

أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية

دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للكهرباء محافظة عدن

The Effect of Time Management on the Performance of Managers in Yemeni Government Administrations, an Empirical Study on the Public Electricity Corporation of Aden Governorate

د. نهج عبدالمجيد علوي

جامعة عدن، اليمن

dr.nahg@geomatika.edu.my

م. منيف أحمد سيف المحرمي

المؤسسة العامة للكهرباء، اليمن

munif_hmd@yahoo.com

تاريخ التسليم: 2019/03/03 تاريخ المراجعة: 2019/04/08 تاريخ القبول: 2019/05/10

Abstract

This study aims at identifying the impact of time management on the performance of the managers in the Yemeni government departments. The researcher conducted a field study on the Public Electricity Corporation in Aden Governorate where the population of study includes all general managers and their deputies, and managers of departments and their deputies. All 148 managers are distributed in the General Administration in Aden and its three districts (First District, Second District, and Third District) and the Stations of Generating Energy (Al-Haswah Station, Al-Mansoorah Station and Khor Maksar Station).

The questionnaire has been used to collect data and information required to achieve the objectives of the study. After using the statistical methods suitable for analysis, the study concluded that There is a relationship between time management application and level of performance. The study suggested some recommendations, the most important of which are the necessity of holding training courses for the managers in the field of time management, and the necessity of managers' use of principles of time management.

Keywords: time management, managers, Yemen, Electricity, performance

المخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية. حيث تم إجراء دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء في محافظة عدن، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مدراء العموم ونوابهم ومدراء الإدارات ونوابهم في المؤسسة العامة للكهرباء اليمنية فرع عدن البالغ عددهم (148) مديراً ومديرة، موزعون على الإدارة العامة / عدن ومناطقها الثلاث (المنطقة الأولى، المنطقة الثانية، المنطقة الثالثة) ومحطات توليد الطاقة (محطة الحسوة، محطة المنصورة، محطة خور مكسر).

وتم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في التحليل، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها وجود علاقة بين تطبيق إدارة الوقت ومستوى الأداء. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة عقد دورات تدريبية للمدراء في مجال إدارة الوقت، وضرورة قيام المدراء باستخدام مبادئ إدارة الوقت.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، المدراء، اليمن، الكهرباء، الأداء..

المؤلف المراسل: نهج عبدالمجيد علوي

الإيميل: dr.nahg@geomatika.edu.my

1. مقدمة:

يعد الوقت أحد العناصر المهمة في حياة الإنسان. فهو العنصر الذي لا يمكن حفظه أو تخزينه كغيره من الموارد، ولا يمكن استرداده، أو إيقافه، أو تعويضه، بل يجب التصرف به حال توفره. وهو وعاء لكل عمل وكل إنتاج، وهو البعد الثاني بعد المكان في رأس المال الحقيقي للإنسان (عبيدات، 2007، ص1).

والوقت هو المورد الذي يملكه الجميع بالتساوي مهما اختلفت أجناسهم وأعمالهم سواء كانوا من صغار الموظفين أم من كبار الموظفين أغنياء أو فقراء. فالكل يملك 24 ساعة في اليوم واللييلة لذا فالمشكلة ليست في الوقت المتوافر للأفراد وإن كانوا لم يولدوا بقدرات أو فرص متساوية في الحياة ولكن المشكلة في كيفية إدارتهم للوقت وكيفية استخدامه واستغلاله والسؤال هنا هل يستخدمونه بالشكل الصحيح أم يهدرونه بدون فائدة (عصفور، 1982، ص117).

في ضوء ذلك أصبح موضوع السيطرة على وقت العمل من المشاكل الواضحة في معظم المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسات الحكومية بصفة خاصة في أغلب دول العالم سواء المتطورة منها أو النامية، لذلك سعت إدارة الأفراد إلى إيجاد السياسات التي تحد من مظاهر عدم الالتزام بمواعيد العمل ووضع الضوابط الخاصة التي تعتمد عليها المنظمة في هذا الخصوص (سهيلة وعلي، 1999، ص388). ومن هنا تظهر أهميه مفهوم إدارة الوقت التي للأسف لا تزال مهملة في الكثير من البلدان النامية ومنها اليمن وبالأخص القطاعات الحكومية. وحيث أن مهمة تخطيط الوقت هي من مهام مدراء الإدارة والإدارة العليا في المنظمة فإن لوائح الكثير من المنظمات أيضاً تضع مسؤولية التنفيذ وإنجاز الأعمال على عاتق مدراء الإدارات كونهم هم المعنيون بالإشراف ومراقبة تنفيذ المهام المخطط لها، وأيضاً كونهم يتحملون المسؤولية الكاملة أمام رؤسائهم عن إنجاز تلك المهام بالشكل والوقت المطلوب.

ونتيجة لما تعانيه الإدارة الحكومية في اليمن من تعثر في إنجاز أعمالها سواء كانت الأعمال الإدارية أو الفنية فقد تدهور مستوى الخدمات التي تقدمها. ويظهر ذلك في التقارير الدولية الصادرة عن المنظمات الدولية مثل مؤشر التنمية البشرية الصادر عن هيئة الأمم المتحدة ممثلة بصندوق التنمية الإنسانية وهو مقياس مقارن لمتوسط العمر المتوقع ومحو الأمية والتعليم ومستويات المعيشة بالنسبة للبلدان في جميع أنحاء العالم. وهو أيضاً وسيلة لقياس مستوى الرفاهية والرعاية الاجتماعية. ويستخدم المؤشر للتمييز بين ما إذا كان البلد بلداً متقدماً أو نامياً أو من البلدان الأقل

نموًا، وكذلك لقياس أثر السياسات الاقتصادية على نوعية الحياة، وقد قسم هذا المؤشر دول العام إلى أربعة مستويات (عالي جدًا، عالي، متوسط، منخفض) حيث كان موقع اليمن في المستوى المنخفض (تقرير التنمية البشري، 2015، ص 39).

2. مشكلة الدراسة

كانت مهمة الحكومة في العصور القديمة تقتصر على المحافظة على الأمن الداخلي وحماية الممتلكات للمواطنين بالإضافة إلى حماية أراضي وحدود الدولة. وقد تطورت مهام الحكومة في العصر الحديث واتسعت حيث أصبحت تشمل أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية والبرامج الاجتماعية و.... الخ.

ونتيجة لتلك التطورات فقد زادت المشاكل التنفيذية التي واجهت الحكومة، وتطلب ذلك زيادة عدد الإدارات، وتضاعفت أعداد العاملين فيها مما استدعى ضرورة الاهتمام برفع مستوى أدائها لتوفير خدمة عامة للمواطنين بعيداً عن تعقيد الإجراءات والمعاملات. فمعيار جودة الخدمة ليس في فخامة وضخامة الأبنية ولا في زيادة عدد المؤسسات ولا في زيادة عدد الموظفين بل هو في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطنين. وتحسين هذه العلاقة يأتي من خلال العمل على تلبية احتياجات المواطنين وتقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع وبأقل تكاليف وأقل وقت ممكن. وفي اليمن فإن الحاجة إلى إصلاحات من هذا النوع تظهر أكثر إلحاحاً من أي بلد آخر بسبب تردي أداء الإدارات الحكومية، والهوة الكبيرة بين الإدارة الحكومية والمواطنين. حيث يتوقع المواطن من أي إدارة حكومية يتعامل معها حصوله على الخدمة الجيدة والأداء العالي والدقة والسرعة في إنجاز المعاملات، ويأمل أن تكون بكلفة أقل لإنجاز المعاملات الحكومية، وذلك للوصول إلى درجة الرضا عن الخدمة المقدمة إليه. ولكن للأسف أن ما هو شائع عن موظفي المرافق الحكومية في اليمن إنما هو عدم الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، وهدر مقدار كبير من وقت الدوام في أعمال غير متعلقة بالعمل، وعدم استخدام أوقات الدوام الرسمي كاملاً لإنجاز الأعمال الموكلة للموظف. ويظهر ذلك في تردي مستوى الخدمات التي تقدمها المرافق الحكومية سواءً كانت على مستوى المرافق الخدمية (الصحة، التعليم، الكهرباء، المياه...) أو المرافق الأخرى.

وتأكيداً لذلك قامت الحكومة اليمنية بعمل بعض الإجراءات لمحاولة حل تلك المشكلة منها، إصدار قانون الخدمة المدنية رقم 19 لعام 1991م بشأن الخدمة المدنية والذي شدد على أهميه الالتزام بأوقات الدوام الرسمي ورفع مستوى الأداء، ويتضح ذلك بتخصيص الباب الخامس في

القانون والمسمى أوقات العمل والراحة والإجازات (قانون الخدمة المدنية للجمهورية اليمنية، 1991)

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:-

ما أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية؟

3. أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى تطبيق إدارة الوقت من قبل المدراء في الإدارة الحكومية

اليمنية

2. تحديد اثر تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء المدراء في الإدارة الحكومية

اليمنية؟

4. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في الأساس من أهمية موضوع إدارة الوقت من ناحية، وعلاقة إدارة الوقت بمستوى أداء المدراء من ناحية أخرى، وكذلك من أنها تربط بين موضوعين مهمين تزايد الاهتمام بهما في العصر الحديث. كما يرجو أن تساهم نتائج هذه الدراسة في دعم النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة التي تناولت نفس المتغيرات (إدارة الوقت - الأداء) رغم اختلاف عينة البحث من حيث البلد والقطاع، واستناداً إلى توصيات الدراسات السابقة بعمل دراسات أخرى مشابهة لها. حيث قامت الدراسة بالبحث عن المراجع والأبحاث المتعلقة بإدارة الوقت والأداء الوظيفي وكانت الأبحاث قليلة في حدود علم الدراسة في هذا المجال وخصوصاً تلك التي تربط إدارة الوقت بالأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في الوطن العربي وانعدامها تقريباً في اليمن.

تعتبر إدارة الوقت من أهم مواضيع الإدارة الحديثة لذا تم تسليط الضوء عليها لتطبيقها على القطاع الحكومي في اليمن (المؤسسة العامة للكهرباء/عدن)، ونأمل أن تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة في مجال إدارة الوقت وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي طبقت على عينة الدراسة من خلال عمل استبيان أعد لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة حول موضوع الدراسة وما انتهت إليه الدراسة من توصيات عملية تساعد العاملين في القطاعات الحكومية على كيفية إدارة أوقاتهم. كما نرجو أن تساهم نتائج هذه الدراسة في رفع الوعي لدى قيادة القطاعات الحكومية في اليمن بأهمية إدارة الوقت، وتساهم في اعتماد دورات ولوائح تنظم إدارة الوقت لديها. وأن تساهم نتائج هذا الدراسة بالفائدة على القطاعات الحكومية في اليمن كعامل منبه للاهتمام بإدارة الوقت في أعمالها.

5. الإطار النظري

5.1: مفهوم الوقت

يعتبر الوقت من أهم عناصر الإدارة فما من عمل ينجز إلا وكان الوقت جزءاً أساسياً في إنجازه. وتعتبر مهارة استغلال الوقت أساس نجاح أي مدير على الرغم أنه لا يوجد تعريف واحد أو ثابت للوقت حيث أن مفهوم الوقت يختلف باختلاف مفهومه من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر. وقد شغل مفهوم الوقت العلماء والفلاسفة منذ أقدم الأزمنة فقد قال عنة أرسطو طاليس قبل الميلاد "الوقت بأنه تعداد الحركة" (الخضيرى، 2000، ص15)

وأتى بعد ذلك إسحاق نيوتن في القرون الوسطى وعرفه بأنه: "شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية" (الخضيرى، 2000، ص15) وفي العصور الحديثة قال عنة البرت اينشتاين "لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه". (عليان، 2007، ص17)

يقول " : Drucker إن الوقت أثنى موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر". (اللوزي، 1999، ص167)

ومما ذكر سابقاً يمكننا تعريف الوقت بأنه : المهلة الزمنية المتاحة لدينا لاستغلال مواهبنا وقدراتنا وإمكانياتنا للوصول إلى أهدافنا بشكل متوازن مع متطلبات العمل وحياتنا الخاصة بمجموعة من الوسائل التي نستخدمها لإنجاز الأعمال بأقصى كفاءة ممكنة في فترات زمنية محددة مسبقاً.

5.2 : مفهوم إدارة الوقت وأهميتها

5.2.1 : مفهوم إدارة الوقت

الإدارة موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض. فتتظيم الإنسان لأموره يعتبر إدارة وقد كانت الإدارة في العصور القديمة بسيطة جداً لأنها كانت محدودة على عكس ما هي عليه الآن من تعقيد وتشعبات كثيرة نتيجة لتطلبها اتصالات بأناس كثيرين وبمجالات عمل عديدة وتخصصات متنوعة نتيجة لتعقيد العمل والحياة. (المحايدة، 2005، ص19-20)

إن الارتباط بين كلمة الإدارة وكلمة الوقت معا لتصبح إدارة الوقت لم يأت بشكل عشوائي، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن مجموعة من العمليات المعينة التي يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق وفعال ومنظم لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الطرق والوسائل وأقل التكاليف ويعتبر عنصر الوقت من الموارد المتاحة المنظمة للموارد البشرية أو المادية والتي يفترض أن تستثمر

بشكل فعال وكامل ولا يكفي الاستغلال الجزئي له، فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم بل الجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال بحيث يحقق الشخص من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة. (مقابلة، 2003، ص 85)

عرف الوقت على أنه نظام العلاقات التي تحملها كل حادثة لأخرى كماضي وحاضر ومستقبل. في استمرارية لمدة غير محدودة وبه تعرف الحوادث حسب أسبقيتها وتتابعها. (القرضاوي، 1991، ص 63)

ومن ذلك نستنتج أن إدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ولكي نفهم إدارة الوقت لتطبيق أسسها ومبادئها يجب التعرف أولاً على المشاكل التي تقابلنا وذلك بتحليلها ومعرفة أسبابها وبناء على ذلك تستطيع أن تزيد فاعليتك وكفاءتك في الإدارة السليمة للوقت (هاينز، 2001، ص 11)

هناك الكثير من التعاريف لإدارة الوقت نذكر منها:-

"الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت. وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام-التحليل-التخطيط-المتابعة وإعادة التحليل". (أبو شيخة، 1991م، ص 32)

"هي تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية، لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودينيوية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا". (ملائكة، 1991، ص 20)

وبذلك يكون ملائكة قد جمع بين كل من المنظورين الإسلامي والإداري في هذا التعريف.

5.2.2 أهمية إدارة الوقت

يعتبر الوقت من أهم المتغيرات التي تحيط بالإنسان منذ القدم وحتى يومنا هذا ولا زال يحظى بنفس الأهمية ولكن هذه الأهمية تختلف من مجتمع إلى آخر نسبة إلى مجموعة من العناصر منها:- (كنفوش، 2005، ص 4-5)

- اختلاف التقاليد والأعراف والمعتقدات التي لها تأثير مباشر على الحياة وبصفة كبيرة على الكيفية التي يتعامل كل منهم مع الوقت.
- المستوى المعيشي ومستوى الدخل الفردي والقومي والسلوك الاقتصادي كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على طريقة تخمين الفرد وتعامله مع الأشياء بما فيها الوقت.
- المستوى التعليمي يؤثر بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي.
- التطور التكنولوجي له تأثير واضح على عنصر الوقت من حيث الاهتمام، فامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي إلى وجوب الاهتمام بالوقت.

وتتزايد أهمية إدارة الوقت في ظل التطور التكنولوجي وتطور الآليات والأجهزة وأنظمة العمل الآلية التي تعتمد على الكثير من البرمجيات والحاسبات الآلية ونظم المعلومات ومن ثم فإن الإدارة الجيدة للاستثمار الأمثل للوقت هي سبيلنا لضمان التنفيذ الدقيق لما تم التخطيط له مسبقاً وذلك لضمان تنفيذ جميع المهام الرئيسية والإضافية بكفاءة واقتدار. (نصر، 2004، ص 60)

وفي هذا السياق يتضح أن ترشيد استخدام الوقت هو الطريق الأمثل لتقدم المجتمعات الإنسانية، فالدول التي تحرص شعوبها على الوقت هي الأكثر تقدماً، فالإحساس بأهمية الوقت وحسن استخدامه من بين العوامل التي تفرق بين تقدم الدول أو تخلفها. وفي المجتمعات العربية على سبيل المثال تمثل العلاقات الشخصية تأثيرات كبيرة على وقت العمل حيث يكثر السؤال على الصحة وأحوال الأسرة في مكان العمل وتجري أصول الضيافة من تقديم الشاي، القهوة،..... الخ كما أن المدير لا يستطيع رفض الزيارات المفاجئة والتلفونات العارضة. (ثابت، 1992، ص 220)

بما أن الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقاط زمنية ونقاط أخرى تالية لها وبعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية. (الشايب، 2010، ص 183).

5.3 ابعاد إدارة الوقت

5.3.1 تخطيط الوقت:

عرف الصيرفي (2005) تخطيط الوقت بأنه " تحديد الوقت المتاح لإنجاز العمال المطلوبة"، حيث يتم استشراف للمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين (الخطيب، 2000، ص 6) إذ تبدأ عملية إدارة الوقت بفعالية من خلال وضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، لكي يعرف الإداري الاتجاه والطرق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب. (سلامة، 1988، ص 79).

5.3.2 تنظيم الوقت:

عرف الخضير (2000) تنظيم الوقت بأنه "توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يومياً بحيث لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ ما هو مخطط له" (الخضير، 2000، ص 89). لذلك ومن أجل إدارة الوقت بشكل فعال، فإنه يفضل تحديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية، أو الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز العمل بصورة كما تعمل النماذج المعدة

سلفاً من قبل المنظمة على توفير وقت كبير، كان يضيع في السابق بسبب الشرح الطويل وازدواجية كتابة المعلومات. (سلامة، 1988، ص 83).

5.3.3 توجيه الوقت:

عرف دريكر (Drucker, 1985) توجيه الوقت بأنه "إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين العمال الروتينية لوقت الظهيرة، على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه". (Drucker, 1985, p33). حيث يستغرق التوجيه جزءاً كبيراً من وقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وبنفسية العاملين، وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجاً عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الشفهية والكتابية والتقنية. (سلامة، 1988، ص 89)

5.3.4 الرقابة والوقت:

عرفها الحاج (1999) بأنها "مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له، وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية". (الحاج، 1999، ص 13) تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وقد تم تنفيذها من خلال التهديد، ويقصر زمنها إذا كانت من الذات، ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف. (وتر، 2000، ص 119).

5.4 مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت تعريف العلماء لمفهوم الأداء الوظيفي وذلك لصعوبة إيجاد تعريف واحد دقيق له وذلك كون العلماء قد اختلفوا في تفسير معنى الأداء وقد وجدت مصطلحات كثيرة أخرى مصاحبة ومرادفة لمفهوم الأداء كالكفاءة، والفعالية والإنتاجية... الخ. وقد اعتبر العلماء أنه من غير الكافي إعطاء تعريف واحد للأداء. ويوجد الكثير من التعريفات للأداء نذكر منها:-

الأداء هو " نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبالإستخدام المعقول للموارد" (الصررايرة، 2011، ص 5). وعرفة بن عيشي بأنه: "هو درجة تحقيق أو إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة". (بن عيشي، 2012، ص 13).

كما عرف أيضاً بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2004، ص 219) كما عرف الأداء بأنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق أهداف محددة" (الداوي، 2010، ص 219).

أما تعريف الأداء من ناحية إدارية فقد عرف على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة. (بعجي، 2007، ص 9).

6. الدراسات السابقة :

دراسة راوية تيسير غزاوي (2012) بعنوان "إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم شمال الأردن من وجهة نظرهم" والتي هدفت إلى دراسة مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم شمال الأردن وكذلك مستوى أداء العاملين وقد تم توزيع (181) استبانة أعيد منها (159) استبانة بنسبة (87.8%) من عينة الدراسة والتي أوجدت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين.

دراسة عبد الهادي خوري ومحمود أبو الهيجاء (2010) بعنوان "أثر تخطيط الوقت على أداء الموظفين في قسم الجباية في بلدة نابلس فلسطين" التي درس فيها أثر تخطيط الوقت على أداء الموظفين. مستهدفاً قسم الجباية ببلدة نابلس فلسطين حيث تم عمل استبانة تم توزيع 30 واسترجع منها 25 وقد أكدت النتائج أن التخطيط الجيد للوقت يقلل من الوقت المهدر حيث أن التخطيط يساعد في الحفاظ على الوقت كمورد مهم في العمل.

دراسة عبير فوزي الخطيب (2009) بعنوان "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين" والتي أجريت على ثلاث من شركات الاتصالات الخلوية في الأردن كعينة للدراسة حيث عملت استبانة استهدفت 140 موظفاً وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين الذين يمثلون 10% من عينة الدراسة البالغة 1400 موظفاً وموظفة موزعين على ثلاث شركات للاتصالات الخلوية وتوصلت الدراسة إلى نتائج الدراسة منها: أن هناك أثراً مرتفعاً لعناصر إدارة

الوقت (تخطيط الوقت-تنظيم الوقت-توجيه الوقت -الرقابة على الوقت) على رفع مستوى الأداء للعاملين.

اجنبياً جاءت دراسة (Macan, 1996) للتعرف على اثر التدريب في إدارة الوقت على الوقت ، والرضا الوظيفي ، وردود الفعل ، الإجهاد ، وعلى تقييمات المشرفين للأداء الوظيفي للموظفين. وتألقت عينة الدراسة من (40) موظف. وبينت نتائج الدراسة لا وجود تأثير للتدريب في إدارة الوقت على الوقت ، والرضا الوظيفي ، وردود الفعل ، الإجهاد ، والأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

كما سعت دراسة (Abduljabbr et al. 2004) إلى التعرف على اثر إدارة الوقت على الأداء في الجامعات الخاصة الماليزية من خلال عينة قوامها (220) من جامعة تنجا الوطنية. وقد ظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت على الأداء.

7. منهجية الدراسة :

7.1 مجتمع الدراسة وعينته

مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الدراسة إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة . (عودة وملكاوي، 1987م، ص: 127). في ضوء طبيعة الدراسة واهدافها فإن مجتمع الدراسة الحالية يشتمل على جميع مدراء العموم ونوابهم ومدراء الإدارة ونوابهم في المؤسسة العامة للكهرباء فرع عدن والتي تتكون من الإدارة العامة /عدن ومناطقها الثلاث(المنطقة الأولى، المنطقة الثانية، المنطقة الثالثة) ومحطات توليد الطاقة (محطة الحسوة، محطة المنصورة، محطة خور مكسر) البالغ عددهم (148) مديرا.

ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وتمركزه في منطقة جغرافية محدودة (محافظة عدن) فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل من خلال استهداف جميع افراد مجتمع الدراسة. وبعد توزيع الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل حصل الدراسة على إجابة (120) فرد تمثل مانسبته (81%) من مجتمع الدراسة.

7.2 أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث ، اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبانة في جمع البيانات.

حيث تعد الاستبانة من أدوات البحث التي شاع استخدامها في جمع البيانات، وتتكون من مجموعة من المفردات المترابطة ببعضها لتعالج موضوعاً محدداً والحصول على الحقائق والمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة. وترتكز الاستبانة على استطلاع الآراء والمواقف من خلال الأسئلة التي تتضمنها، ومن المتعارف عليه أن الاستبانة تستخدم بشكل مكثف في الدراسات الاستطلاعية، والمسوحات، كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، وتحتاج إلى دقة في إعدادها وتصميمها لكي تحقق الهدف المنشود من استخدامها بما يتوافق مع ما تنوي الدراسة قياسه أو معالجته. (حافظ وآخرون، 2009: ص 159)

قام الباحثين بتصميم الاستبانة معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة (غزاوي، 2012؛ الخطيب، 2009؛ الرحيمي و المارديني، 2014؛ شيناي والخشاش، 2012؛ الباحث، 1991-2013؛ Brittn and Tesser)، حيث تضمنت الاستبانة عدد من المحاور التي تغطي جميع الأبعاد وتجب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها. وتتكون الاستبانة من جزئين: الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية لأفراد الدراسة. الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة مقسمة على محورين وهما: محور إدارة الوقت: ويشتمل على 20 عبارة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد لإدارة الوقت (تخطيط الوقت-تنظيم الوقت-توجيه الوقت-الرقابة على الوقت) وكذلك محور الأداء: ويشتمل على 10 عبارة.

8. نتائج الدراسة :

8.1 النتائج المتعلقة بوصف أفراد العينة

استهدفت الدراسة جميع المدراء في المؤسسة العامة للكهرباء فرع محافظة عدن، و فيمايلي عرض للخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة.

1. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

يتبين من الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور بلغت 85.8% من مجموع المبحوثين في حين بلغت نسبة الإناث 14.2% من إجمالي المبحوثين، وهذا يعني أن أكثر المدراء في المؤسسة العامة للكهرباء فرع محافظة عدن هم من الذكور، ويعزى ذلك إلى أن الإناث تفضل العمل في مجالات أخرى كالصحة والتعليم، حيث أن العمل في قطاع الكهرباء من الأعمال الغير محببة إلي النساء وبالتالي فإن هذه النسبة من الإناث تعتبر نسبة منطقية.

الجدول 1: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	103	85.8
		أنثى	17	14.2
المجموع			120	%100

2. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

يتبين جلياً من استعراض بيانات الجدول رقم (2) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المدراء وفقاً للعمر - أن الفئة العمرية (من 41 فما فوق) قد نالت المركز الأول بنسبة قدرها (79.2%) تلتها الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بنسبة قدرها (20%) تلتها الفئة العمرية (من 21-30 سنة) بنسبة قدرها (0.8%) من إجمالي العينة المبحوثة. في حين شكلت فئة الأفراد الأقل من 20 سنة نسبة (0%) ، ربما يكون مرد ذلك إلى الفئة المستهدفة تشمل المدراء .

الجدول 2: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
2	العمر	أقل من 20	0	0
		من 21-30	1	0.08
		من 31-40	24	20.0
		من 41 فما فوق	95	79.2
المجموع			120	%100

3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

شمل هذا المتغير 4 فئات كما هو مبين بالجدول رقم (3)

الجدول 3: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
3	المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	14	11.7
		دبلوم	14	11.7
		بكالوريوس	78	65.0

11.7	14	دراسات عليا		
%100	120	المجموع		

يتضح من الجدول رقم (3) حيث أن الفئة الأكثر مشاركة في العينة هي فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (65 %) بعدد 78 مديراً. في حين حصلت الفئات الأخرى (ثانوية فما دون، دبلوم، و دراسات عليا) نسب متسوية تقدر (11.7%) ويعدد 14 مديراً فقط .

4. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة :

تم تقسيم سنوات الخدمة إلى أربع فئات تمثل سنوات الخدمة أفراد العينة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (4) حسب توزيع أفراد العينة.

الجدول 4: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
.08	1	خمس سنوات فأقل	سنوات الخدمة	4
5.8	7	6-10 سنوات		
23.3	28	11-15 سنة		
70.0	84	16 سنة فأكثر		
%100	120	المجموع		

من خلال الجدول (4) يتبين أن الفئة أقل من 5 سنوات خدمة سجلت أقل مشاركة في العينة بنسبة (0.8 %) بعدد 1 وكذلك سجلت الفئة من 6-10 سنوات خبرة نسبة (5.8%) بعدد 7، وكذلك سجلت الفئة من 11-15 سنوات نسبة (23.3%) بعدد 28. وتبلغ نسبة الذين خبرتهم من 16 سنة فأكثر (70%) وهي النسبة الأعلى وهو ما يدل أن أكثر المدراء في الشركة لديهم خبرة طويلة ، بالإضافة إلى أن ارتفاع الخبرة لدى المشاركين في الاستبيان يدل على ارتفاع درجة الثقة في البحث محل الدراسة.

5. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل :

ضمنت الاستبانة في جزئها الأول عدد الوظائف العليا في المؤسسة العامة للكهرباء في محافظة عدن ، حيث تم تقسيم المدراء إلى أربع فئات، ومما لا شك فيه أن معرفة طبيعة الوظيفة، يساعد

بشكل كبير في إلقاء المزيد من الضوء على نتائج الدراسة الحالية. ويكشف ذلك الجدول والشكل التالي، حيث يتبين من الجدول رقم (5) أن أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (59.2%) من إجمالي عينة الدراسة هم من فئة مدراء الدوائر وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة، في حين أن (32) منهم يمثلون ما نسبته (26.7%) من إجمالي عينة الدراسة يشغلون منصب نائب مدير إدارة، مقابل (11) فرد هم من فئة نائب مدير عام ويمثلون نسبة (9.2%) من إجمالي عينة الدراسة عينة، وأخيراً فإن (6) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (5%) هم من فئة مدير عام ، وهذا أمر منطقي كون هذه الفئة تضم عدداً محدوداً وقليلاً من الأفراد، بخلاف الوظائف الإدارية الأخرى كما هو معروف في الواقع الإداري.

الجدول 5: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
5	طبيعة العمل	مدير عام	6	5.0
		نائب مدير عام	11	9.2
		مدير إدارة	71	59.2
		نائب مدير إدارة	32	26.7
المجموع			120	100%

6. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير مكان العمل

لا مجال يدعو للشك أن التعرف على مكان عمل أفراد العينة من المدراء في المؤسسة العامة للكهرباء في محافظة عدن، قد يساهم بشكل أو بآخر في إلقاء الكثير من الضوء على نتائج الدراسة، نظراً لأن مكان العمل يؤثر في أفكارهم وردودهم. حيث تم تقسيم مكان العمل إلى سبع أماكن وهذا يتبين من الجدول والشكل الآتي:

الجدول 6: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير مكان العمل

الرقم	المتغير	المكان	التكرار	النسبة %
6	مكان العمل	الإدارة العامة	37	30.8
		المنطقة الأولى	19	15.8
		المنطقة الثانية	20	16.7

10.8	13	المنطقة الثالثة		
10.0	12	محطة الحسوة		
10.8	13	محطة المنصورة		
5.0	6	محطة خورمكسر		
%100	120	المجموع		

يتضح من الجدول رقم (6) الخاص بتوزيع أفراد العينة وفقاً لمكان العمل أن (الإدارة العامة) قد جاءت في المقدمة بنسبة قدرها (30.8%) بعدد 37 مديراً. في حين جاءت باقي الأماكن بشكل متساوٍ إلى حد ما، حيث تشكل نسبة المدراء في المنطقة الأولى (15.8%) بعدد 19 مديراً، بينما المنطقة الثانية بنسبة (16.7%) بعدد 20 مديراً، في حين شكلت محطة خورمكسر بنسبة (5%) بعدد 6 مدراء. هذه النتيجة تشير إلى أن مكان العمل لأغلبية المبحوثين هم من مدراء الإدارة العامة وهي الفئة التي يقع على عاتقها الكثير من العمل الإداري لهذا يبني عليها الكثير من التوقعات في رفع كفاءة العمل الإداري.

8.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: ما مدى تطبيق إدارة الوقت في الإدارات الحكومية اليمنية؟
 للتعرف على واقع تطبيق إدارة الوقت في الإدارات الحكومية اليمنية من خلال دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للكهرباء في محافظة عدن تم الاعتماد على التحليل الوصفي من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور إدارة الوقت بأبعاده المختلفة. حيث احتوي هذا المحور من الإستبيان على 20 فقرة موزعة على 5 أبعاد، وكانت النتيجة كالتالي :

الجدول 7: استجابات أفراد الدراسة لعبارة ابعاد إدارة الوقت

م	نوع الاجراء	درجة التطبيق					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً			
البعد الأول تخطيط الوقت									
1	اخصص فترة زمنية كافية لتخطيط الوقت وتحديد معايير الأداء	13.3%	30.8%	48.3%	7.5%	0%	3.5	0.82	5
2	احدد الاهداف بما يتناسب مع الوقت المتاح لتحقيقها	17.5%	49.2%	29.2%	4.2%	0%	3.8	0.774	3
3	احدد اولويات المهام الواجب تنفيذها بحسب اهميتها	37.5%	42.5%	19.2%	0.8%	0%	4.17	0.76	1
4	اقوم بجدولة مهام إدارتي شهرياً	20%	30.8%	40%	8.3%	0.8%	3.61	0.929	4
5	اوزع المهام حسب الاولويات يومياً	34.2%	40.8%	20.8%	2.5%	1.7%	4.03	0.898	2
الفقرات إجمالاً للبعد									
البعد الثاني تنظيم الوقت									
6	أقوم بإعداد قائمة بالأعمال اليومية	31.7%	33.3%	26.7%	5.8%	2.5%	3.86	1.015	2
7	اقوم بتوزيع المهام على العاملين لتنظيم إدارة الوقت بشكل افضل	23.3%	45.8%	25.8%	3.3%	1.7%	3.86	0.873	2
8	أقوم باعطاء الموظفين بعض الصلاحيات بهدف انجاز المهام بدون تأخير	30%	44.2%	20.8%	5%	0%	3.99	0.845	1
9	أعتذر للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم في اوقات العمل الرسمي	8.3%	23.3%	40.8%	18.3%	9.2%	3.03	1.061	4

م	نوع الاجراء	درجة التطبيق					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً	متدنية			
10	أحدد مواعيد انتهاء المهام بحسب الجدولة	15.8%	29.2%	41.7%	8.3%	5%	3.43	1.018	3
							3.63		
الفقرات إجمالاً للبعد									
البعد الثالث توجيه الوقت									
11	أقوم بالتمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل	35.8%	47.5%	15%	1.7%	0%	4.18	0.741	1
12	أقوم بتوضيح المهام المطلوب تنفيذها للعاملين للوصول الى اقصر الطرق وأفضل النتائج	35%	48.3%	15%	1.7%	0%	4.17	0.737	2
13	أقوم بالموازنة بين المهام المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ	24.2%	53.3%	20.8%	1.7%	0%	4	0.722	3
14	أعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات حياتي الشخصية والعملية	25%	35%	31.7%	8.3%	0%	3.77	0.923	4
15	أقل من الاعمال الروتينية قدر المستطاع	18.3%	41.7%	32.5%	6.7%	0.8%	3.7	0.875	4
							3.96		
الفقرات إجمالاً للبعد									
البعد الرابع رقابة الوقت									
16	أقوم بالرقابة على الوقت بهدف تصحيح الانحراف وليس ابهدف فرض العقاب او تصيد الأخطاء	25%	45.8%	23.3%	5%	0.8%	3.89	0.868	1
17	أقوم بالرقابة على كفاءة استغلال	17.5%	50.8%	26.7%	5%	0%	3.81	0.781	2

م	نوع الاجراء	درجة التطبيق					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً	متدنية			
	الوقت أثناء انجاز الاعمال								
18	أقوم بمقارنة وقت العمل الفعلي بالوقت المخطط له	%15	%40	%39.2	%5.8	%0	3.64	3	
19	أحدد أسباب الانحراف في الوقت واقوم بمعالجة الانحرافات	%10	%44.2	%36.7	%6.7	%2.5	3.53	4	
20	أقوم بمراجعة وفحص عينات عشوائية من الاعمال وليس كلها	%7.5	%46.7	%33.3	%10	%2.5	3.47	5	
	الفقرات إجمالاً للبعد						3.66		
	الفقرات إجمالاً						3.77		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن افراد الدراسة يطبقون بدرجة عالية إدارة الوقت بمتوسط بلغ (3.77) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار يطبق بدرجة عالية على أداة الدراسة. يتضح من الجدول (7) أعلاه أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على مدى تطبيق إدارة الوقت حيث تراوحت متوسطات تطبيقهم لإدارة الوقت ما بين (3.03 - 4.18) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (مطبقة بدرجة عالية و مطبقة بدرجة متوسطة) على أداة الدراسة مما يعكس تجانس إجابات افراد الدراسة على مدى تطبيق إدارة الوقت في الإدارات الحكومية اليمنية حيث يتضح من نتائج التحليل أن أفراد الدراسة يطبقون بدرجة عالية عشرون فقرة موزعة على اربعة ابعاد من ابعاد إدارة الوقت والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة على تطبيقها بدرجة عالية لكل بعد من ابعاد إدارة الوقت على حدا:

أ. تخطيط الوقت

يتضمن الجدول رقم (7) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إدارة الوقت وهو بعد التخطيط

والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-5)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.82) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد الدراسة حوله بدرجة عالية وهو إشارة إلى تطبيق أفراد الدراسة لتخطيط الوقت، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) بانحراف معياري (0.76)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة تطبيق عالية الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.89)، في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.77)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة تطبيق عالية الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.92) في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (01) بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.82).

ب. تنظيم الوقت

يعرض الجدول رقم (7) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إدارة الوقت وهو بعد التنظيم والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (6-10)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.63) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد الدراسة حوله بدرجة عالية وهو إشارة إلى تطبيق أفراد الدراسة لتنظيم الوقت، حيث جاءت الفقرة رقم (08) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) بانحراف معياري (0.84)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة تطبيق عالية كذلك الفقرتين رقم (06) و (07) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.01) و (0.87) على التوالي، في حين جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.01)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.06).

ج. توجيه الوقت

يبين الجدول رقم (7) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد إدارة الوقت وهو بعد التوجيه والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (11-15)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.96) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد الدراسة حوله بدرجة عالية وهو إشارة إلى تطبيق أفراد الدراسة لتوجيه الوقت، حيث جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) بانحراف معياري (0.74)، تلتها في المرتبة الثانية

وبدرجة تطبيق عالية كذلك الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.73)، في حين جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.72)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة الفقرتين رقم (14) و (15) بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.92) و(0.87) على التوالي .

د . رقابة الوقت

أخيراً يتضمن الجدول رقم (7) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد إدارة الوقت وهو بعد الرقابة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة أيضاً تمثلت في الأسئلة من (20-16) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.66) مما يعني أنه حقق مستوى تطبيق من قبل أفراد الدراسة بدرجة عالية ، حيث جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) بنحراف معياري (0.86)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة تطبيق عالية أيضاً الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.78)، في حين جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.80)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة تطبيق عالية الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.86) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (20) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.86). يتضح من النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تطبيق عالي لإدارة الوقت بالادارات الحكومية اليمنية وتحديدًا المؤسسة العامة للكهرباء محافظة عدن تتمثل في تطبيق ابعاد إدارة الوقت المتمثلة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للوقت.

ثانياً: هل هناك علاقة بين تطبيق إدارة الوقت و مستوى أداء المدراء في الإدارات الحكومية

اليمنية؟

لغرض تحديد تأثير تطبيق إدارة الوقت بأبعادها على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي :

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

الأداء		المتغير
مستوى الدلالة Sig	بيتا β	
0.000	0.546	إدارة الوقت
النسب الإحصائية		
0.546		معامل الارتباط R
0.298		معامل التحديد R ²
0.292		معامل التحديد المعدل Adjusted R2
50.121 (sig=0.000)**		F المحسوبة

يتضح من الجدول السابق ان قيمة معامل التحديد والبالغة (0.298) والتي تشير إلى أن إدارة الوقت في هذا النموذج تستطيع أن تفسر مانسبته 29.8% من التباين في أداء المدراء في عينة الدراسة وأن الباقي والبالغ (70.2%) تعود إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يدل على وجود علاقة خطية للنموذج المقترح. كما يظهر الجدول السابق ان هنالك علاقة إيجابية معنوية بين تطبيق إدارة الوقت و مستوى أداء المدراء، ، حيث بلغت قيمة (β) المحسوبة (0.546)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة اقل (0.01).

النتائج والتوصيات :

اولاً: النتائج:

اظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الوقت ومستوى المدراء. اي أنه كلما زاد تطبيق إدارة الوقت بأبعاده المختلفة كلما زاد مستوى الأداء المدراء بالمؤسسة العامة للكهرباء وتفسر هذه النتيجة بأن تخطيط الوقت، وتنظيمه، وتوجيهه،

ورقابته، تسهم في استغلال الوقت فيما هو مفيد وعدم تضييعه على الأمور الغير مفيدة مما يحسن مستوى أداء المديرين ولذلك كانت هناك علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين بالإدارات الحكومية في الجمهورية اليمنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخلايلة، 2004) والتي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي. كما اظهرت وجود تطبيق لإدارة الوقت بابعاده من قبل المدراء بالمؤسسة العامة للكهرباء بدرجة عالية بلغت نسبته 75%. وتفسر هذه النتيجة قد يعود الى كون المؤسسة العامة للكهرباء من اكبر المؤسسات الايرادية في اليمن ، وبالتالي قد يكون المدراء قد حصلوا على دورات تدريبية في إدارة الوقت.

ثانياً: التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني وبناءً على واقع المديرين في المؤسسة العامة للكهرباء محافظة عدن، توصي الدراسة بجملة من التوصيات:
- 1- لقوة العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الأداء الوظيفي يجب الاهتمام بحسن إدارة الوقت، حيث تتركز كفاءة الأداء على الإدارة الجيدة للوقت.
 - 2- وجوب وضع الضوابط والمعايير لإدارة الوقت من قبل الإدارات الحكومية كلاً حسب اختصاصه وذلك ليتمكنها من استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين.
 - 3- العمل على اعادة النظر في اللوائح والتعليمات الحالية مع عناصر إدارة الوقت، كأن يتم تقليص وقت الاجتماعات اذا أمكن، والحد من الأعمال الورقية والروتينية قدر المستطاع.
 - 4- تعزيز الوعي بأهمية إدارة الوقت لتصبح جزءاً من الثقافة الإدارية، وباعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة.
 - 5- عقد دورات تدريبية للموظفين في كافة المستويات الإدارية لتغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي إلى إهدار الوقت وتضييعه.
 - 6- ضرورة تعميم نشرات دورية تحث العاملين على أهمية حسن إدارة الوقت وكيفية استغلاله بالشكل الأمثل.
 - 7- اجراء المزيد من الدراسات على إدارت حكومية اخرى.

قائمة المراجع :

- أبو شيخة، نادر أحمد، (2009). إدارة الوقت . عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر .
- الباحث، عبدالله عبدالعزيز ، (2013). مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل-من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- بعجي، سعاد، (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة منطقة سطيف، جامعة محمد بو ضايف، الجزائر .
- بن عيشي، عمار، (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- تقرير التنمية البشرية، (2015)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ص 39 .
- ثابت، عبد الرحمن إدريس، (1992). المدير والتحديات المعاصرة، ط2. القاهرة: مكتبة عين شمس .
- الحاج، قاسم منير (1999). العوامل المؤثرة في أداء مندوبي البيع العاملين في شركات التأمين في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة ال البيت .
- حافظ، عبد الرشيد عبد العزيز وآخرون، (2009). التفكير والبحث العلمي، ط1، المملكة العربية السعودية: مركز النشر العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز .
- الخضير، محسن أحمد، (2000)، نقلا عن ارسطو طاليس " الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد "الجات"، القاهرة: ايترك للنشر والتوزيع.
- الخطيب، عبير فوزي، (2009). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن .

- الخلايلة، زياد محمود محمد، (2004). إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- الداوي، الشيخ، (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث. (العدد 07)
- الرحيمي، سالم والمارديني، توفيق (2014). أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة اربد الأهلية-دراسة ميدانية على طلبة جامعة اربد الأهلية، كلية العلوم الإدارية والمالية. جامعة اربد الأهلية الاردن.
- سلامة، سهيل فهد (1988). إدارة الوقت :منهج متطور للنجاح، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- سلطان، محمد سعيد أنور، (2004). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- سهيلة، محمد عباس وعلي، حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (1999). عمان: دار وائل للنشر.
- الشايب، أحمد ابو حمود، (2010). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- شيناوي، هاجر والخشاخش، كلثوم، (2012). أثر إدارة الوقت على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقيله الجزائر.
- الصرابرة، خالد، (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- الصيرفي، محمد (2005). التخطيط الإبداعي، سلسلة كتب المعارف الإدارية. الإسكندرية: مطابع مؤسسة حور الدولية.
- عبيدات، سهيل. (2007). إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرار والاتصال للقيادة الفعالة. اربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.

- عصفور، محمد شاكر، (1982). إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، 22-24 رجب، 1402هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- عليان، رحي مصطفى، (2007). نقلاً عن البرت اينشتاين، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، ط2. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع .
- عودة، أحمد، وملكاوي، فتحي، (1987). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الزرقاء: مكتبة المنار للنشر والتوزيع.
- غزاوي، راوية تيسير، (2012). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- قانون الخدمة المدنية للجمهورية اليمنية (1991) .
- كنفوش، محمد، (2005). إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر، ص4-5.
- اللوزي، مرسي، (1999) . التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر .
- المحaide، ندى عبد الرحيم، (2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مقابلة، عاطف، (2003). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات، مجلة القراءة والمعرفة، ع(23) الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- ملائكة، عبد العزيز محمد، (1991). إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، بنك القاهرة السعودي، جده، سلسلة إصدارات البحوث الاقتصادية والمعلومات.

- نصر،نجيب محمود،(2004).إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة.مجلة المهندسين. (العدد 579)
 - هاينز،ماريون،(2001).إدارة الوقت،ترجمة عبدالله بلال.دار المعرفة للتنمية
 - وتر، محمد ضاهر،(2000) دور الزمن في الإدارة. دمشق: المطبعة العلمية.
- Abduljabbr, A., Mahdi, O. & Almsafr, M. (2013). Relationship between Time Management and Job Performance Empirical Study in Malaysia Private University.
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of educational psychology*, 83(3), 405.
- Macan, T. H. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of psychology*, 130(3), 229-236.