يمكن التعامل معها، ومن الجدير للمدير الحدث والطاقم.

2-Shahzad et al (2008) Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan.

هدفت الدراسة إلى تبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء على أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس العاملة في الجامعات الباكستانية، واستخدمت الدراسة على (١٢) جامعة غطت (٩٤) عضو هيئة التدريس، وجد علاقة إيجابية واضحة لثلاث من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. وهذه الممارسات هي التعويضات، تعزيز الترويج، وتقييم الأداء.

3- Khera. (2010) Human resource practice and their impact on employee productivity A Perceptual analysis of private public and foreign Bank Employees in India.

ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاستقطاب، والتعيين، التحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التطوير والتدريب وتناولت عينة 184 من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام (باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ومعامل الارتباط (Duncans mean Tes) وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير .

4- Nonis.S.A. sager (2011) Revisiting the relationship between time management and jab performance. world journal of managment.3 (2)p135-171.

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

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات لهذه الدراسة وهي كالتالي:

- ساهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية إثرائها؛
- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- التعرف على الأداة المستخدمة في جمع البيانات، واختيار الأداة المناسبة للدراسة الحالية؛
- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث العلمية التي لم يتسن للباحث الاطلاع عليها؛
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبانة؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات؛
- التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

خلاصة البحث:

حاولنا من خلال هذا البحث نستخلص الموضوع عموماً بحيث تطرقنا في المطلب الأول للمفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت ومبادئه والأبعاد المتمثلة في التخطيط، الاتصال، الإشراف، التفويض، إدارة الاجتماعات، وحيث تطرقنا في المطلب الثاني سوف نتطرق إلى مفاهيم بتحسين أداء العاملين ومعايير وخطواتها، وحيث تطرقنا إلى المطلب الثالث الذي يربط العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين. وقد تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها صلة بالموضوع، وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على الأرض الواقع ومحاولة الوصول إلى ربط إدارة الوقت وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

خاتمة دراسة إدارة الوقت وأداء الموظفين

أظهرت الدراسات أن إدارة الوقت تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

وخلصت الدراسة إلى النقاط التالية:

الموظفون الذين يُدبرون وقتهم بشكل فعال يكونون أكثر إنتاجية ودقة وتركيزًا.

إدارة الوقت الجيدة تُساعد على تقليل التوتر وتحسين الرضا الوظيفي.

هناك العديد من الطرق التي يمكن للموظفين من خلالها تحسين إدارة وقتهم، مثل تحديد الأهداف، ووضع خطط، وتحديد الأولويات، وتفويض المهام، وتجنب التشتت، واستخدام أدوات إدارة الوقت.

وبناءً على هذه النتائج، فإننا نوصي بما يلي:

توفير برامج تدريبية للموظفين حول مهارات إدارة الوقت.

توفير أدوات وأنظمة تساعد الموظفين على إدارة وقتهم بشكل فعال.

خلق بيئة عمل تُشجع على إدارة الوقت الجيدة.

وأخيرًا، نؤكد على أن إدارة الوقت هي مهارة أساسية يجب على جميع الموظفين تعلمها لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم والوصول إلى أهدافهم.

تُعد إدارة الوقت مهارة أساسية في الحياة الشخصية والحياة المهنية.

من خلال إدارة الوقت بشكل فعال، يمكننا تحقيق أهدافنا، وإنجاز المزيد من المهام، وتقليل التوتر، وتحسين نوعية حياتنا.**.

ولكن، لا ينبغي أن ننسى أن إدارة الوقت هي رحلة مستمرة، تتطلب منا التعلم والتكيف والتطوير المستمر.

ولذلك، يجب علينا الاستمرار في البحث عن أدوات وطرق جديدة لتحسين إدارة وقتنا، وجعل حياتنا أكثر إنتاجية ورضا.

المراجع :

- ١- د. أحمد محمد علي، د. هناء محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). تأثير مهارات إدارة الوقت على الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. جامعة الملك عبد العزيز.
- ٢- د. أحمد محمد علي، د. هناء محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). تأثير مهارات إدارة الوقت على الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. جامعة الملك عبد العزيز.
- ٣- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و توزيع والطباعة، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ ، ص ١٧.
- ٤- بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٣.
- ٥- زيد منير عبودي إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ٢٠٠٦. ص ٢٣
- ٦- ياسر احمد فرح إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل الطبعة الاولى دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٠. ص ٢٥

راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية دار الجامعية، الإسكندرية مصر، ٢٠٠٨، ص ٢٠٩.

2Alain fernandez les nouveausctableasc de bord des decideurséditions d'organisation ،Paris ،٢٠٠٠ ،p40

بن حمود العنزي فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١ ص ٥. رجم خالد، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي على بسطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير " غ منشورة "، جامعة ورقلة، ٢٠١٢ / ٢٠١١، ص ٨ - ٩

كتاب "The 7 Habits of Highly Effective People" للكاتب: Stephen R. Covey

