

تأثير ادارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك: دراسة وصفية
تحليلية في مدينة الرياض
(بنك الراجحي) حالة دراسية

اسم الطالب/ عبير عايض عويد المطيري

الرقم الجامعي: 2021204610

مشروع التخرج - 1

كلية الادارة- جامعة ميدأوشن

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الادارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024



شكر وتقدير
اتقدم بجزيل الشكر للدكتورة منى مصطفى العشري
التي أشرفت على إخراج هذا البحث
من خلال توجيهاتها ونصائحها القيمة
فلها مني جزيل الشكر و التقدير

فهرس المحتويات

١	البسمة
٢	الشكر و التقدير
٣	فهرس المحتويات
٦	1. الفصل الاول: الاطار العام للدراسة
٧	1.1 المقدمة
١٠	2. مشكلة الدراسة
١١	2.1 فجوات على المستوي النظري
١٢	2.2 فجوات على المستوي التطبيقي
١٢	3. اهمية الدراسة
١٢	3.1 على المستوي النظري
١٢	3.2 على المستوي التطبيقي
١٣	4. اسئلة الدراسة
١٣	5. اهداف الدراسة
١٤	6. فرضيات الدراسة
١٥	7. نموذج الدراسة
١٦	8. منهجية الدراسة
١٧	9. الدراسة الميدانية
١٩	10. مخطط المشروع
٢٠	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٢١	2.1 المقدمة
٢٢	2.2 المتغير المستقل (ادارة الوقت)
٢٢	2.2.1 تعريفات ادارة الوقت
٢٤	2.2.3 ابعاد ادارة الوقت

2.2.4 نظريات ادارة الوقت.....	٢٦
3.2 المتغير التابع (الاداء الوظيفي).....	٢٩
3.2.1 تعريفات الاداء الوظيفي.....	٢٩
3.2.2 تطورات الاداء الوظيفي.....	٣٠
3.2.3 ابعاد الاداء الوظيفي.....	٣١
3.2.4 نظريات الاداء الوظيفي.....	٣٢
2.4 العلاقة بين متغيرات البحث.....	٣٥
2.5 تحليل العلاقة بين ادارة الوقت و الاداء الوظيفي.....	٣٦
2.6 الخاتمة.....	٣٩
المراجع.....	٤١
الملاحق.....	٤٤

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج البحث المقترح المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	١٥
2	منهجية البحث المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	١٦
3	مخطط الدراسة المقترح المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	١٩
4	مفهوم الاداء من خلال الفعالية المصدر (محمد فريد الصحن. اسماعيل محمد سيد، ٢٠٠٢، ص ١٠٩)	٢٩
5	هرم ماسلو المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	٣٣

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة.1

1.1. المقدمة

لاشك أن السمة المميزة لعصرنا هذا هي تحدي الاستفادة من الوقت لتلبية احتياجات الحياة التي تتزايد يوماً بعد يوم. نظراً 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 فهو يستطيع إدارة حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبراً على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بالعمل سواء كان إدارياً، اقتصادياً أو خدماتياً.

على صعيد العمل يعتبر استثمار وإدارة الوقت للاستفادة منه في تحقيق وإنجاز مهام واختصاصات الوظيفة من سمات المدير الناجح .. حيث إن إدارة الوقت عبارة عن نشاط يهدف إلى تحقيق أقصى فائدة عامة للأنشطة الإدارية والإنتاجية والفنية المختلفة في إطار جدول زمني محدد. كما تعتبر منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية ويعد الأفراد العنصر المؤثر والفعال فيها فوجودهم ضمن تلك المؤسسات يفرز أنماط من التفاعلات الإنسانية التي تؤثر على فاعليتها، فالمنظمات الفعالة تحقق إنتاجية عالية تدعم الاقتصاد وتنشعب حاجات المستهلكين، في حين أن المنظمات غير الفعالة تعاني من مشكلات ومعوقات اقتصادية وإدارية واجتماعية.

إدارة الوقت تساهم بشكل أساسي في رفع الإنتاجية والسرعة في إنجاز المهام وإيجاد حلول سريعة للمشاكل والمعوقات . حيث تساعد إدارة الوقت على تحسين نوع العمل وإنجازه في وقت قياسي وبالتالي الحصول على نتائج أفضل. إن جميع ما تم ذكره من معلومات حول أهمية إدارة الوقت تعتبر دافع ومحفز للباحثين لتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته و البحث فيه. لكن إدارة الوقت تتطلب وسائل تقنية يجب توفرها متمثلة في الحاسبات الآلية والشبكات والانترنت وتقنيات نقل وتبادل المعلومات والبيانات، بينما هنالك وسائل غير تقنية كمهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة بالإضافة إلى ممارسة السيطرة الواعية على الوقت الذي يقتضيه أداء العاملين، خاصة لزيادة الفعالية والكفاءة أو الإنتاجية. فإدارة الوقت منهج مصمم من عمليات ومبادئ وتقنيات ومهارات يجب تنميتها لتطوير الذات على صعيد بيئة العمل .

برزت أهمية إدارة الوقت في التراث النظري والمعرفي منذ بداية عملية التصنيع على وجه الخصوص، وقد أكدت النظريات الحديثة علاقة الوقت بالعديد من المتغيرات التنظيمية ومنها متغير الأداء الذي يعتبر من أهم أهداف التنظيم التي تسعى إليها جميع المؤسسات باختلاف طبيعتها سواء كانت مؤسسات خدماتية أو صناعية ... الخ.

كما تؤكد نظرية الإدارة العلمية عن أهمية إدارة الوقت في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج من خلال عاملي الحركة والزمن، أي الزمن الذي يستغرقه العامل لإنجاز عمل معين، وكيفية اختصار هذا الزمن، وهذا ما ذهب إليه "جانيت" بوضعه جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس للتخطيط والتنفيذ والرقابة وكذلك "جيلبرت" بدراسته إمكانية استئصال الحركات غير الضرورية لدى العمل وتقسيمه له. (اميمة عبد الخالق، ٢٠٠٩)

أن تناول موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الحالي قد بدأ في نهاية الخمسينات وبداية الستينات من طرف الباحث "جيمس مكي" في كتابه "إدارة الوقت"، بعدها ظهرت أبحاث أخرى، في مجال إدارة الوقت خاصة مع تزايد التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وزيادة عدد المؤسسات وارتفاع التكاليف، تلك الأبحاث بينت مدى أهمية الوقت بالنسبة لهؤلاء الباحثين حيث يمثل الوقت لديهم مورد ثمين، وأن تكلفة الوقت الضائع عالية جداً. غير أن طبيعة الوقت ليست كالأشياء الملموسة، وإن الاستغلال الأمثل للوقت له أثر في نجاح المؤسسات الاقتصادية وخاصة في ظل المنافسة الكبيرة في عصرنا الحالي والتي ترتبط بمدى الاستغلال الأمثل للوقت وإدارته بشكل جيد. (سهيل فهد، ١٩٨٨).

ويلاحظ أن الاتجاهات البحثية الحديثة لموضوع إدارة الوقت تركز على أن مسؤولية إدارة المنظمة تتحدد بمجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التي تتولاها. وهذه الأهداف تؤخذ كأساس لتقييم كفاءة وإداء الإدارة، وطبيعي أن تحدد تلك الكفاءة بمقدرة الإدارة على وضع أهداف سليمة وواقعية. وهذا يعني أن الأهداف هي التي تحدد مسؤولية إدارة المنظمة بمعنى أن غياب الأهداف يعني غياب المسؤولية أو غموضها أو عدم وضوحها وهذا في حد ذاته يوضح أهمية وجود الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر خطة زمنية محددة. إلى جانب ذلك فإن أهمية الأهداف تصبح أكثر إذا ما علمنا أن الأهداف تعتبر من أهم أدوات قياس كفاءة أداء الإدارة.

وهناك دور هام للأهداف يتمثل فيما أوضحه ثابت إدريس حين ذكر "أن للأهداف أهمية قصوى ودور فعال في العملية الإدارية لذا يمكن أن نعتبرها الأساس لأي نظام إداري، لأنها خير معين في عمليات التوجيه والرقابة وخاصة في عملية اتخاذ القرارات كما أنها تمثل أداة للاتصال والتنسيق والتحفيز وتعتبر معياراً للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة" (السلمي، ٢٠٠٨، ص ٨٩)

نتيجة لجميع ما اوردنا من معلومات حول موضوع ادارة الوقت وفي ظل الاهتمام المتزايد بإدارة الوقت والأداء، نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لهذين المتغيرين من خلال تقسيم الدراسة الراهنة إلى خمسة فصول وهي كالآتي:

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة، ويشمل كل من اهمية الدراسة، أهداف الدراسة، اسئلة الدراسة، الإشكالية وفرضيات الدراسة، بالإضافة الى نموذج الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للإطار النظري للدراسة و يشمل المتغير الاول و الثاني و العلاقة بينهما ، ثم تناولنا في الفصل الثالث الدراسات السابقة، أما الفصل الرابع فقد شمل الإطار المنهجي للدراسة و الذي يتناول مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، العينة، كيفية اختيارها وأسلوب التحليل، وخصصنا الفصل الخامس لمناقشة النتائج و وضع الخاتمة واهم التوصيات.

1.2. مشكلة الدراسة

يعتبر الوقت من أهم موارد الإدارة في عصرنا الحالي، لأنه يمثل العنصر الأساسي في قياس الإنتاجية والأرباح، الأمر الذي خلق مشكلة في التعامل مع الوقت وإدارته، في العديد من النظريات على اختلاف طبيعتها، وهذا ما أكدته المداخل النظرية المفسرة للارتباطات القائمة بين إدارة الوقت وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي من بينها متغير الأداء.

الوقت من الموارد النادرة التي يجب إدارتها بفاعلية لتحقيق النجاح الأمثل في إنجاز المهام أو الأهداف المحددة، لأنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت، بل أن التحدي الذي يواجه المسئول هو كيف يمكن تحقيق استغلال أفضل للوقت المتاح، تماشياً مع ظاهرة سوء إدارة الوقت عندما يتم استغلاله في أداء أشياء أقل أهمية مما ينبغي. يجب أن يحظى الوقت بالرقابة الشديدة كما هو الحال لممتلكاتنا الخاصة والعامة، إن إدارة الوقت توضح للفرد وتبصره بمجموعة من الصفات والعادات الإنسانية التي يجب أن يتعامل معها في حياته الخاصة وفي الإدارة على أنها مرادفة للتنظيم والترتيب وإجراءات العمل اليومية المبرمجة وكل هذه العناصر لها فاعلية كبيرة إلا أن إدارة الوقت أشد تعقيداً فهي حالة نفسية تفرض على الإنسان مدى استعداده بالالتزام وإعادة ترتيب الأولويات وطبيعة العمل.

نظراً 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 المسئول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبراً على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بالعمل سواء كان إدارياً، أو اقتصادياً، 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.

فجوات على المستوى النظري 1.2.1

ان المشكلة في ادارة الوقت لا تكمن في الوقت نفسه، وانما تكمن في كيفية استعمال الافراد لوقتهم، وفيما انجز من عمل. فاذا كانت طبيعة ادارة الوقت اثناء اداء تختلف من عمل لأخر، فانه ليس في كل الحالات يستطيع الموظفون التحكم في اوقاتهم، اما بسبب ذاتهم، او بسبب مهام الاخرين، ويترتب على ذلك وجود خلل يزيد من الجوانب السلبية في عملهم مثل عدم تحقيق الرضا في العمل و سوء الاداء، وقلة الانتاجية، فضلا عن ذلك زيادة اعباء العمل. لذلك فان نجاح الموظفين في المنظمة في كثير من الاحيان هو نجاح للمنظمة ككل. ويعود هذا النجاح للإدارة الجيدة للوقت.

هنالك عدد من الدراسات و الابحاث تناولت موضوع ادارة الوقت وعلاقته بمتغيرات عديدة من ضمنها اداء العاملين، الا انها قد تركت الباب مفتوحا للباحثين لتناول هذا الموضوع و اخضاعه لدراسات مستمرة كلما استجدت متغيرات ذات صلة بموضوع ادارة الوقت.

عند مراجعة بعض البحوث و الدراسات المتعلقة بموضوع ادارة الوقت نلاحظ ان هذا الموضوع تمت دراسته من عدة جوانب اهمها واقع ادارة الوقت، وهدر و مضيعات الوقت، وكفاءة وفاعلية ادارة الوقت، استغلال الوقت، ضغوط الوقت لما لهذه الامور من اهمية في المنظمات المختلفة وهذا ما اورده الباحث عبد الجبار عندما تناول مكلة ادارة الوقت.(عبد الجبار، ٢٠١٢).

بينت بعض الدراسات دور ادارة الوقت في تعديل العلاقة بين الاداء الوظيفي و متغير سمات التفاؤل ومركز التحكم. (Nonis,2011). كما قامت بعض الدراسات بالبحث عن العلاقة بين التدريب على ادارة الوقت من جهة و التحكم المدرك في الوقت، وضغوط العمل، و الاداء الوظيفي من جهة اخري، وضمن هذا السياق اظهرت الدراسات السابقة اهمية دور ادارة الوقت في الاداء الوظيفي.(ملحم، ٢٠١٠).

فجوات على المستوى التطبيقي 1.2.2

اثبتت النظريات و الدراسات السابقة ان الاستغلال الامثل للوقت له اثر بالغ على الاداء، و هو احد اهم عوامل المنظمات، نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء في بيئة تنظيمية تختلف من حيث مكوناتها وعناصرها وثقافة عمالها عن تلك البيئات التنظيمية التي أجريت فيها الدراسات السابقة الا وهو قطاع المصارف و البنوك، المتمثل في بنك الراجحي، وذلك من خلال تجسيد الواقع الفعلي لموضوع الدراسة، ومحاولة تحديد الارتباطات القائمة بين متغيري الدراسة.

اهمية الدراسة 1.3.

على المستوى النظري 1.3.1.

يعد الوقت من الموارد الهامة والقيمة 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 الموظفون.

تظهر الحاجة إلى الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة 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 وازدياد تأثيرها على الأفراد الأمر الذي أدى إلى رغبة هؤلاء الأفراد في الاستقلال الفردي ، كلها عوامل زادت من درجة الاهتمام بإدارة الوقت و التي أصبحت تعد من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها الإداريون في إدارة أعمالهم، وذلك بغية الوصول الى افضل النتائج في منظماتهم.

على المستوى التطبيقي 1.3.2.

تنبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله إلى جانب الاهتمام الفكري للباحثين والممارسين الإداريين لهذا المنهج كمدخل لتحقيق أهداف القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية عموماً.

لماذا هو مهم؟

- الوقت كعنصر يمثل احد اهم عناصر الاداء الوظيفي و الانتاج.
- اهمية ادارة الوقت كمنهج لتنمية المهارات وتطوير قدرات العاملين مما له اثر بالغ علي ادائهم.

لمن هو مهم؟

- للقيادة الإدارية الى ضرورة تناول مفهوم إدارة الوقت ضمن منهج استراتيجي يضمن كفاءة الأداء.
- لصناع القرار الإداري لمساعدتهم في بناء ثقافة الأداء المتميز من خلال مبادئ إدارة الوقت. من خلال أهمية الوقت كعنصر يمثل احد أهم عناصر الأداء الوظيفي.
- للمكتبة الجامعية وتزويدها باطار نظري وتطبيقي لإدارة الوقت.

اسئلة الدراسة 1.4.

تبلورت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ما مدي تأثير ادارة الوقت علي اداء العاملين في قطاع البنوك السعودية (مصرف الراجحي)؟ ومن ثم تفرعت منه الاسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين ادارة الوقت و الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين تخطيط الوقت وزيادة الانتاج في المؤسسة محل الدراسة؟

اهداف الدراسة 1.5.

بالرجوع إلى الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع إدارة الوقت والأداء، ومن خلال ما توصلت إليه العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، ومن خلال دراستنا الميدانية لمصرف الراجحي، نسعى من خلال الدراسة الراهنة لتحقيق جملة من الأهداف وهي:

الاهداف النظرية للدراسة:

- جمع وترتيب التراث النظري حول موضوع الدراسة.

- وضع الارتباطات النظرية الملائمة بين متغيرات الدراسة.

الاهداف الميدانية للدراسة:

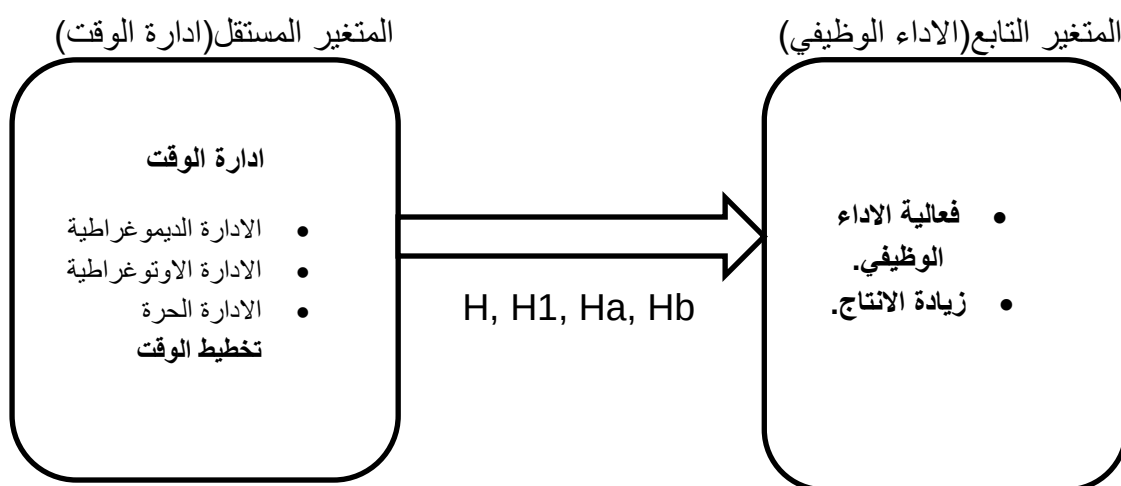
- معرفة عناصر ومحددات إدارة الوقت بالمصرف محل الدراسة.
- معرفة الواقع الفعلي لإدارة الوقت والأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد أبعاد الأداء ومكوناته في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء بالمصرف محل الدراسة.

1.6. فرضيات البحث

تعرف الفرضية على انها شرح و تفسير مؤقت يضعه الباحث، وفي ضوءه يلاحظ الواقع من جديد، او يقوم بتجارب ليتأكد من صحته او عدم صحته. (صلاح الدين شروخ، ٢٠٠٣). للإجابة على اسئلة الدراسة المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى(H) : هدفها هو اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت و الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. ومن خلالها يتم الرد على سؤال هل توجد علاقة بين ادارة الوقت و الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- الفرضية الثانية(Ha): هدفها هو اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنظيم الوقت و فعالية الاداء بقطاع المصارف و البنوك بمدينة الرياض،(بنك الراجحي). ومن خلالها يتم الرد على سؤال هل توجد علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- الفرضية الثالثة(Hb): هدفها هو اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج بالقطاع المصرفي و البنوك بمدينة الرياض، (بنك الراجحي). و فيها يتم الرد على سؤال هل توجد علاقة بين تخطيط الوقت وزيادة الانتاج في المؤسسة محل الدراسة؟

1.7. نموذج البحث

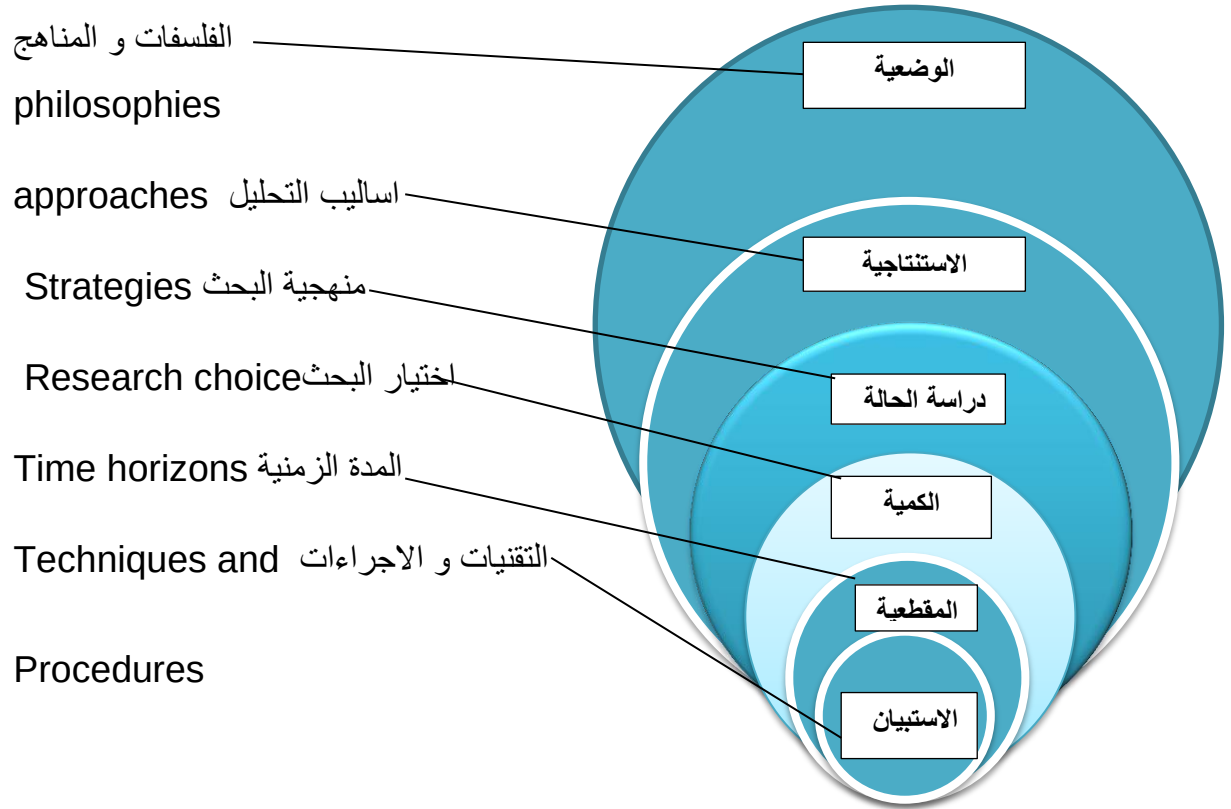


الشكل (1) نموذج البحث

المصدر: تصميم بواسطة الباحثة

منهجية البحث.8

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: الاستنتاجية
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- اختبار البحث: الكمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- التقنيات و الاجراءات: الاستبيان و التحليل الاحصائي



شكل (2) منهجية البحث

المصدر: تصميم الباحثة ٢٠٢٤

الدراسة الميدانية 9.

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمصرف الراجحي ٢٠٢٤.

الموقع الجغرافي: مدينة الرياض- المملكة العربية السعودية

لمحة تاريخية عن مصرف الراجحي:

تأسس بنك الراجحي عام ١٩٥٧ ، وهو من أكبر البنوك في العالم من حيث القيمة السوقية والأكبر في الشرق الأوسط والمملكة العربية السعودية ، بإجمالي أصول ٨٠١ مليار ريال سعودي ، ورأس مال مدفوع ٤٠ مليار ريال سعودي (١٠.٦٦ مليار دولار أمريكي). تمويل وقاعدة موظفين تزيد عن ٢٠٠٠٠ موظف، مع أكثر من ٦٠ عامًا من الخبرة في الأنشطة المصرفية والتجارية.

تم دمج مختلف المؤسسات الفردية التي تحمل اسم الراجحي في مظلة "مؤسسة الراجحي للتجارة والصرافة" في عام ١٩٧٨ وفي عام ١٩٨٨ ، وتم تأسيس البنك كشركة مساهمة سعودية شركة تحت اسم شركة الراجحي المصرفية والاستثمار والتي سميت لاحقًا في عام ٢٠٠٦ باسم مصرف الراجحي.

تتجذر المجموعة المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بعمق في مبادئ الصيرفة الإسلامية ، وهي تلعب دورًا أساسيًا في سد الفجوة بين المتطلبات المالية الحديثة والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية، بينما تقود العديد من معايير الصناعة والتنمية، وذلك من خلال قاعدة راسخة في المملكة العربية السعودية ، حيث يمتلك مصرف الراجحي شبكة واسعة تضم أكثر من ٥١٠ فرعًا ، وأكثر من ٤,٦٠٣ ماكينة صراف آلي ، وأكثر من ٥٨٤ نقطة بيع مع التجار وأكبر قاعدة عملاء، من أي بنك في المملكة ، بالإضافة إلى ١٥٣ مراكز التحول في جميع أنحاء المملكة.(الموقع الالكتروني الرسمي للبنك)

طبيعة عمل مصرف الراجحي:

تتمثل أهداف المصرف في القيام بأنشطة مصرفية واستثمارية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها، وفقاً للرقابة المصرفية وقرار مجلس الوزراء. مصرف الراجحي هو ثاني أكبر بنوك المملكة من حيث الموجودات وأكبر مصرف إسلامي في العالم، وقد بلغت حصته من إجمالي الموجودات والودائع % على التوالي و٣.١٧ لدى البنوك

السعودية ١.١٦ م. ووصلت القيمة السوقية بحلول ٣١ ديسمبر ٢٠١٨ الي ٢١٤٢ مليار ريال سعودي.

يقدم المصرف خدماته من خلال العديد من القنوات المصرفية التقليدية والحديثة لضمان راحة عملائه وتيسير تعاملاتهم. إضافة إلى الخدمات المصرفية عبر الانترنت والخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال. وإلى جانب امتلاكه أكبر شبكة فروع في الشرق الاوسط، يعمل المصرف كذلك من فروع ١٠ فروع في الاردن وفرعين في الكويت، و ١٨ فرع في ماليزيا.

يمتلك مصرف الراجحي شبكة واسعة تضم أكثر من ٥٧٠ فرعاً ، وأكثر من ١٥٢ فرعاً مخصصاً للسيدات ، وأكثر من ٤،٧٩٤ جهاز صراف آلي ، و ٧٤،٦١٢ محطة طرفية للنقاط الطرفية مثبتة مع التجار ، وأكبر قاعدة عملاء في المملكة.

مخطط الدراسة. 10.



الشكل (3) مخطط الدراسة

المصدر: تصميم الباحثة ٢٠٢٤

الفصل الثاني الدراسات السابقة.2

المبحث الاول: المقدمة 2.1

منذ قديم الازل والناس يعيشون ويتعايشون في مجتمعات تطرأ عليها التغيرات و الاحداث و التحديات التي تطرهم الي التفكير و البحث و التحليل من اجل ايجاد حلول لها. يتبع تلك الحلول محاولات للتطبيق بيبوء الكثير منها بالفشل الذي يتعلم منه الناس ويستمررون في تحسين الحل وتطبيقه حتي يصلوا لمرادهم ويتغلبوا على المعوقات و التحديات. هكذا اخذت المجتمعات في التقدم و التطور، وهكذا هي الطبيعة البشرية التي تسعى دوما للتطور و الابتكار و التغيير.

ويلاحظ أن الاتجاهات البحثية الحديثة تركز على أن مسؤولية إدارة المنظمة تتحدد بمجموعة الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها من خلال الوظائف التي تتولاها. وهذه الأهداف تؤخذ كأساس لتقييم كفاءة الإدارة، وطبيعي أن تحدد تلك الكفاءة بمقدرة الإدارة على وضع أهداف سليمة وواقعية.

وهذا يعنى أن الأهداف هي التي تحدد مسؤولية إدارة المنظمة بمعنى أن غياب الأهداف يعنى غياب المسؤولية أو غموضها أو عدم وضوحها وهذا في حد ذاته يوضح أهمية وجود الأهداف تسعى المنظمة الى تحقيقها عبر خطة زمنية محددة. إلي جانب ذلك فإن أهمية الأهداف تصبح أكثر إذا ما علمنا أن الأهداف تعتبر من أهم أدوات قياس كفاءة أداء الإدارة.

وهناك دور هام للأهداف يتمثل فيما أوضحه ثابت إدريس حين ذكر "أن للأهداف أهمية قصوى ودور فعال في العملية الإدارية لذا يمكن أن تعتبرها الأساس لأي نظام إداري، لأنها خير معين في عمليات التوجيه والرقابة وخاصة في عملية اتخاذ القرارات كما أنها تمثل أداة للاتصال والتنسيق والتحفيز وتعتبر معياراً للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة. (السلمي، ٢٠٠٨ : ٨٩) ويلاحظ أن الإدارة بالأهداف كمنهج لقياس كفاءة الأداء يرتبط ارتباط وثيق بالعمليات الأساسية للإدارة، التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي بدورها تشكل أهم وسائل إدارة الوقت.

اول من نادى بأسلوب الادارة بالأهداف هو "فبيتر دراكر" أستاذ ورئيس قسم الإدارة الأعمال في جامعة نيويورك، بأسلوب الإدارة بالأهداف، حيث كانت وجهة نظره تقول: "إن منشأة الأعمال تحتاج إلي (مبدأ العمل) يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية، وفي نفس الوقت يعطى توجيهها بوحدة الرؤية الشاملة، كما ينشئ روح الفريق وينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة". إن مبدأ الوحيد الذى يمكن أن يحقق ذلك هو: الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية (الهواري، ١٩٩٧ : ٢١).

2.2. المتغير المستقل (ادارة الوقت):

2.2.1 تعريفات ادارة الوقت:

لقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث، وسنتناول تعريف إدارة الوقت وتطوره وأبعاده، ونظرياته 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 جعلنا في تعريفنا لإدارة الوقت أن نخرج على تعريف الإدارة أولاً ثم الوقت وبعد ذلك نقدم تعريف لإدارة الوقت.

لقد اختلف المختصون في تحديد مفهوم لإدارة الوقت تبعاً لاختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم وقيمهم، فعنصر الوقت يتساوى في الوفرة بين جميع الأفراد، أما الاختلاف فيمكن في طريقة استغلاله، وتلعب البيئة الاجتماعية دوراً كبيراً 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:

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

وأوضح "الجريسي" في تعريفه لإدارة الوقت " أنها لا تنطلق 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.

وعرف "ماكينزي" مصطلح إدارة الوقت على أنه "إدارة الذات"، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت وتعرف الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة" (بشير العلاق، ٢٠١٧ ص ٥١).

بالإضافة إلى تعاريف أخرى عديدة لإدارة الوقت، فقد عرفت على أنها: "الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة، حيث تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتحفيز والاتصال. كما عرفت على أنها: عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير.

من خلال التعاريف السابق يمكننا تعريف إدارة الوقت بأنها عملية تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق والرقابة على الوقت والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بما يمكننا من تحقيق الأهداف المسطرة، وفي أقصر وقت ممكن. (سليم بطرس، ٢٠٠٧، ص ١).

2.2.2 تطورات ادارة الوقت:

على الرغم من حداثة موضوع ادارة الوقت في أدبيات الإدارة الحديثة، فإن جذوره ترجع بشكل عام إلى أعمال وجهود فردريك تايلور (Taylor. F) أبو الإدارة العلمية. في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن، لتحديد أفضل (أمثل) طريقة لأداء العمل. وتتمثل دراسة الحركة والزمن، في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض، بأسرع وأفضل طريقة وأقل وقت ممكن. وقد أخذ تايلور، في الاعتبار، نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة، أو الأسباب الاضطرارية أخرى. (عليان، ٢٠٠٥ : ١٥).

وبهذا ساهم تايلور مساهمة كبيرة في زيادة فعالية إنجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى من خلال إعادة توزيع مكونات العمل، وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين ، وتحفيزهم مادياً، وإزالة أو تقليل الوقت الضائع، وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة، تضمن انسيابه بشكل سهل دون أي معوقات. وبالرغم

من مساهمة فردريك تايلور الكبيرة، فإنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، فقد كانت محاولات تايلور وأتباعه تركز على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج والأرباح، من خلال التركيز على زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية، وخاصةً في النواحي الإنتاجية للعمل، حتى ظهرت المدارس الإدارية الأخرى، وأخذت في اعتبارها سلبيات الإدارة العلمية، وحاولت التركيز على فعالية المنظمة بشكل عام.

وقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل، والمتعارف عليه حالياً، في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين وقد كانت أول محاولة في هذا المجال هي للكاتب جيمس ماكاي (Mackay James) في عام ١٩٥٨ م، حيث وضع كتابه إدارة الوقت وكان من أهم عباراته في هذا الكتاب، والتي لا تزال تتردد إلى وقتنا الحاضر هي : (إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم).

وبعد هذه الفترة الزمنية، ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير وبدأت تظهر الكثير من الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب العديدة في هذا المجال، وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثر كبير في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت.

أما في العالم العربي فقد أسهم الدكتور سيد الهواري في هذا المجال بكتابه (المدير الفعال) عام ١٩٧٦ م، والأستاذ محمد شاکر عصفور، بدراسة (إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية) عام ١٩٨٢ م، وفي عام ١٩٨٨ م، صدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية كتاب بعنوان (إدارة الوقت) لسهيل فهد سلامة، وفي عام ١٩٩١ م، صدر كتاب (إدارة الوقت) لنادر أبو شيخة، ثم تتابع صدور الكتب العربية المترجمة والمؤلفة في هذا المجال كما أعدت رسائل جامعية كثيرة في مجال إدارة الوقت "سلامة سهيل (١٩٨٨-١٩-٢٠)".

2.2.3 أبعاد ادارة الوقت:

ادارة الوقت والاستفادة منه هي احد سمات المدير الناجح، وهي التي تضع حداً فاصلاً بين الشخص الناجح والفاشل، وتعتبر سمة تنظيم الوقت وتقسيمه لتحقيق الأهداف والواجبات واحدة من سبل النجاح الاولى لمنظمات الاعمال. على كل اداري ناجح وضع الابعاد الإدارية للوقت ومعرفة كيفية التعامل مع هذه الابعاد للوصول الى الاهداف التي تصبوا لها المنظمة. وهي تتمثل في الاتي:

١- **التخطيط** : التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وبين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها، وعليه يتطلب من المخطط عند إعداد الخطة الإدارية يراعي التسلسل الزمني في مراحلها وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها بما يتناسب مع المراحل المحددة، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى الى تحقيقه على المدى البعيد والقريب. (ابو شيخة، ٢٠٠٩ / ٣٨).

٢- **التنظيم** : لقد دلت الدراسات والتجارب المرتبطة بإدارة الوقت على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج وأن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر أهمية الوقت في التنظيم. (ابو شيخة، ٢٠٠٩ : ٣٩)

٣- **التوجيه** : تظهر أهمية الوقت في التوجيه باعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، ونفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد، وإن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم فلا تتحقق الفائدة المرجوة، حيث أن التوجيه في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة يعطي نتائج أفضل، والتوجيه ملازم للتخطيط فلا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه (العجمي، ٢٠٠٧ : ٣٠٥ - ٢٠٦).

الشق الآخر من الابعاد غير التقنية لإدارة الوقت يرتبط بالمهارات والقدرات الشخصية للفرد العامل، والذي تم التعبير عنه بإدارة الذات.

نظريات ادارة الوقت 2.2.4 :

برزت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة كل حسب نظريته والتي يمكن إدراجها كالتالي: (الصرن، ٢٠٠٠ص ٤١-٤٧)

نظرية الإدارة العلمية: اهتمت نظرية الإدارة العلمية التي عني بها فريديريك ويسلو تايلور بدراسة الزمن في ١٨٨١ في شركة ميد فيل للفولاذ وتكونت دراسة الوقت عنده من جزئين للعمل: عمل تحليلي وآخر استثنائي فتضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:

- تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة.
- التخلص من الحركات غير الضرورية.
- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد.
- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت اللازم لأداء كل منها.
- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه و اضافتها.

وفي الجهة المقابلة تضمن العمل الاستثنائي ما يلي:

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.
- يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة الحركات التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عملية، وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية، من خلال إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به.
- يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد، ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها، وكيفية التنسيق بين طاقاتها الإنتاجية وغير ذلك.

مما سبق يتضح أن تايلور قد استخدم جزءا من دراسة الحركة كجزء مطلوب في دراسة الوقت وتتطلب هذه الدراسة دراسة الوقت الكامل للعمل الذي يؤدي مع تحديد أوقات العطل والأعياد، وأوقات الراحة، والأوقات الضائعة أيضاً. إذ أن الإنسان لا يمكن أن يكون مطلقاً، فأى عمل يقوم به لابد وأن ينتج عنه وقت ضائع،

كما أنه يحتاج إلى قليل من الراحة لضمان استمراره فيه ولكن هناك فترات محددة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية، إذا زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدرا في الوقت (الناطور، ٢٠١١، ص ٩٧).

نظرية العلاقات الإنسانية

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتم بها التون مايو على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة، وقد تجلّى الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة، وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية، وبالتالي على إنتاجيته، وذلك من خلال إشعار العمال بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة، مهما قل شأن ذلك العمل، واقناعهم أن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، وأنهم الجزء الأساسي فيها.

وقد قام مايو بإجراء مجموعة من التجارب والدراسات في شركة ويسترن إلكترونيك بمصانع هاوثرن بأمريكا، دامت هذه التجارب مدة ٥ سنوات من عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢ وأكدت أن الإنتاجية تعتمد إلى حد بعيد على عمل العاملين كفريق متعاون مخلص بشكل طبيعي وأن اندفاع الأفراد وتعاونهم يرتبط بمدى الاهتمام بهم من قبل مشرفيهم ورؤسائهم، وبعدم الإكراه والإجبار في التعامل معهم، وبمشاركتهم في وضع القرارات والتغييرات التي تؤثر عليهم وبذلك نظر العلماء والباحثون في تلك المرحلة إلى المنظمة كنظام اجتماعي، حيث ركزوا على السلوك وعلى اتجاهات ومشاعر وحاجات ومعنويات العاملين بشكل رئيسي وجميع هذه الأمور لها تأثير مباشر على هدر وإضاعة الوقت أو توفيره والاستفادة منه. وتتجلى أهمية دور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- ١- إن الوقت يؤدي إلى تطوير أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج.
- ٢- إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة.
- ٣- إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين.
- ٤- أنه توجد العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل

النظرية الحديثة للمنظمة: جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم، ومن أهم هذه النظريات:

نظرية اتخاذ القرارات: من أشهر روادها هاربرت سيمون فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها، واحتلت فيها إدارة الوقت مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات وهذه الأحداث الماضية ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة، وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، وبذلك يمكن القول أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا، (عدن، ٢٠٠٣، ص ٩٩).

النظرية الرياضية: اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية اعتبار المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزيائن وغير ذلك، وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وطريقة مونت كارلو، وبالتالي فإن كل مرحلة من هذه المراحل تشكل فترة زمنية تمر بها المنظمة خلال مراحل تطورها.

إن علم الإدارة لا يزال يتسع وينمو حتى الوقت الحاضر وقد تحررت الإدارة من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلى الصفة الواسعة، ومن الناحية الداخلية إلى كل أنحاء العالم، واتخذت صفة العولمة والتدويل، ولا شك أن هذا التطور سوف يليه مراحل تطور أخرى.

3.2 المتغير التابع (الاداء الوظيفي):

3.2.1 تعريفات الاداء الوظيفي:

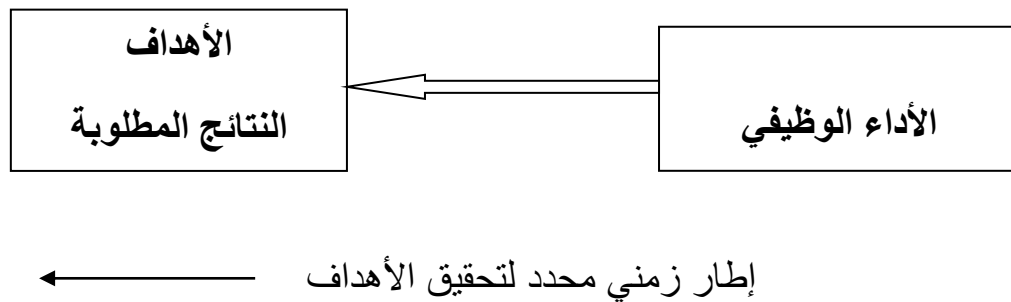
يعرف الأداء الوظيفي بأنه : " أداء الفرد في العمل هو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة " (مصطفى، ٢٠٠٠ : ١٤٥).

كما يعرف الأداء الفردي أو الوظيفي بأنه: " أهم محاور فاعلية الأداء الكلي للمنظمة، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة .." (جاد الرب، ٢٠٠٩ : ١٦٩).

من التعريف الأول يلاحظ أن الأداء الوظيفي يهتم بالإنتاجية في المقام الأول، بينما يتناول التعريف الثاني محور فاعلية الاداء من حيث الكمية والجودة، وضرورة الاهتمام بالأداء الجماعي.. والنتيجة والمحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل.

ويمكن تعريف الاداء الوظيفي بأنه : " المحصلة لكافة مراحل التخطيط في المنظمة وهو ذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً ، باستطاعة أي منظمة أن تخطط وتنظم لكنها لا تحقق أي نتائج إلا بتحويل تلك الخطط والبرامج الى واقع فعلى ، ولا شك أن ذلك لا يتحقق إلا بمجهودات العاملين " .

ومن خلال التعريف يمكن استخلاص أن هنالك اتجاه يتناول مفهوم الاداء الوظيفي من خلال مدخل الفعالية.



شكل (4) مفهوم الاداء من خلال الفعالية

المصدر: (محمد فريد الصحن و اسماعيل محمد السيد)، ٢٠٠٢: ١٠٩

ومن ثم يتبين لنا من الشكل أعلاه والتعريفات السابق أن الأداء الوظيفي هنا يرتبط بمؤشرات الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والوصول إليها في وقت وزمن محدد ومن ثم يكون الأداء الوظيفي هنا مؤشراً للفعالية المرتبطة بالأداء لكونه مرتبط بتحقيق أهداف في إطار زمني محددة.

تطورات الاداء الوظيفي 3.2.2:

الأداء الوظيفي هو أحد أهم العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية؛ فهو يساعد المنظمات على تحديد مستوى إنتاجية الموظفين، وفي السنين الأخيرة تطور هذا المفهوم واتسع ليشمل تقييم الاداء الوظيفي. ويوفر هذا المفهوم الأساس الذي تبنى عليه قرارات الترقية والتدريب والتعويضات؛ وبالتالي فإن فهم وتطبيق مفهوم أداء الموظف هذا بشكل فعال يسهم في تعزيز الإنتاجية والكفاءة التنظيمية على المدى الطويل، ومع التطورات المتسارعة في بيئة العمل، سيظل هذا المفهوم محور اهتمام الباحثين و المديرين والخبراء في إدارة الموارد البشرية.

يمكن لأي منظمة أن تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسبما يلائم عملياتها و اعتمادها على وسائلها و هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، ويتم قياس وتقييم أو تقدير أداء العاملين باستخدام معايير محددة مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستواه هذا بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور. تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأطلقت عليها مسميات عديدة.(حمد على، ٢٠١٤، ص٨٠).

ابعاد الاداء الوظيفي 3.2.3:

أما فيما يتعلق بالأبعاد التي يقوم عليها الأداء الوظيفي تتمثل في الآتي:

- ١- **التخطيط:** ويعني الاستخدام الجيد للوقت والموارد وهي ما يؤدي إلى انعكاسات إيجابية على الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- ٢- **التعاون:** ويعني قيام الفرد بتبادل المعلومات مع زملاء العمل لتسهيل أداء الزملاء وأداء جماعة العمل وبالتالي يؤدي إلى سهولة انسياب وتدفق إجراءات العمل.
- ٣- **المهارة أو البراعة:** وتعني قيام الفرد بأداء العمل بدقة ، وبالتالي توليد القدرة لدي العاملين على الابتكار والتطوير مما ينعكس على الأداء الوظيفي بشكل جيد.
- ٤- **درجة الثقة أو الاعتمادية على الفرد:** وتعني قدرة الفرد على المحافظة على معايير مرتفعة من الأداء وقيامه بأداء كل الأعمال المطلوبة منه ، وبالتالي سينعكس ذلك على مدي قدرة الفرد في تحقيق الأهداف الطموحة. (مصطفى، ٢٠٠٠ : ٢٨٩).

من خلال ما ورد من تعريف ومفهوم للأداء الوظيفي ، تخلص الباحثة الى أن مفهوم الاداء ارتبط بشكل رئيسي بمفهوم إنجاز الاهداف المحددة مسبقاً فلا بد أن يتوافر للفرد المعلومات الكافية عن الأهداف المكلف بها لتحقيقها في وظيفة ما، كما أنه ينظر للأداء الوظيفي على أنه ما يجب أن يؤدي أي أداء العمل المناسب الذي يجب أدائه لبلوغ الأهداف المحددة . وبالتالي يتضح أن هناك أبعاد ومقاييس يتم وضعها لتمكين العاملين من بلوغ الأهداف التي يتم تحديدها بمعرفة الإدارة .

نظريات الاداء الوظيفي 3.2.4:

وجه الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية، انتباه الدارسين والباحثين إلى ظهور ثلاث نظريات تشبع حاجة الإنسان لرفع أدائه الوظيفي، وهي:

نظرية ماسلو: تدرج الحاجات أو تدرج ماسلو للحاجات أو «هرم ماسلو» وهي نظرية نفسية قدمها العالم أبراهام ماسلو في ورقته البحثية «نظرية الدافع البشري» عام ١٩٤٣ في مجلة Psychological Review العلمية.

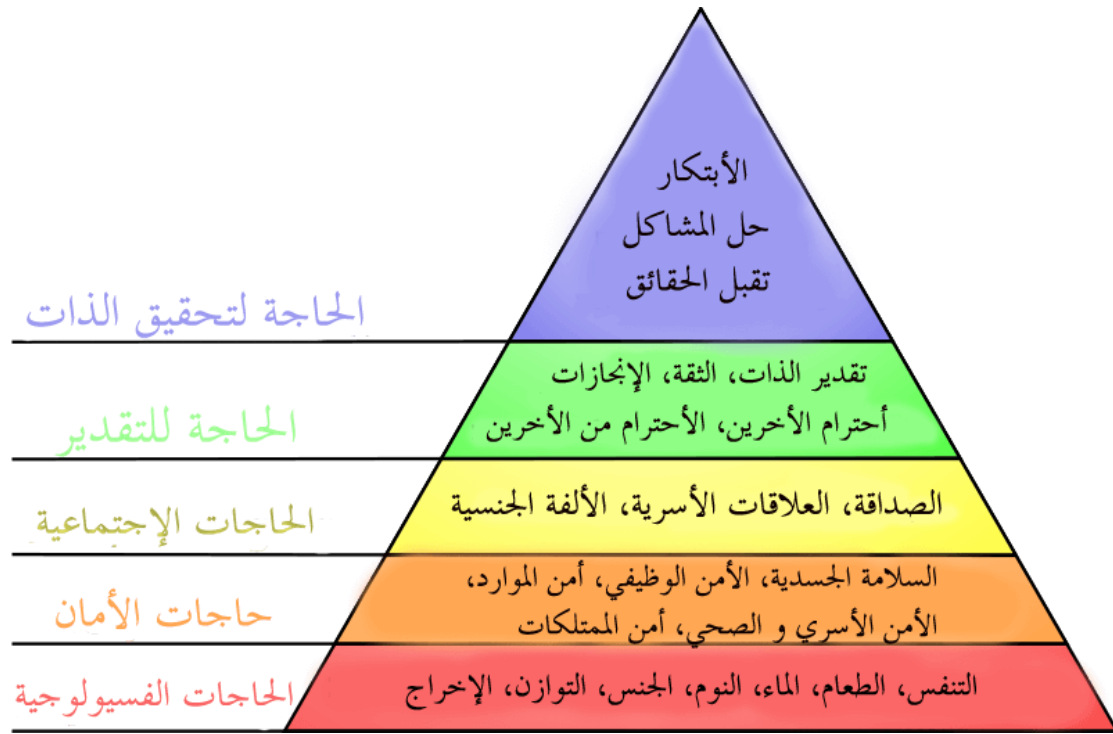
الاحتياجات الفسيولوجية: وفق هرم ماسلو، فإنه بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تظهر الحاجة إلى الأمان، وهي تشمل:

- السلامة الجسدية من العنف والاعتداء.
- الأمن الوظيفي.
- أمن الإيرادات والموارد.
- الأمن المعنوي والنفسي.
- الأمن الأسري.
- الأمن الصحي.
- أمن الممتلكات الشخصية ضد الجريمة.

الاحتياجات الاجتماعية: بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمان، تظهر الطبقة الثالثة، وهي

الاحتياجات الاجتماعية، وتشمل: العاطفية الأسرية واكتساب الأصدقاء الحاجة للتقدير هنا يتم

التركيز على حاجات الفرد في تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين له والإحساس بالثقة والقوة والحاجة لتحقيق الذات.



الشكل (5) هرم ماسلو

المصدر: الباحثة بالاستعانة بالدراسات السابقة

نظرية إي آر جي: هذه النظرية تشابه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

- احتياجات البقاء: وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة.

- احتياجات الارتباط: وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة.
- احتياجات النمو: هي مرادفة للاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة. أي أن الإنسان يحتاج إلى أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

نظرية العاملين لهيرزبرج: تقول هذه النظرية إن هناك مجموعتين من العوامل:

الأولى: وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) التي تحقق الحد الأدنى من الرضى، أي إن نقصها يعد عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس، وتشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- عدالة نظم المؤسسة.
- المنزلة المناسبة، وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي والمميزات، وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل: العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

- الإشراف والذاتية، وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات

العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

وحسب النظرية، فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعد عامل تثبيط ومصدر إحباط ، وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيةها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية: هي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير، أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- التقدير، أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
- فرص النمو، أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
- تحمل المسؤوليات، أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين
- الإنجازات، وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب.

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتعاً للعاملين فيعطيهام مجالاً للإبداع

واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات.

2.4 العلاقة بين متغيرات البحث:

وفي ظل هذا الاختلاف بين هذه الرؤى النظرية والدراسات السابقة حول هذا الموضوع نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في بيئة تنظيمية تختلف من حيث مكوناتها وعناصرها وثقافتها عمالها عن تلك البيئات التنظيمية التي أجريت فيها الدراسات الامبيريقية السابقة وهذا بمؤسسة مصرف الراجحي بمدينة الرياض حاضرة المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تجسيد الواقع الفعلي لموضوع الدراسة، ومحاولة تحديد الارتباطات القائمة بين متغيري الدراسة، من خلال محاولة الإجابة على السؤال المركزي للدراسة.

أجرت (عودة، ٢٠٠٠) دراسة ميدانية بعنوان "كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الاردنية الاتجاهات والعوامل المؤثرة." وقد هدفت دراستها إلى التعرف على اتجاهات مديري فروع البنوك الاردنية نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله، والكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارته.

وتكونت عينة الدراسة من عدد من مديري فروع البنوك الاردنية ضمن المجالات التي حددتها الدراسة وهي الشخصية والاجتماعية والتنظيمية. ولتحقيق اغراض الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في تكوين الاطار النظري ونتائج تحليل spss لنتائج الاستبيان.

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- وجود اتجاهات إيجابية لدى المستجيبين اتجاه أهمية الوقت واستغلاله.
- عدم وجود اثر للمتغيرات الشخصية على إدارة الوقت بمجالاتها المتعددة.
- وجود اثر للمتغيرات الاجتماعية على إدارة الوقت بمجالاتها المتعددة.
- هنالك اثر كبير للوساطة والمحسوبية على إدارة الوقت.
- أكدت الدراسة وجود أثرا للمتغيرات التنظيمية علي ادارة الوقت

2.5 تحليل العلاقات بين المتغيرات من الدراسات السابقة:

الانماط:

من خلال استقراءنا للتراث النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذا البحث نجد بأن هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعمال، وإذا نظرنا إلى إدارة الوقت على أنها تمثل مدخلات منظمة العمل فإن مخرجاتها تؤثر على العديد من سلوكيات العمال لما لإدارة الوقت من تداخل مع تلك السلوكيات، وهذا ما لمستته العديد من الدراسات، فقد أشار (نادر أبو شيخة ومحمد القريوتي، 1991) إلى أن الاستثمار الأمثل للوقت باعتباره مورداً هاماً في بيئة العمل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة. ومن ثم جاءت دراسة (عبدالعزیز ملائكة، 1991) للتعرف على مدى أهمية قيمة الوقت والمؤثرات فيه لدى عينة من العاملين في مؤسسات حكومية مختلفة وبخاصة في مدينة جدة، وتؤكد النتائج على أن للوقت أهمية كبيرة في تحقيق أهداف منظمة العمل، وعللت هذه الدراسة ضياع الوقت بالزيارات المفاجئة وعقد الاجتماعات دون ضرورة ملحة ودون تنظيم، والاختلاف والتفاوت بين العاملين في الخبرات والمؤهلات.

النمط الايجابي

جاءت دراسة (نايف العتيبي، 1992) بهدف التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي، وللتحقق من ذلك تم تطبيق مقياس إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الاستغلال الكفء للوقت ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للمنظمة، وتبين من خلال هذه الدراسة أن عدم توزيع العمل بصورة إيجابية بين العاملين يؤدي إلى هدر الوقت.

النمط المتوازن

العلاقة بين إدارة الوقت و الاداء الوظيفي لها اثار سلبية و ايجابية تعتمد اعتماداً كلياً على مدى استغلال الوقت. وللتعرف على مدى استغلال المدير السعودي لوقته، وكيفية توزيع الوقت خلال يوم العمل أجرى كل من (حسين الطراونة، وسليمان اللوزي، 1996) دراسة خلصت نتائجها إلى وجود علاقة متوازنة بين إدارة الوقت وكل من المتغيرات التالية (الدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والعمر).

النمط السلبي

اظهرت بعض الدراسات ان هنالك نمطا سلبياً للعلاقة بين ادارة الوقت و الاداء الوظيفي مثال: دراسة (سمر الخطيب، 1992) التي توصلت إلى أن الافتقار إلى التدريب على ماهية الوقت وسبل إدارته يؤدي إلى عدم الانتظام بوقت الدوام الرسمي، وأن هناك تفاوتاً في العلاقة بين طرق هدر الوقت وبين المتغيرات التالية: (الفئة الوظيفية، السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية، نطاق الإشراف).

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع الدراسة التي أجراها (إيهاب النعاس، 2003) والتي خلصت إلى أن عدم الاهتمام الكافي بالوقت في بيئة العمل يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، وتبين من خلال هذه الدراسة أن من العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت عدم وضوح المهام والمسؤوليات بالنسبة للعاملين، وعدم تطبيق اللوائح والقوانين التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي.

الصراعات

في ضوء استقرائنا لنتائج الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

الجوانب التي اتفقت عليها تلك الدراسات مع دراستنا تتمثل في أن إدارة الوقت تعد من المتغيرات الحيوية والديناميكية في بيئة العمل، وأن الإدارة الجيدة للوقت لها انعكاسات إيجابية على العديد من سلوكيات العامل، وأن هناك شبه إجماع بين الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي على أن أداء العمال في بيئة العمل ليس ثابتاً وإنما تتفاعل معه العديد من المتغيرات.

أما الجوانب التي اختلفت عليها تلك الدراسات عن دراستنا تمثلت في عدم حسم طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي وإدارة الوقت، ومدى الأهمية التي تعيرها منظمة العمل لإدارة الوقت.

أما عن أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة يتجسد في تشابه هذه الدراسة مع ما سبقها من دراسات في المنهج المتبع والأدوات المستخدمة. وتتجسد أوجه الاختلاف في أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت في علاقتها بالأداء الوظيفي للعمال تم إجرائها في المنظمات الخدمية ، وما اختلفت عنه هذه الدراسة عن سابقتها يظهر في طبيعة العينة المطبق عليها الدراسة حيث تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين بمصرف الراجحي.

وعن الجديد الذي تضيفه هذه الدراسة على نتائج الدراسات السابقة يتجسد في تحديد العوامل النفسية والاجتماعية المرتبطة بإدارة الوقت. ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة والوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها، وانسجاماً مع أهداف البحث تسعى هذه الدراسة للتحقق من الفروض التالية:

- وجود علاقة بين ادارة الوقت و الاداء الوظيفي.
- وجود علاقة بين تنظيم الوقت و فعالية الاداء.
- وجود علاقة بين تخطيط الوقت و زيادة الانتاج.

الفجوات:

من خلال ما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج و احصائيات يتبين لنا وجود فجوات بين متغيرات دراستنا(متغير ادارة الوقت (مستقل)، متغير الاداء الوظيفي(تابع))، تعود هذه الفجوات الى وجود متغيرات جانبية تؤثر تأثير واضح على متغيري ادارة الوقت و الاداء الوظيفي للموظفين.

فجوات ادارة الوقت:

أن هناك أثر ايجابي لعناصر إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة)على رفع مستوى أداء العاملين، كما ان تخصيص زمن محدد للعمل و التخطيط للوقت يعد من أهم عوامل إدارة الوقت. يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

فجوات الاداء الوظيفي:

لا يعتمد أداء العاملين فقط على مستويات مهاراتهم فحسب، إذ تتفاعل تجربة الموظف وبيئة العمل وزملاء العمل والمدراء والمتغيرات الأخرى لتؤثر على الأداء، وفيما يلي أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين:

- ثقافة الشركة
- الاستماع الى الموظفين
- بيئة العمل المادية
- سير العمل
- التدريب و التطوير

الخاتمة 2.5

لقد تعددت الدراسات حول إدارة الوقت والأداء سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، وفيما يلي سناقش نتائج دراستنا على ضوء بعض الدراسات السابقة.

لقد اتفقت دراستنا مع دراسة سمية عجمي سنة 2016 بعنوان "دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي"، والتي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0.05).

كما اتفقت دراستنا مع دراسة يمينة بن ططش، "تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته OROLA ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS" سعيدة. والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة الوقت ومتغير أداء العاملين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.663 ولذلك كانت العلاقة بين المتغيرين إدارة الوقت وأداء العاملين هي علاقة طردية وبذلك صدقت الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة "زوقار يمينة" و"صفوان أمينة"، "إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة بالمركز التجاري (أنو) بعين الدفلى، والتي تؤكد على:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين عند مستوى الدلالة المعنوية 0,016 وهي قيمة مقبولة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين هدر الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة "عبير فوزي الخطيب" سنة 2009 بعنوان "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، وهي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، والتي أجريت بهدف تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، وقد خلصت إلى نتائج مفادها وجود أثر لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين، كما توصلت إلى وجود أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى

أداء العاملين، كما أكدت من خلال نتائجها كذلك على أهمية بعد التخطيط للوقت واعتبرت تخصيص زمن محدد له يعد من أهم عوامل إدارة الوقت. كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، وهذا ما يتفق مع دراستنا والتي أكدت على وجود علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء.

2.5.1 التوصيات:

- زيادة الاتصال بين الرئيس والمرووس حتى تكون هناك رقابة جيدة له.
- زيادة الاهتمام بالفرد العامل من خلال دعم المبادرات الفردية، وذلك من أجل جلب اهتمام العامل أكثر بمهامه داخل المؤسسة.
- تشجيع الحوافز الفردية داخل المؤسسة، وعدم التركيز فقط على العمل الجماعي وذلك من أجل خلق جو تنافسي إيجابي بين العمال.
- إشراك العمال في التخطيط حتى يكونوا على دراية بما يراد منهم بالضبط.
- إشراك العمال في اتخاذ القرار لكي يشعروا بالمسؤولية اتجاه المحافظة على وقتهم.
- توعية العمال وتحسيسهم بأهمية الوقت، وضرورة الحفاظ عليه سواء عن طريق التحسيس، أو عن طريق توزيع مطويات أو ملصقات.
- الاهتمام بمثل هذا النوع من الدراسات نظرا لأهميته كمرجع عند الحاجة.
- إقناع العمال بأن مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم هو من مضيعات الوقت خاصة، إذا كان هناك تأجيل لبعض العمال لأعمالهم بحجة ضيق الوقت.
- تعريف العمال بمضيعات الوقت بشكل دقيق حتى لا يكون هناك وقوع في مضيعات الوقت من طرفهم سواء كان ذلك عن قصد أو عن جهل لمضيعات الوقت.

المراجع

- أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، ٢٠٠٩، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، "ماجستير غير منشور"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صلاح الدين شروخ، ٢٠٠٣، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عناية، الجزائر.
- سهيل فهد سلامة، ١٩٨٨، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- خليل محمد حسن الشماع، ١٩٩١م، مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال، (بغداد، مطبعة الخلود).
- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، 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، ٢٠١٧.
- عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨.
- علي السلمي، ٢٠٠٨ السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر.
- هاينز ماريون، ٢٠٠٤م إدارة الوقت، ترجمة عبدالله بلال، (بيروت : دار العودة).
- نادر احمد ابو شيخة، ١٩٩١م، إدارة الوقت، (عمان : دار مجدلاوي).
- نادر احمد ابو شيخة، ٢٠٠٩، مدخل إلى إدارة الوقت، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
- محمد العجمي، ٢٠٠٧، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع).
- فهد بن عوض السلمي، ٢٠٠٨، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الهواري، سيد، ١٩٩٧، الإدارة الديمقراطية بالأهداف والنتائج، الطبعة الثالثة، دار الجيل للطباعة، (القاهرة).

- حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014ص: ٨.
- إبراهيم، أسامة عبد الوهاب. (٢٠٢٠). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي..
- احمد، عثمان، ومقداد، حسين، ومحمد زين، محمد الطيب، والعبيد، عبد الرزاق، وعبد الجليل، محمد. (٢٠١٦). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين – دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بن جمعة، امينة (٢٠٢٣). دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة مطار هوارى بومدين بالجزائر العاصمة، مجلة دراسات اقتصادية، ١٧ العدد (٢).
- ديفيدسون، جيف. (٢٠٠٩). كتاب نظم وقتك في ٦٠ ثانية- ستون طريقة فعالة للتغلب على الفوضى في المنزل وفي العمل، ط٣، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- عزوز، نور الدين (٢٠٢٣). استراتيجيات ادارة الوقت لدى موظفي الإدارة الجامعية الجزائرية وأثرها في أدائهم الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، ٢٣ (١).
- الغامدي، محمد. (٢٠١٨). كتاب إدارة الوقت، ط١، شبكة الألوكة.
- مرواني، رانية. (٢٠١٦). دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل- دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي-، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- ملحم ،محمود ابراهيم سعيد (٢٠١٠) دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة.
- المياحي، سعيد خلفان (٢٠٢٣). دور ادارة الوقت في دعم مستوى التحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب دبلوم التعليم العام في محافظة الشمال، مجلة كلية التربية، ٩١ (٣).
- الترتوري، حسين مطاوع(2010) البحث العلمي- خطته وأصالته ونتائجه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد العشرون، حزيران.

- سفاري ميلود (١٩٩٥) الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الانسانية، عدد خاص.
- عبد الله محمود سليمان، عبد الله ١٩٧٣، المنهج وكتابة تقرير البحث في العلوم السلوكية، القاهرة: مكتبة الأنجلو-المصرية.
- حورية البشري رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2014-2015
- اجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، 1ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، ماجستير غير منشور، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- محمد خليل الكسواني، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع، مرجع سبق ذكره، 2018.
- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت. مفاهيم، عمليات، تطبيقات، 1ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، فن إدارة الوقت والاجتماعات، 1ط، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
- محمد فريد الصحن و إسماعيل محمد السيد، " مبادئ الإدارة "، الدار الجامعية، (الإسكندرية : ٢٠٠٢)
- سيد محمد جاد الرب، " مؤشرات ومعايير قياس وتقويم الأداء "، (القاهرة : الناشر المؤلف، ٢٠٠٩ م)
- Nonis, S. A., Fenner, G. H., & Sager, J. K.(2011). Revisiting the Relationship Between Time Management and Job Performance. World Journal of Management. 3(2): 153- 171
- <https://www.alrajhibank.com.sa>

الملاحق :

الاستبانة

أولاً : البيانات الشخصية:

١. النوع : ذكر ☐ أنثى ☐
٢. العمر : أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة ☐ ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة - فأكثر ☐
٣. الخبرة العملية : أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ وأقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ وأقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر ☐
٤. المؤهل العلمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ فوق الجامعي ☐

المحور الاول: التخطيط للوقت

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الاول: التخطيط للوقت						
١	اقوم بعمل من خلال تقويم زمني					
٢	اعمل في ظل اهداف محددة في مجال عملي					
٣	اعمل بوجود قائمة يومية للمهام					
٤	احدد موعداً نهائياً لإنجاز عملي					
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

المحور الثاني : الانضباط في استخدام الوقت					
٥	ارکز علي الاعمال التفصيلية للعمل				
٦	اقوم بإنجاز جميع معاملاتي بمكتبي تجنباً لإكمالها في المنزل				
٧	اجمع المعاملات ذات الطبيعة المتشابهة و انفذها في وقت واحد لاختصار الوقت				
٨	ابدا بمعاملات المراجعين منذ بادية الدوام الرسمي				
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
المحور الثالث: الإيفاء بالالتزامات					
٩	اقوم بإنجاز اعمالی بالوقت المحدد				
١٠	لا اترك العمل حتي انجزه				
١١	اصل الي العمل في الوقت المحدد				
١٢	انصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام الرسمي				
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
المحور الرابع: وضع الاولويات					
١٣	لا احاول القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد				
١٤	استطيع التمييز بين الاعمال الهامة و الملحة				

١٥	اركز علي الامور المهمة اكثر من الملحة				
١٦	اقيم علاقات شخصية حسب متطلبات العمل				
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
المحور الخامس: ادارة الوقت وضغط العمل					
١٧	لدي اعمال كثيرة يمكن انجازها خلال ساعات الدوام الرسمي				
١٨	اقضي وقتاً طويلاً في اجتماعات مهمة				
١٩	متطلبات جودة العمل المطلوب انجازه مني معقولة				
٢٠	التوقعات في الجهاز الذي اعمل فيه اكثر مما استطيع ان اقدمه				
٢١	يعطي الموظف بعض الصلاحيات بهدف انجاز المعاملة بدون تأخير				
٢٢	احصل علي دعم سكرتاريا ملائم				
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
المحور السادس: ادارة الوقت ومستوي الانتاجية					
٢٣	الحصول علي المعلومات في الوقت المناسب من الاخرين يودي الي انجاز اعمال بالوقت والسرعة المحددة				
٢٤	تدعم الرقابة للوقت علي رفع الانتاجية				
٢٥	كلما كان هناك تخطيط للوقت كلما زادت الانتاجية				

					ادارة الوقت تزيد من مستوي الانتاجية	٢٦
					ادارة الوقت تعطي نتائج و تحقق الاهداف	٢٧
					تقسيم العمل يزيد من الانتاجية	٢٨

المصدر: من إعداد الطالبة