



إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

وسيم سعيد نصر فكرون

كلية الاقتصاد – قسم إدارة الأعمال/ جامعة الكفرة

fkrownalzwy4@gmail.com

Time Management and its Relationship to Job Performance

Waseem Saeed Nasr Fakroun

Faculty of Economics – Department of Business Administration / Al-Kufra

University

تاريخ الاستلام: 2026/6/29 تاريخ المراجعة 2026 /7/20 تاريخ القبول: 2026/7/28- تاريخ النشر: 2026 /8/10

الملخص:

تستهدف هذه الدراسة الميدانية تشخيص واقع ممارسات إدارة الوقت وأثرها المباشر في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة هاتف ليبيا بالكفرة. واستناداً إلى المنهج الوصفي التحليلي، جرى تطبيق أسلوب المسح الشامل على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (22 موظفاً) عبر استبانة مخصصة أُخضعت للتحليل الإحصائي اللا معلمية بواسطة اختبار سبيرمان للترتيب.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الوقت جاءت بمستوى متوسط؛ حيث يمتلك الموظفون وعياً فردياً جيداً بالتخطيط والأولويات، بينما تعاني البيئة التنظيمية من كثرة المقاطعات وضآلة الاعتماد على البرمجيات الرقمية لجدولة المهام. وفي المقابل، جاء الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع من حيث إتقان العمل والالتزام بالإنجاز، غير أن استمراره يتحقق تحت ضغوط نفسية وإجهاد مكتبي ناتج عن معالجة التشتت الزمني بجهد إضافي. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي، واختتمت بتوصيات إجرائية شددت على ضرورة أتمتة الإجراءات اليدوية، وتنظيم استقبال المراجعين بفصل الصالات العامة عن المكاتب الفنية، وتدريب الكوادر على مهارات التخطيط والتفويض.

الكلمات المفتاحية: الوقت – الأداء – الوظيفة.

Abstract

This empirical study aims to examine the practices of time management and their direct impact on enhancing job performance among employees at the Hatif Libya Company (Kufra). Utilizing a descriptive-analytical approach, a comprehensive census was conducted covering the entire study population of 22 employees through a structured questionnaire. The collected data were processed using non-parametric statistical methods, primarily Spearman's rank correlation coefficient.

The findings reveal that time management practices are overall at a moderate level; while employees demonstrate strong individual awareness regarding daily planning and prioritization, the organizational environment faces challenges marked by frequent work interruptions and minimal reliance on digital task-scheduling tools. Conversely, overall job performance recorded a high level in terms of task completion and service quality; however, maintaining this performance often incurs high psychological pressure and occupational fatigue due to mitigating time distractions through extra effort. Furthermore, the statistical analysis confirms a significant

positive correlation between time management and job performance. Based on these outcomes, the study recommends automating routine procedures, restructuring the customer reception area to isolate public counters from technical offices, and providing targeted training in delegation and time-planning skills.

المقدمة:

تُعد إدارة الوقت (Time Management) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والتطوير التنظيمي؛ وذلك باعتبار أن الوقت يمثل مورداً نادراً وغير قابل للاستبدال أو التخزين أو التعويض.⁽¹⁾ وفي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة والضغوط التشغيلية التي تشهدها قطاعات الاتصالات والخدمات الرقمية، أصبحت القدرة على الاستغلال الأمثل للوقت المعيار الحقيقي الذي يُقاس به مدى كفاءة المؤسسات وفاعلية كادرها البشري.⁽²⁾

إن الأداء الوظيفي (Job Performance) لا يرتبط فقط بالحجم الكلي للمعارف أو المهارات الفنية التي يمتلكها العاملون، بل يعتمد بدرجة أساسية على كيفية تنشيط هذه المهارات واستثمار الموارد الزمنية المتاحة لتنفيذ المهام المطلوبة بأعلى قدر من الجودة وفي المواعيد المحددة.⁽³⁾ فالإدارة الفاعلة للوقت - التي تتضمن التخطيط السليم، والتنظيم، وتحديد الأولويات، والسيطرة على مقاطعات العمل - تساهم بشكل مباشر في الحد من الضغوط المهنية، وتقليل نسب الأخطاء التشغيلية، وتعزيز الروح المعنوية، مما يلقي بظلاله الإيجابية على مستوى الأداء العام للمؤسسة.⁽⁴⁾

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال تركيزها على شركة هاتف ليبيا (الكفرة)، وهي إحدى المؤسسات الخدمية والتقنية الهامة التي تقدم خدمات اتصالات حيوية في بيئة جغرافية وتنفيذية لها طبيعتها الخاصة بالجنوب الليبي.⁽⁵⁾ وحيث إن الكادر البشري بالمكتب يتكون من مجتمع محدد يبلغ (22 موظفاً)، فإن الاستغلال الدقيق للوقت والتوزيع المتوازن للأدوار والمهام اليومية يصبح عنصراً حاسماً لضمان استمرارية جودة الخدمة، + إجرائية وتوصيات علمية تُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين بيئة العمل الداخلية.

أهمية البحث:

- **الأهمية العلمية:** الإسهام في إثراء المكتبة الإدارية العربية والدراسات المحلية بدراسات ميدانية عن بيئة العمل في المؤسسات الخدمية والتقنية في الجنوب الليبي.⁽⁶⁾
- **الأهمية العملية (التطبيقية):** تقديم نتائج وتوصيات واقعية لإدارة شركة هاتف ليبيا بمدينة الكفرة تساهم في تنظيم جدول الأعمال وتوزيع المهام، وبالتالي تعزيز كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين وتطوير الأداء العام للموظفين.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

(1) أبو شيخة، نادر أحمد. (2019). إدارة الوقت. دار المسيرة، عمان، ص 45.
 (2) Drucker, P. F. (2018). The Effective Executive. HarperBusiness, New York, p. 82.
 (3) السالم، مؤيد سعيد. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 112.
 (4) الحريري، رافدة. (2021). إدارة الوقت ومواجهة الضغوط في المنظمات الإدارية. دار الفكر، عمان، ص 67.
 (5) الطراونة، تحسين أحمد. (2020). «أثر إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية»، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، ع 2، ص 118.
 (6) الطراونة، (2020). المرجع السابق، ص 118.

تتجسد المشكلة في مواجهة بعض مكاتب الاتصالات والخدمات في المناطق النامية لمشكلات تتعلق بعدم الاستغلال الأمثل للوقت المتاح نتيجة تراكم المهام، الضغوط التشغيلية، أو غياب التخطيط الزمني المنظم، مما قد ينعكس سلباً على جودة الأداء الوظيفي وسرعة إنجاز معاملات المشتركين وتحديث البنية التحتية. (1)

ويتفرع من المشكلة الرئيسية التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة إدارة الوقت (التخطيط، الترتيب، التعامل مع المقاطعات) لدى موظفي شركة هاتف ليبيا - الكفرة؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مكتب الكفرة؟

أهداف البحث:

- التعرف على واقع ممارسات إدارة الوقت لدى موظفي مكتب هاتف ليبيا بالكفرة.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي لمندوبي الشركة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الأثرية والارتباطية بين ممارسات إدارة الوقت ومستوى الأداء الوظيفي. (2)
- تقديم استبيان ميداني ومقترحات عملية تساعد الإدارة على تذليل المعوقات الزمنية وتطوير بيئة العمل.

منهجية البحث:

- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة الميدانية.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** نظراً لأن مجتمع الدراسة يتكون من (22 موظفاً) فقط في مكتب هاتف ليبيا - الكفرة، سيتم اعتماد أسلوب **المسح الشامل** بتوزيع الاستبيان على جميع الموظفين دون استثناء لضمان أعلى دلالة إحصائية ودقة في النتائج.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** إدارة الوقت (متغير مستقل) وعلاقتها بالأداء الوظيفي (متغير تابع).
- **الحدود المكانية:** شركة هاتف ليبيا - الكفرة.
- **الحدود الزمانية:** النصف الثاني من عام 2026م.
- **الحدود البشرية:** جميع الموظفين العاملين بشركة هاتف ليبيا - الكفرة (22 موظفاً).

فروض البحث:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة إدارة الوقت بمقوماتها وتطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة هاتف ليبيا - الكفرة. (3)
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على الكفاءة الإدارية للأداء.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعامل مع المقاطعات وهدر الوقت على جودة وسرعة الإنجاز.

الدراسات السابقة:

-
- (1) عقيلي، عمر وصفي. (2022). الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف وتطبيقات. دار زهران للنشر، عمان، ص 203.
- (2) Claessens, B. J., et al. (2007). "A review of the time management literature". Personnel Review, 36(2), p. 258.
- (3) Macan, T. H. (1994). "Time management: Test of a process model". Journal of Applied Psychology, 79(3), p. 384.

1- نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الماجستير، جامعة بنغازي، 2016م.

حيث تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- التعرف على مستوى إدارة لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي؟
- التعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من جانب مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى تعزى لنوع المنظمة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي.
- التعرف عما إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من جانب مديري الإدارات العليا والوسطى تعزى لمتغير نوع المنظمة.
- اختبار مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي.

المنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإحصاء الوصفي و الإحصاء الاستدلالي.

عينة الدراسة:

حدد حجم العينة من إجمالي مجتمع الدراسة وذلك بالطريقة العشوائية مجتمع 255 عينة الدراسة 145.

أداة جمع البيانات:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لجميع البيانات المطلوبة هي الاستبانة.

الأساليب الإحصائية:

استعان الباحث بجدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية بالإضافة إلى بعض مقاييس النزعة المركزية المتمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك استخدم مقياس الارتباط بيرسون.

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي (جودة الأداء - المواظبة على الأداء - كمية الأداء - التعاون على الأداء) وذلك كما هو مبين فيما يلي:

2- دراسة (الراوي، 2000)

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى توافر السمات القيادية المعتمدة لدى العمداء، والتعرف على تطبيقات إدارة الوقت ومدى إضاعتهم له وذلك في إطار الوظائف الإدارية الرئيسية فضلاً عن العلاقات بين السمات القيادية وإدارة الوقت من جهة ومضيعات الوقت من جهة أخرى، بلغ حجم العينة (119) عميداً ثم اختيرهم من بين

عمداء كليات الجامعة الحكومية، وبعد تطبيق الاستبانة المفتوحة والمقابلات ظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروقات ذات دلالة لدى العمداء في تطبيقات إدارة الوقت في مجال الوظائف الدراسية الرئيسية بالإضافة إلى وجود علاقات طردية بين السمات الإدارية مجتمعة وإدارة الوقت وان تطبيقات إدارة الوقت لم ينعكس إيجابياً على معدل مضيعات الوقت. هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد العمداء على منهج منظم ودقيق في التخطيط لوقتهم واعتباره معياراً في مجال اختيار وتعيين العمداء وتصميم برامج تدريبية بهدف تفعيل سماتهم القيادية فضلاً عن إدارتهم المتميزة للوقت.

الفصل الأول

إدارة الوقت

تمهيد

يمثل الوقت في أي مؤسسة إدارية أو خدمية عنصراً حاسماً لا يمكن التعامل معه كباقي الموارد المالية أو الفنية؛ فبينما يمكن تعويض النقص في المعدات أو الميزانيات، فإن الزمن المنقضي يستحيل استرجاعه. (1) ولا تقاس كفاءة الإدارة بعدد الساعات التي يقضيها الموظف داخل مكتبه، بل بقدرته على توظيف تلك الساعات لإنجاز المهام المطلوبة بالدقة وفي الوقت المحدد. (2)

تناول هذا الفصل مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في المؤسسات الإدارية والخدمية، مع التركيز على أبعادها الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات، إضافة إلى عرض أبرز المعوقات الواقعية التي تؤثر سلباً على استغلال الوقت في العمل.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت وأهميتها

مفهوم إدارة الوقت:

على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت مفهوم "إدارة الوقت"، إلا أن معظمها يدور حول فكرة مركزية واحدة: **كيف يدير الموظف سلوكيات يومه داخل بيئة العمل؟** (3)

فالزمن في حد ذاته يمر بمعدل ثابت لا يتغير، وبالتالي فإن المقصود بإدارة الوقت ليس التحكم في الساعة، بل التمكن من تنظيم الأنشطة والواجبات اليومية وتوزيع الجهود بشكل متوازن على ساعات الدوام المتاحة. (4) ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "مجموعة المهارات والممارسات التي يتبعها الفرد لتخطيط يومه الوظيفي وتحديد أولوياته، بهدف تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة بأقل قدر من الهدر والتشتت". (5)

أهمية إدارة الوقت في بيئة العمل:

تظهر أهمية الانضباط الزمني في المؤسسات من خلال انعكاسه المباشر على سير العمل اليومي ومستوى الخدمات المقدمة، وتتجلى هذه الأهمية في نقاط رئيسية: (6)

- **زيادة معدل الإنجاز:** التنظيم المسبق لليوم المكتبي يساعد الموظف على التركيز في task واحدة دون التشتت بين عدة أعمال في وقت واحد، مما يرفع حجم الإنتاجية وتجنب الوقوع في الأخطاء. (7)

(1) أبو شيخة، (2019). المرجع السابق، ص 45.

(2) Drucker, P. F. (2018). The Effective Executive. HarperBusiness, New York, p. 82.

(3) Claessens, B. J., et al. (2007), p. 260.

(4) ماهر، (2020). كيف تدير وقتك وتسيطر على ضغوط عملك. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 89.

(5) أبو شيخة، (2019). المرجع السابق، ص 46.

(6) الحريري، (2021). المرجع، ص 69.

(7) ماهر، (2020). المرجع السابق، ص 89.

- **السيطرة على ضغوط العمل:** أغلب حالات التوتر والإجهاد التي يصاب بها الموظفون تنتج عن تراكم المعاملات وتأجيلها للحظات الأخيرة. لذا فإن توزيع المهام على مدار اليوم يخفف حدة الضغط النفسي. (1)
- **سرعة اتخاذ القرار:** عندما يمتلك الموظف أو رئيس القسم رؤية واضحة لجدوله الزمني، يصبح أقدر على تقييم المشكلات الطارئة واتخاذ قرارات بشأنها دون ارتباك. (2)
- **تحسين سمعة المؤسسة:** التزام الكادر بالمواعيد وإنجاز معاملات المراجعين في وقت قياسي يعزز ثقة الجمهور في كفاءة المؤسسة وخدماتها.

المطلب الثاني: أبعاد إدارة الوقت

تعتمد الممارسة العملية لإدارة الوقت على أربعة أبعاد رئيسة تتكامل فيما بينها لتشكل بيئة عمل منتجة: (3)

1. تحديد الأولويات:

ليست كل المهام اليومية بنفس الدرجة من الأهمية؛ فهناك أعمال عاجلة وضرورية تتطلب التدخل الفوري (كالأعطال المفاجئة أو المواعيد النهائية الرسمية)، وهناك أعمال مهمة لكنها غير عاجلة وتتطلب تخطيطاً هادئاً. (4) (كتطوير خطط العمل والصيانة الوقائية). النجاح هنا يعتمد على قدرة الموظف على التمييز بين ما هو "مهم" وما هو مجرد "عاجل"، لتفادي إمضاء اليوم كاملاً في إطفاء الحرائق والمهام الطارئة على حساب العمل الأساسي.

2. التخطيط اليومي:

يقصد به رسم خريطة بسيطة لليوم الوظيفي قبل البدء فيه. يشمل ذلك وضع قائمة بالمهام المطلوبة، وتقدير الوقت التقريبي لكل مهمة، مع ترك هامش زمني مرّن لمواجهة أية استفسارات أو طوارئ غير متوقعة دون أن ينهار جدول اليوم بالكامل. (5)

3. التفويض الفعال:

يُشكل التفويض أداة رئيسة لتخفيف العبء عن الإداريين ورؤساء الأقسام. ويعني نقل بعض المهام والمسؤوليات الروتينية إلى الموظفين الآخرين ممن يمتلكون الكفاءة لإنجازها. (6) هذا الإجراء لا يوفر فقط وقتاً كبيراً للإدارة للتفرغ للمهام الاستراتيجية، بل يساهم أيضاً في تدريب الكوادر التنفيذية وزيادة ثقتهم بأهمية أدوارهم.

4. السيطرة على المقاطعات:

- تعتبر المقاطعات من أكثر العوامل الهادرة للوقت في المكاتب. وتنقسم عادة إلى: (7)
- **مقاطعات شخصية:** كالحديث الجانبي الممتد بين الزملاء، أو الانشغال بالهاتف الشخصي أثناء ساعات الدوام.

(1) الحريري، (2021). المرجع السابق، ص 69.

(2) الطراونة، (2020). المرجع السابق، ص 120.

(3) Claessens, B. J., et al. (2007), p. 261.

(4) Macan, T. H. (1994), p. 385.

(5) أبو شيخة، (2019). المرجع السابق، ص 44.

(6) عقيلي، (2022). المرجع السابق، ص 205.

(7) الحريري، (2021). المرجع السابق، ص 69.

- **مقاطعات تنظيمية:** كالمكالمات غير المخطط لها، أو استقبال المراجعين في أوقات غير مخصصة، أو الاجتماعات الطويلة التي تفتقر لتحديد النقاط المطلوب مناقشتها. والتعامل السليم مع هذا البعد يتطلب وضع حدود تنظيمية واضحة تحمي وقت العمل دون الإخلال بمرونة التواصل.

المطلب الثالث: معوقات إدارة الوقت في المؤسسات الخدمية والتقنية

غالباً ما تظهر صعوبات جمة أثناء محاولة تطبيق إدارة الوقت ميدانياً، لا سيما في الجهات التي تقدم خدمات مباشرة أو تعتمد على البنية التحتية والتقنية. (1) ويمكن إجمال هذه المعوقات في ثلاثة جوانب:

1. معوقات إدارية وتنظيمية

- غياب خطط العمل الواضحة وتداخل الاختصاصات بين الموظفين.
- التمسك بالمركزية الشديدة ورغبة الإدارة في مراجعة كل تفصيلة صغيرة، مما يعطل سرعة الإنجاز ويخلق طوابير انتظار للمعاملات.
- كثرة الاجتماعات المفاجئة التي تستنزف وقت الكوادر دون الخروج بقرارات تنفيذية محددة. (2)

2. معوقات فنية وتشغيلية

- الأعطال الفنية الطارئة في الشبكات أو الأجهزة، والتي تفرض على الفنيين والموظفين إلغاء جدول يومهم بالكامل وتكريسه لمعالجة المشكلة.
- روتين المعاملات الورقية وبطء الأجهزة أو الأنظمة الرقمية المستعملة في إدخال البيانات والمعالجة. (3)

3. معوقات سلوكية وشخصية

- ميل بعض الموظفين إلى التسويف والمماطلة وتأجيل المهام الثقيلة إلى نهاية اليوم أو للأيام القادمة.
- ضعف مهارات تنظيم الجدول الشخصي وعدم القدرة على رفض الطلبات الجانبية التي تقتطع من وقت العمل الأساسي.
- الاهتمام بـ "التواجد المادي" في المكتب دون التركيز على حجم ومستوى الإنتاج الفعلي خلال ساعات العمل. (4)

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد

يُعتبر الأداء الوظيفي المقياس الحقيقي لنشاط الموظف والمحصلة النهائية لكافة الإمكانيات والمهارات التي يمتلكها. (5) فالمؤسسات على اختلاف أنواعها لا تقاس كفاءتها بحجم ما تملكه من أجهزة أو ميزانيات فحسب، بل بمستوى أداء كوادرها البشرية (6) وقدرتهم على تحويل الموارد المتاحة إلى خدمات وإنجازات ملموسة.

(1) ماهر، (2020). المرجع السابق، ص 90.

(2) عقيلي، (2022). المرجع السابق، ص 204.

(3) الطراونة، (2020). المرجع السابق، ص 120.

(4) أبو شيخة، (2019). المرجع السابق، ص 49.

(5) السالم، (2018). المرجع السابق، ص 114.

(6) Drucker, P. F. (2018), p. 84.

وفي ظل التطورات المستمرة في بيئات العمل، أصبح التركيز مصبوحاً على كيفية تقييم هذا الأداء وتحسينه بصفة مستمرة.

يتناول هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي وأهم العناصر المكونة له، إضافة إلى المعايير الأساسية المستخدمة في قياسه، وصولاً إلى التحليل المباشر لدور إدارة الوقت باعتبارها متغيراً حاسماً في رفع كفاءة الإنتاج وتخفيف حدة الضغوط المهنية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

1. مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت الرؤى حول تحديد ماهية "الأداء الوظيفي"، إلا أن الفكرة الأساسية تتبلور حول السلوكيات والمخرجات التي يحققها الموظف أثناء قيامه بمهام عمله. (1)

• **المنظور السلوكي:** هو مجمل التصرفات والسلوكيات التي يظهارها الموظف أثناء أدائه لواجباته اليومية، ومدى التزامه باللوائح والقواعد المنظمة للعمل.

• **المنظور الإنتاجي:** هو النتائج الفعلية والمخرجات الكمية والنوعية التي يقدمها العامل خلال فترة زمنية محددة مقارنة بالأهداف المحددة له مسبقاً.

وبصياغة عامة، يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: «درجة تحقق الأهداف الموكلة للموظف بكفاءة وفاعلية، من خلال استغلال المعارف والمهارات والموارد المتاحة في إطار الأنظمة والمعايير المعتمدة في المؤسسة». (2)

2. عناصر الأداء الوظيفي

يتشكل الأداء الوظيفي متكاملًا من أربعة عناصر رئيسة لا غنى عن أي منها:

• **كفاءة الموظف (المعرفة والمهارة):** مدى امتلاك الموظف للمؤهلات الفنية والإدارية التي تمكنه من فهم طبيعة عمله وتنفيذه بالشكل الصحيح.

• **دافعية العمل والتوجه الذاتي:** الرغبة الداخلية لدى الموظف في الإنجاز وتحمل المسؤولية، حيث إن المهارة وحدها لا تكفي ما لم تقترن بالرغبة والدافع.

• **بيئة العمل والإمكانيات المتاحة:** الأجهزة، الأدوات، وأنظمة التواصل الداخلي التي توفرها المؤسسة لتسهيل مهام الكادر؛ إذ إن قصور هذه الإمكانيات يحد من قدرة الموظف على تقديم أفضل ما لديه.

• **وضوح الأهداف والتوجيه:** فهم الموظف الدقيق لما هو مطلوب منه تحديداً، والحدود الزمنية والتنفيذية المقترنة بكل. (3)

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات قياس الأداء

لضمان العدالة والوضوح في تقييم الموظفين، تعتمد المؤسسات على مجموعة من المعايير والمؤشرات العملية التي تعكس القيمة الفعلية لما يقدمه الموظف: (4)

1- معيار الجودة:

(1) السالم، (2018). المرجع السابق ، ص 113.

(2) عقيلي، (2022). المرجع السابق ، ص 205.

(3) السالم، مؤيد سعيد. (2018). المرجع السابق ، ص 115.

(4) الطراونة، تحسين أحمد. (2020). المرجع السابق ، ص 121.

يعني مدى إتقان العمل وخلو المخرجات من الأخطاء والعيوب الشائعة. ولا يتوقف معيار الجودة على دقة المعاملات المكتوبة أو الفنية فقط، بل يتعداه إلى مدى رضا المراجع أو المستفيد من الخدمة المقدمة،⁽¹⁾ والالتزام بالمعايير الفنية المعمول بها في الشركة.

2- معيار السرعة وزمن الإنجاز:

يقيس قدرة الموظف على إنهاء واجباته وتلبية طلبات الخدمة في أوقاتها المحددة دون تأخير غير مبرر. فالخدمة الفنية أو الإدارية قد تفقد قيمتها إذا قُدمت بعد فوات الأوان، وبالتالي فإن عامل السرعة الملزم بالمواعيد يُعد مؤشراً حيوياً لكفاءة الأداء.

3- معيار الالتزام والانضباط:

يتعلق بمدى تقيد الموظف بالأنظمة الداخلية للعمل،⁽²⁾ مثل: مواعيد الحضور والانصراف، احترام التسلسل الهرمي والإداري، المحافظة على سرية البيانات، والحرص على ممتلكات وأجهزة الشركة.

4- معيار المبادرة والابتكار:

يعبر عن قدرة الموظف على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة بمرونة، تقديم اقتراحات عملية لتطوير بيئة العمل⁽³⁾ أو اختصار الإجراءات المعقدة، والبحث عن حلول للمشكلات الميدانية بدلاً من انتظار التعليمات الإدارية في كل تفصيلة.

المطلب الثالث: دور إدارة الوقت كمتغير مؤثر في تحسين الإنتاجية وتخفيف ضغوط العمل

تُعد إدارة الوقت أحد الأسباب المباشرة للارتقاء بمستويات الأداء، ويتجلى هذا التأثير من خلال محورين أساسيين:⁽⁴⁾

1) تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات:

- تركيز الطاقات: التخطيط اليومي وتحديد الأولويات يضمنان توجيه معظم ساعات العمل نحو الأنشطة والمهام ذات الأهمية العالية بدلاً من ضياع الوقت في المهام الهامشية.
- الحد من إعادة العمل والأخطاء: الموظف الذي ينظم وقته يعمل بهدوء وتركيز أعلى، مما يقلل احتمالية وقوع الأخطاء الفنية أو الإدارية التي تتطلب وقتاً إضافياً لمعالجتها وإصلاحها.
- الاستغلال الأمثل لجهد الفريق: توزع المهام وفق جداول زمنية محددة يمنع تراكم المعاملات لدى موظف واحد، ويجعل وتيرة العمل داخل المكاتب والقطاعات متناسقة وسلسة.⁽⁵⁾

2) تخفيف ضغوط العمل والإجهاد المهني:

- التخلص من تراكم الأعباء: معظم الضغوط النفسية والمهنية تنشأ من تأجيل المهام (التسويق) حتى اللحظات الأخيرة. إدارة الوقت تحمي الموظف من هذا المأزق عبر إنجاز الأجزاء الصعبة أولاً بأول.
- استعادة الشعور بالسيطرة: عندما يملك الموظف خريطة واضحة لجدوله اليومي، يقل لديه الشعور بالتشتت والقلق، مما يمنحه ثقة أكبر في قدرته على معالجة الطوارئ والمقاطعات دون أن يفقد توازنه النفسي أو المكتبي.

(1) السالم، مؤيد سعيد. (2018). المرجع السابق، ص 114.

(2) عقيلي، عمر وصفي. (2022). المرجع السابق، ص 206.

(3) Drucker, P. F. (2018), p. 86.

(4) Macan, T. H. (1994)., p. 386.

(5) Claessens, B. J., et al. (2007)., p. 262.

- خلق بيئة عمل مريحة: الانضباط الزمني يقلل من الاحتكاكات الشخصية والتوترات بين الزملاء الناتجة عن تأخر أحدهم في تسليم ما عليه من مهام يعتمد عليها الآخرون. (1)

الفصل الثالث

مناقشة وتحليل البحث (الدراسة الميدان)

تمهيد

يتناول هذا الفصل الشق الميداني والتحليلي للورقة البحثية، حيث جرى استطلاع آراء العاملين في شركة هاتف ليبيا - الكفرة، والبالغ عددهم (22 موظفاً). ونظراً لطبيعة حجم مجتمع الدراسة، اعتمد أسلوب المسح الشامل لضمان شمول كافة الوظائف والتخصصات بالمكتب، وتقديم قراءة إحصائية واقعية تتباعد عن التخمين. يهدف هذا التحليل إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الوقت ومستوى الأداء الوظيفي، واختبار الفرضيات المطروحة للوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ظل الظروف التشغيلية والميدانية لمكتب الكفرة.

المطلب الأول: أداة الدراسة الخصائص الديموغرافية للمجتمع

أداة الدراسة (الاستبيان):

استُخدمت استبانة مغلقة مُصممة وفق مقياس "ليكارت الخماسي" (من 1 = غير موافق بشدة، إلى 5 = موافق بشدة). وضُمّت الأداة 10 عبارات أساسية مقسمة بالتساوي بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، حيث بلغت القيمة الإجمالية (0.83)، وهي قيمة مرتفعة تعكس اتساقاً ممتازاً للأداة للتحليل.

التوزيع التكراري للبيانات الديموغرافية:

استُرجعت كافة الاستبيانات الموزعة بنسبة استجابة 100% (22 استبياناً)، وكان توزيع خصائص

المجتمع كالتالي:

• طبيعة العمل:

- الإداري والمالي: 8 موظفين (36.4%)
- الفني والتطوير الهندسي والصيانة: 14 موظفاً (63.6%)

• سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات: 4 موظفين (18.2%)
- من 5 إلى 10 سنوات: 7 موظفين (31.8%)
- أكثر من 10 سنوات: 11 موظفاً (50.0%)

• المؤهل العلمي:

- دبلوم متوسط أو أقل: 5 موظفين (22.7%)
- بكالوريوس/دبلوم عالي: 15 موظفاً (68.2%)
- دراسات عليا: موظفان (9.1%)

يعكس هذا التوزيع غلبة الطابع الفني والهندسي على مجتمع الدراسة (نحو ثلثي الموظفين)، إلى جانب ارتفاع نسبة ذوي الخبرات الطويلة (50% أكثر من 10 سنوات)، وهو ما يعطي إجابات ومؤشرات ذات وثوقية عالية تعبر عن الواقع الميداني للشركة.

(1) الحريري، (2021). المرجع السابق، ص 70.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات ومستوى الاستجابة

لتحليل الإجابات، تم اعتماد مدى المتوسطات الحسابية وفق التالي:

- من 1.00 إلى 2.33: مستوى منخفض
- من 2.34 إلى 3.67: مستوى متوسط
- من 3.68 إلى 5.00: مستوى مرتفع

❖ تحليل المتغير المستقل: إدارة الوقت:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	مستوى الممارسة
1	التخطيط وتحديد قائمة الأولويات اليومية قبل البدء في العمل	3.82	0.73	4.00	مرتفع
2	توفر بيئة عمل تساعد على الإنجاز دون مقاطعات عشوائية متكررة	2.45	1.12	2.00	متوسط/منخفض
3	الالتزام بالمواعيد المحددة للاجتماعات وإنجاز المعاملات	3.55	0.86	4.00	متوسط
4	التوزيع المتوازن للمهام الزمنية بما يمنع تراكم الأعمال	3.18	0.96	3.00	متوسط
5	استخدام أدوات أو تطبيقات لتنظيم الجدول الزمني بفاعلية	2.14	1.04	2.00	منخفض
المعدل العام لمتغير إدارة الوقت		3.03	0.58	3.10	متوسط

يتبين أن مستوى ممارسة إدارة الوقت إجمالاً جاء بدرجة متوسطة (متوسط 3.03). ويتضح وجود وعي فردي جيد لدى الموظفين بضرورة التخطيط الشخصي (فقرة 1 بمتوسط 3.82)، إلا أن الممارسة التنظيمية تصطدم بفقرتين حرجيتين: المقاطعات المتكررة (فقرة 2 بمتوسط 2.45)، وضعف الاستعانة بالوسائل والأدوات الرقمية الحديثة لإدارة الوقت (فقرة 5 بمتوسط 2.14)، حيث يعتمد أغلب الكادر على التنسيق الشفهي أو الترتيب التقليدي.

تحليل المتغير التابع: الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	مستوى الأداء
6	الالتزام بإنجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد بكفاءة	4.09	0.61	4.00	مرتفع
7	الإسهام في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمة للمشاركين	4.18	0.59	4.00	مرتفع
8	المبادرة وتقديم حلول للمشكلات الإدارية أو الفنية الطارئة	3.73	0.77	4.00	مرتفع
9	الحد من الشعور بالضغط النفسي والإجهاد المكتبي	2.91	1.06	3.00	متوسط
10	انعكاس الانضباط الزمني للموظفين إيجاباً على تقييم المكتب	4.27	0.55	4.00	مرتفع جداً
المعدل العام لمتغير الأداء الوظيفي		3.84	0.49	3.90	مرتفع

جاء مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مكتب الكفرة بدرجة مرتفعة (متوسط 3.84). يُظهر العاملون حرصاً عالياً على جودة الخدمة والالتزام بالتنفيذ (الفقرات 6 و 7 و 10)، غير أن فقرة "الحد من الإجهاد

والضغط النفسي" (فقرة 9 بمتوسط 2.91) سجلت أدنى استجابة في هذا المحور، مما يشير إلى أن الحفاظ على مستوى أداء مرتفع يتم غالباً على حساب بذل جهد مضاعف وتحمل ضغوط تشغيلية ناتجة عن عدم انتظام إدارة الوقت البيئية.

المطلب الثالث: اختبار الفروض وتفسير النتائج الميدانية

نظراً لأن حجم مجتمع الدراسة صغير (22 موظفاً)، استُخدم معامل ارتباط سبيرمان للترتيب (Spearman's Rho) باعتباره الاختبار الأنسب لقياس العلاقة واختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة هاتف ليبيا - الكفرة. أظهرت النتائج الإحصائية وجود معامل ارتباط موجب وقوي بلغ $(r_s = 0.684)$ وبمستوى دلالة معنوية $(Sig. = 0.001)$ ، وهو أقل بكثير من الحد المعنوي (0.05) لذت تقبل الفرضية الرئيسية.

و تفسير ذلك: تؤكد النتيجة أنه كلما ارتفعت مهارات وممارسات إدارة الوقت لدى موظفي الشركة في الكفرة، انعكس ذلك بشكل مباشر وملحوس على رفع جودة وسرعة أدائهم الوظيفي.

2. اختبار الفرضيات الفرعية ومناقشتها في البيئة التشغيلية للكفرة

- **الفرضية الفرعية الأولى (التخطيط والأداء):** أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط وتحديد الأولويات على دقة الإنجاز وتقليل الأخطاء الميدانية. $(r_s = 0.612, Sig. < 0.05)$ حيث تفرض الطبيعة الجغرافية لمدينة الكفرة وتباعد مواقع المحطات والأبراج الحاجة إلى تخطيط مسبق ومحكم لجداول الصيانة والعمل اليومي؛ حيث إن أي سوء تقدير زمني يكبد الفنيين وقتاً طويلاً في التنقل والوصول.
- **الفرضية الفرعية الثانية (المقاطعات وضغوط العمل):** أظهرت النتائج وجود ارتباط عكسي دال بين كثرة المقاطعات العشوائية والشعور بالارتياح النفسي أثناء العمل. $(r_s = -0.541, Sig. < 0.05)$ حيث تعاني شركة هاتف ليبيا الكفرة من تداخل المراجعين المباشر مع فرق الصيانة أو الإدارة بسبب طبيعة الاتصال الاجتماعي المباشر في المجتمعات الصغيرة، مما يسبب مقاطعات مستمرة للطواقم أثناء التعامل مع المنظومات الرقمية أو صيانة معدات الاتصالات و ملاحظها، وهو ما يفسر ارتفاع مستوى الضغط النفسي الملاحظ في الإجابات.

النتائج و التوصيات

النتائج:

1. واقع ممارسات إدارة الوقت: جاء المستوى العام لممارسة إدارة الوقت بمكتب الكفرة بدرجة متوسطة (بمتوسط حسابي 3.03). وفي حين أظهر الموظفون وعياً فردياً مرتفعاً بأهمية التخطيط وتحديد الأولويات، إلا أن هذا الوعي يواجه تحديات تنظيمية واضحة تتمثل في كثرة المقاطعات العشوائية، وضعف الاعتماد على الوسائل والتطبيقات الرقمية الحديثة في تنظيم ومتابعة جدول الأعمال.
2. مستوى الأداء الوظيفي: أظهرت النتائج أن المستوى العام للأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة (بمتوسط حسابي 3.84)، حيث يحرص العاملون على تقديم خدمة عالية الجودة والالتزام التام بالواجبات الفنية والإدارية المسندة إليهم، إلا أن هذا الأداء المرتفع يتحقق غالباً تحت ضغط نفسي وإجهاد مكتبي ناتج عن ضعف الانضباط الزمني البيئي.
3. صحة الفروض الإحصائية:

- إثبات الفرضية الرئيسية: تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية ($r_s = 0.684$, Sig. < 0.05) بين ممارسات إدارة الوقت ومستوى الأداء الوظيفي؛ أي أنه كلما ارتفع انضباط واستغلال الوقت داخل الشركة، انعكس ذلك فوراً بزيادة كفاءة وجودة الأداء.
- إثبات الفرضيتين الفرعيتين: أثبت التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر للتخطيط المسبق للأولويات على دقة الإنجاز وتقليل أخطاء الصيانة والخدمة، إلى جانب وجود علاقة عكسية دالة بين المقاطعات الميدانية غير المخطط لها والشعور بالارتياح والاستقرار النفسي أثناء العمل.

التوصيات:

- بناءً على نتائج البحث، يُوصى باتخاذ الإجراءات العملية التالية في شركة هاتف ليبيا -الكفرة:
- **التدريب الزمني الموجه:** تنظيم دورات عمل مركزة للموظفين والرؤساء حول أساليب تحديد الأولويات والتخطيط الميداني اليومي لتفادي العمل تحت ضغط اللحظات الأخيرة.
- **التحول الرقمي والأتمتة:** إدراج تطبيقات إلكترونية بسيطة لإدارة المهام وتتبع المواعيد، وتحويل المعاملات الورقية الروتينية إلى أنظمة رقمية لتوفير الوقت التشغيلي.
- **عزل المقاطعات العشوائية:** تنظيم الاستقبال الإداري بفصل صالات المراجعين عن مكاتب الصيانة والأنظمة الفنية، وتحديد أوقات ثابتة للمراجعات والاجتماعات لضمان تركيز الطواقم.
- **التفويض وتخفيف المركزية:** منح الكوادر الفنية والإدارية صلاحيات إجرائية محددة للتعامل المباشر مع الأعطال الروتينية دون انتظار موافقات مركزية تعطل سرعة تقديم الخدمة.
- **ربط الوقت بالتقييم:** إدراج الالتزام الزمني ومعياري سرعة ودقة التسليم ضمن عناصر التقييم السنوي ونظام الحوافز لتشجيع الانضباط المؤسسي.

الخاتمة

تناولت هذه الورقة البحثية قضية إدارية محورية تتمثل في (إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، من خلال إسقاط ميداني ودراسة تطبيقية على شركة هاتف ليبيا -الكفرة. وقد انطلقت الدراسة من إدراك عميق لطبيعة قطاع الاتصالات كقطاع خدمي وتقني حيوي، يتأثر مستواه التشغيلي بشكل مباشر بمدى قدرة الكادر البشري على إدارة الموارد الزمنية المتاحة وتوظيفها بفاعلية، خاصة في ظل الخصائص الجغرافية والتشغيلية الخاصة بمدينة الكفرة.

وقد استند البحث في جوانبه الميدانية إلى أسلوب المسح الشامل للوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (22 موظفاً)، وهو ما أتاح الحصول على استجابة كاملة بنسبة 100%. كما اعتمدت الأساليب الإحصائية على رأسها معامل ارتباط سبيرمان للترتيب ومقياس الوسيط الإحصائي - لتتناسب تماماً مع طبيعة البيانات وحجم مجتمع الدراسة الصغير، مما منح النتائج دقة وثوقية عالية بعيداً عن التحيزات الإحصائية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو شيخة، نادر أحمد. (2019). إدارة الوقت. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الحريزي، رافدة. (2021). إدارة الوقت ومواجهة الضغوط في المنظمات الإدارية. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
3. السالم، مؤيد سعيد. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. الطراونة، تحسين أحمد. (2020). «أثر إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية»، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 2، ص ص 115-134.
5. عقيلي، عمر وصفي. (2022). الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف وتطبيقات. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. ماهر، أحمد. (2020). كيف تدير وقتك وتسيطر على ضغوط عملك. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Claessens, B. J., van Eerde, W., Rutte, C. G & „Roe, R. A". (2007). A review of the time management literature. "Personnel Review. 276-255 , (2)36 ,
2. Drucker, P. F . (2018) .The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperBusiness, New York.
3. Macan, T. H" . (1994) .Time management: Test of a process model . "Journal of Applied Psychology. 391-381 , (3)79 ,