

## أثر إدارة الوقت في أداء العاملين بقطاع الاتصالات في السودان

(دراسة تطبيقية على شركة زين للاتصالات خلال الفترة: 2017 - 2022)

**The impact of time management on the performance of workers in the telecommunications sector in Sudan (An applied study on Zain Telecom Company during the period: 2017-2022)**

اعداد: الدكتورة/ سهام حيدر الدرديري العبيد

أستاذ مساعد في قسم إدارة الاعمال، جامعة المدينة بعجمان، الإمارات العربية المتحدة

Email: [h.siham@cuca.ae](mailto:h.siham@cuca.ae)

الدكتور/ محمد أحمد البدوي

أستاذ مساعد في قسم إدارة الاعمال، جامعة المدينة بعجمان، الإمارات العربية المتحدة

Email: [e.ahmed@cuca.ae](mailto:e.ahmed@cuca.ae)

### المستخلص

تناولت الدراسة أثر إدارة الوقت في أداء العاملين بقطاع الاتصالات في السودان بالتطبيق على شركة زين للاتصالات. مشكلة الدراسة هي أداء العاملين بشركة زين للاتصالات في السودان دون المطلوب ربما يعزى ذلك لعدم قدرة العاملين على إدارة الوقت بالصورة المثلى مما يقلل من كفاءة الأداء. نبعت أهمية الدراسة من حيوية الموضوع نفسه ومن كونها ترفد المكتبات العربية وتفيد الدارسين والمهتمين بمجال الدراسة فضلاً عن كونها تساعد صناعات القرارات في التخلص من مضيعات الوقت وتحسين مستوى ات الأداء هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات وشرح المفاهيم النظرية الحديثة لإدارة الوقت وأهم الوسائل للتخلص من مضيعات الوقت والتعرف على تأثيرات تخطيط وتنظيم الوقت على أداء العاملين بشركة زين للاتصالات. اختبرت الدراسة أهم الفرضيات: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين بشركة زين للاتصالات. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء العاملين بشركة زين للاتصالات. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وأداء العاملين بشركة زين للاتصالات توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء العاملين بشركة زين للاتصالات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي واسلوب دراسة الحالة وكانت أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء العاملين بشركة زين للاتصالات. تكليف الموظفين بكثير من المهام خارج نطاق العمل مع حساب وقت العمل، وهناك تعارض في التعليمات والأوامر التي يتلقاها العاملين من أكثر من مسؤول، كما يوجد ضعف في عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات. أوصت الدراسة بعمل جوائز للموظف الأكثر احتراماً للوقت والتنسيق بين الأقسام الذي يؤدي إلى الكفاية الإدارية وتحقيق الأهداف.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الوقت، أداء العاملين، قطاع الاتصالات، شركة زين السودان للاتصالات

## The impact of time management on the performance of workers in the telecommunications sector in Sudan (An applied study on Zain Telecom Company during the period: 2017-2022)

### Abstract

The aim of this study is to examine effect of Time Management on Employees Performance at Communication Sector in Sudan, with special implementation on Zain Communication Company. Problem statement consisted the employees' performance faces some difficulties and its level was still below expectations. Research significant drawn from study importance itself in which it handle time management and its effect on employees performance at one of most important sector. Moreover, this study can benefit young researchers and academicians and can provide Sudanese and Arabian libraries as well. This study adopted both analytical and historical approaches in addition to case study method. This study has tested several hypotheses: There is a statistical correlation between time – planning and employees performance at communication sector. There is a statistical correlation between time organizing and employees performance at communication sector. There is a statistical correlation between time – controlling and employees performance at communication sector. There is a statistical correlation between time – coordination and employees performance at communication sector. The study has reached some findings such as: there is an evidential relationship between time management and improving performance at communication sector. In order to improve performance level company management must focus more on time management. Based on these results this study suggested several recommendations among them, Zain company must encourage its employees to pay more attention to time management so as to organize their well in order to improve overall performance and their own job performance.

**Keywords:** Time management, employee performance, Communication sector, Zain Sudan Telecommunication Company.

## 1. تمهيد

أشارت معظم الدراسات إلى أهمية إدارة الوقت وتأثيره على كفاءة أداء العاملين وعلى الانتاج والإنتاجية. حيث يعتبر إدارة الوقت من أهم العوامل التي تؤثر في إنتاجية العاملين. كما يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤثر في أداء العاملين، وإذا كانت الضغوط موجودة في حياة العاملين، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم، وذلك عن طريق إدارة الوقت التي تدفع إلى إنجاز الأعمال، إضافة إلى التقليل من الضغوط الضارة التي تعرض للمخاطر. إن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء الأعمال تختلف من عمل إلى آخر، فإنه ليس في كل الحالات يستطيع المدير التحكم في وقته إما بسبب ذاته أو بسبب مهامه أو بسبب الآخرين، وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى المديرين، وهذه الزيادة في مستوى ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضا في العمل، وسوء الأداء، وقلة الإنتاجية، إضافة إلى ذلك زيادة في أعباء العمل. من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تحاول تقصي أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بقطاع الاتصالات بالسودان.

### 1.1. مشكلة البحث:

رغم اهتمام شركات الاتصالات السودانية بصفه عامة وشركة زين للاتصالات في السودان بصفه خاصه برفع مستوى ات أداء العاملين وزيادة الكفاءة الإدارية الا ان مستوى ات أداء العاملين بالشركة مازالت دون الطموحات والتوقعات المنشودة ربما يعزي ذلك لضعف تأثير إدارة الوقت وعدم قدرة العاملين في إدارة وقتهم بالصورة المثلى مما يثير التساؤل عن علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين في شركة زين وعليه يمكن صياغة مشكله البحث في التساؤلات التالية:

- أ- هل توجد علاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في شركة زين للاتصالات؟
- ب- ما تأثير تخطيط الوقت في أداء العاملين بشركة زين للاتصالات
- ت- إلى أي مدى يؤثر تنظيم الوقت في أداء العاملين بشركة زين للاتصالات
- ث- ما دور رقابة في تحسين أداء العاملين بشركة زين للاتصالات
- ج- ما دور توجيه الوقت أداء العاملين بشركة زين للاتصالات
- ح- ما دور تنسيق في تحسين أداء العاملين بشركة زين للاتصالات

### 2.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها:

- أ- توفر مرجعاً يفيد الدارسين والمهتمين بمجال الدراسة
- ب- ترفد المكتبات السودانية والعربية التي تعاني نقصاً في مثل هذه الدراسات.
- ج- تفتح آفاق للباحثين والأكاديميين
- د- تساعد صناع القرارات وواضعي السياسات في شركة زين للاتصالات
- هـ- تقدم توصيات ونتائج تفيد المصارف في مجال الدراسة

### 3.1. أهداف الدراسة:

- أ- دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في شركة زين للاتصالات
- ب- توضيح إثر تخطيط الوقت على أداء العاملين في شركة زين للاتصالات.
- ت- شرح دور تنظيم الوقت في أداء العاملين في شركة زين للاتصالات
- ث- بيان إثر رقابة الوقت على أداء العاملين في شركة زين للاتصالات.
- ج- التعرف على إثر توجيهه على أداء العاملين في شركة زين للاتصالات

### 4.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين في شركة زين للاتصالات ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين في شركة زين للاتصالات
- ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء العاملين في شركة زين للاتصالات
- ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وأداء العاملين في شركة زين للاتصالات
- د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت وأداء العاملين في شركة زين للاتصالات

### 5.1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي بالإضافة لأسلوب دراسة الحالة.

### 6.1. مصادر وأدوات الدراسة:

- أ- مصادر أولية وتتمثل في الاستبانة
- ب- مصادر ثانوية وتتمثل في الكتب والدوريات والمقالات والرسائل والمجلات العلمية.

### 7.1. حدود الدراسة:

- أ- الحدود المكانية: شركة زين للاتصالات-ولاية الخرطوم
- ب- الحدود الزمانية: 2017-2022
- ت- الحدود البشرية: العاملين بشركة زين للاتصالات

### 2. الدراسات السابقة:

دراسة نادر أحمد أبو شيخة (1991م). بعنوان: "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي الأردني ونظرته تجاه الوقت، والتعرف على كيفية قضاءه، ووقت العمل الرسمي ومدى فعاليته في إدارته، والكشف عن أثر الخصائص الشخصية والوظيفية في فاعلية إدارة وقت العمل الرسمي، والوقوف على طبيعة المهمات والأنشطة التي يقوم بها في أثناء ساعات الدوام الرسمي للعمل، ومعرفة الفترة الزمنية التي يقضيها في كل مهمة أو نشاط، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي،

وذلك من خلال استبانة أجاب عنها (149) موظفاً من مختلف المستوى ات ممن يعملون في عشر وزارات في الدولة، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت، وأن ما يزيد عن 22% من وقت العمل الرسمي ينفق ويهدر في أعمال ذات طابع شخصي، وأن القسم الأكبر من الوقت المخصص للعمل اليومي يصرف في أداء الأنشطة الروتينية، مما يدل على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت.

**2. دراسة أحمد محمد سالم الأخر (1992م)،** بعنوان "مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات"، هدفت إلى التعرف إلى المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية، ومدى اختلاف تصورات أفراد العينة حول درجة وجود هذه المشكلات باختلاف المرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وقد تألفت العينة من (110) أفراد من مديري العموم ومديري الإدارات، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر مصادر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت مرتبة ترتيباً تنازلياً هي مشكلات متعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، والتنسيق، والاتصال، والقيادة، كما وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد الدراسة حول المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في جميع المجالات، تعزى إلى الخبرة أو المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي.

**3. دراسة عبد الرحمن بن سليمان الشلاش (1992م)،** بعنوان "المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية"، وتكونت عينة الدراسة من (59) مدير و(7) من موجهي المواد الدراسية في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية التابعة لمنطقة الرياض التعليمية، هدفت إلى التعرف على المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية وتحديد درجة أهميتها ومعرفة مدى تأثير الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي على أداء تلك المهام باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى تنفيذ الوقت، وأن أكثر المهام الإدارية ممارسة وأهمية من قبل المديرين هي متابعة الالتزام بالسلوك العام داخل المدرسة، ومتابعة تنفيذ التعليمات ذات العلاقة بالعمل المدرسي ومتابعة إعداد الجداول المدرسة، وأقل المهام الإدارية ممارسة هي الاهتمام بالتربية الصحية للتلاميذ، وكتابة تقرير شامل يوضح واقع المدرسة والذي يعتبر أيضاً أقل المهام أهمية في نظر المديرين.

**4. دراسة هالة حسين محمد بيدس (1995م)،** بعنوان: "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان"، بهدف معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها وأثر كل من متغير الجنس والخبرة الإدارية على كيفية إدارة الوقت لديهم ومعرفة الوقت الذي يصرف على الأعمال الإدارية، ولتحقيق أغراض الدراسة، حيث تم استخدام استبيان، وأشارت أبرز النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى مستوى الخبرة الإدارية المختلفة وإلى المؤهل العلمي، كما وأشارت إلى وجود فروق في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى متغير الجنس لصالح مديرات المدارس الثانوية، وأشارت أيضاً إلى ارتفاع نسبة إضاعة الوقت في مجالات وأنشطة تتسم بالطابع الشخصي.

**5. دراسة تغريد إبراهيم الشنطي (1996م)،** بعنوان "واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان وأثره في التزام معلميه ومعلماتهم بتعليمات المدرسة والدوام ومفهوم التنظيم لديهم"،

هدفت إلى التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان، بالإضافة إلى تفصي أثر إدارة الوقت في التزام معلميه ومعلماتهم بتعليمات المدرسة والدوام ومفهوم التنظيم لديهم، واتخذت الدراسة عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (192) معلماً ومعلمة أي نسبته 18%، ولتحقيق أغراض الدراسة، تم استخدام استبيان، وقد خلصت الباحثة من دراستها إلى نتائج أهمها: تدني مستوى إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان، حيث أن مدة الوقت الذي يصرفه مدير المدرسة في أداء المهام المنوطة به.

### 3. الإطار النظري

#### مفهوم وأهمية إدارة الوقت

يعتبر الوقت أحد عناصر الإنتاج الرئيسية، وهو مورد لا يتجدد، ولا يخترن، ولا يستأجر، ولا يمكن الاستغناء عنه، لذلك فإن المفهوم الإداري للوقت لا يقتصر على وقت المدير والعاملين معه فحسب، بل يشمل وقت المعدات والأجهزة والأبنية، وغير ذلك، وإن إدارة الوقت لا بد أن تصبح إحدى المفاهيم الأساسية في المنظمات الحديثة. لذا فقد أُشير إلى أن القيمة الإدارية للوقت لم تتبلور بأسلوب علمي، ومنطقي إلا مع أوائل القرن العشرين، عندما فجر تاييلور نظريته حول الوقت والحركة، واسترعت أفكاره انتباه المختصين من الإداريين وأصحاب العمل، لما قدمه من أفكار حول إنتاج يوم واحد يمكن أن ينتج بساعة واحدة فقط. من هنا فإن اهتمامات وكتابات تاييلور تركزت بشكل أساسي على رفع كفاءة العمل في المصنع إلى أقصى درجة ممكنة، عن طريق تأطير قوانين الإنتاج، وإيجاد درجة عالية من تقسيم العمل، وتلا ذلك حركة العلاقات الإنسانية، والتي بدأ اهتمامها بالزمن واضحاً من خلال إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، لأن ذلك يساهم في رفع معنوية العامل، وزيادة إنتاجيته، وبعد ذلك ظهرت النظريات الحديثة، ومنها نظرية اتخاذ القرار التي تستعين بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج. تم تعريف إدارة الوقت على أنه الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما. كما أُشير إلى تعريف آخر لإدارة الوقت على أنه: عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت، لتجنب الهدر في وقت العمل. في حين تم ذكر إدارة الوقت بأنها عملية استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة، في الفترة الزمنية المعنية لذلك. في حين أُشير إلى أنها عملية تنظيم العمل، والسيطرة على مجرياته، وفق محدد زمني، وأنها محاولة جادة لتسيير الحياة وفق قواعد محددة. بذلك تعني إدارة الوقت: ضبط الوقت، وتنظيمه، واستثماره، فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما يتطلب توزيع الواجبات اليومية، والتخطيط للأعمال المستقبلية، كي لا يضيع الوقت المتاح هدرًا أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة. استناداً على ما تقدم فإن إدارة الوقت تعني هي: استعمال لغة العمل الرسمي استعمالاً فعالاً لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة ذات الصلة بالعمل الرسمي، والتي يجب إنجازها في أثناء ساعات الدوام الرسمي.

#### مبادئ إدارة الوقت

أشير إلى أهم المبادئ التي تم اتخاذها لإدارة الوقت كالآتي:

1) وضوح الأهداف: إن تحديد الهدف أهم شيء في الحياة، ولكي يصل الإنسان إلى هدفه بشكل كامل يجب أن تكون أهدافه واضحة جداً، وهذا يعني أن تكون الأهداف مفاصلة أي: معرفة المدة الزمنية، أو الحجم، أو الشكل، لذا يجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه.

2) وجود خطط واضحة مفصلة: حيث أن الخطط لا بد منها، وذلك لأن حسن استخدام الوقت يحتاج لوجود خطة.

3) القدرة على التحليل: إن إدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى، تحتاج إلى التحليل والتخطيط، ولكي يتم فهم إدارة الوقت وتطبيق أسسها ومبادئها، يجب معرفة المشاكل التي تواجه الإنسان عند محاولة الإفادة من الوقت، بطريقة سليمة، وبناء على ذلك يستطيع المرء أن يزيد من فعاليته، وكفاءته في الإدارة السليمة للوقت.

4) القدرة على استغلال الوقت: إن إدارة الوقت عملية شخصية يجب أن تناسب الظروف لكل فرد، وتتطلب تغيير العادات القديمة، وحتى يستغل الوقت بطريقة جيدة فإن أفضل بداية، هي السيطرة على الوقت المتوفر، فلا أحد يسيطر على وقته سيطرة كاملة، فدائماً ما يكون هنالك شخص ما، أو أمر ما، يتدخل مقدماً مطالبته، ولكن رغم ذلك فإن كل إنسان لديه درجة من السيطرة على وقته، وقد يكون أحياناً أكبر مما يظن، وأول خطوة للسيطرة على الوقت بطريقة سليمة، هي القيام بكيفية استغلاله. في حين تمت الإشارة إلى مبادئ إدارة الوقت بطريقة أخرى، على اعتبار أنها من أساسيات إدارة الوقت ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

إن الإدارة تشمل عدداً من الوظائف أهمها التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات والرقابة. هذا وتتضح العلاقة بين الوقت والإدارة بشكل واضح حينما نجد أن الوقت يرافق الوظائف في كل خطواتها على النحو التالي:

**التخطيط:** يرافق التخطيط الوقت في كل عملياته فإعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة.

**التنظيم:** إن التنظيم الجيد يقلص الوقت المطلوب للإنتاج، ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في تحديد مهام واختصاصات العاملين.

**التوجيه:** فالموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير محله عن الوقت المحدد.

**اتخاذ القرارات:** تحتاج عملية القرارات إلى فترة زمنية، ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستوى الإداري.

**الرقابة:** تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من التراث ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف.

## مضيعات إدارة الوقت

إن إدارة الوقت هي إدارة للذات البشرية، ومن ثم فإن مضيعات إدارة الوقت تكمن في نمط الحياة، وأسلوب العمل، وفي العادات والتقاليد والسلوكيات المختلفة التي نمارسها.

## مصادر ضياع الوقت

يعد تحديد مصادر ضياع الوقت أمراً صعباً، بسبب التداخل بينها إلا أنه يمكن الإشارة إليها كالتالي:

المدير: يكون المدير مصدراً لضياع الوقت إذا توفرت مجموعة من العوامل منها:

(1) طبيعة المدير: وتتمثل في وجود اختلاف كبير بين المديرين وطرق تفكيرهم، هذا الاختلاف ناتج عن مجموعة من العوامل التي نشأت مع كل واحد منهم والتي لها تأثير كبير على كيفية التعامل مع الوقت في العمل أو في الحياة اليومية.

(2) ضعف مهارات وتجارب المدير: إن مهارة حسن استغلال الوقت، واستثماره تميز المدير عن غيره من المديرين، وتحقق له النجاح والرقي في مجال عمله، وفي حياته اليومية، والاستفادة من أداؤه، ويؤدي عكس ذلك إلى ضياع الوقت، وعدم استثماره، وبالتالي إلى فإن ضعف مهارات المدير تمثل مصدراً من مصادر ضياع الوقت.

(3) محاولة الوصول إلى المثالية: إن المدير الذي يضيع أغلب وقته في محاولته ليكون أفضل مما هو عليه، والأفضل على الإطلاق، حيث يمثل ذلك عاملاً من عوامل ضياع الوقت الخاصة بالمدير.

## (1) مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط:

تتمثل بعدم وجود أهداف واضحة، وعدم ترتيب الأولويات في المنظمة، وتتمثل أيضاً بوجود إدارة عشوائية ارتجالية، وإدارة الموقف الراهن، والإدارة بالأزمات المفتعلة، بالإضافة إلى وجود تقديرات غير واقعية، وطول فترات الانتظار، وعدم الالتزام بالمواعيد المقررة، فضلاً عن السفر الفجائي غير المخطط.

## (2) مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم والتوجيه:

تتمثل مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم بسوء أو عدم التنظيم الشخصي لمتخذ القرار، والخلط بين السلطة والمسؤولية، وعدم وضوح الاختصاصات، بالإضافة إلى ازدواجية المهام والجهد، وتعدد الرؤساء والمشرفين، والتأكيد على الأعمال الروتينية.

## (3) مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة والاتصالات واتخاذ القرار:

لقد أشير إلى مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة على أنها تتمثل بعدم وجود أساليب واضحة للرقابة، وعدم وجود أشخاص متمكنين للقيام بهذه المهمة، وعدم وجود رقابة في وقتها المحدد، بالإضافة إلى عدم وجود رقابة وقائية مما يضطر القائمين بالرقابة إلى استخدام الرقابة العلاجية في حين تتمثل مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات في الاجتماعات غير الضرورية، وعدم وضوح الاتصالات الرأسية أو الأفقية بالإضافة إلى سوء الفهم لبعض الأعمال، وتتمثل مضيعات الوقت المتعلقة باتخاذ القرارات في تأجيل الأعمال، والقرارات السريعة غير المدروسة، بالإضافة إلى القرارات التي يشوبها إجراءات معقدة.

## مفهوم وأهمية أداء العاملين

لقد اهتم العديد من الباحثين بالأداء الوظيفي لما لهذا الموضوع من أهمية بالبيئة للأفراد والمنظمات بشكل عام وسوف نستعرض معاً مفاهيم الأداء الوظيفي. عرف عبد المحسن الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. وأضاف الدرّة إن مفهوم الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو انه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً مع الميل إلى أبرز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. لذا يمكن القول من خلال التعريفات السابقة إن الأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل.

### عناصر الأداء الوظيفي:

إن الأداء على أنه النتائج التي حققها الفرد عندما تظهر كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج الآخر عن هذه السيطرة وهنا يبرز عدة عناصر للأداء يبينها سيلي.

**الموظف:** هو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع

**الوظيفة:** هي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات او تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من غرس عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه.

**الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والانظمة الإدارية والهيكل التنظيمي

### مفهوم تقويم أداء العاملين:

تعتبر عمليات تقويم أداء العاملين بالأجهزة الحكومية من النشاطات التي تستدعي كثيراً من الوقت والجهد من جانب المشرفين والقيادات الإدارية ذلك لأنها عادة ما تعتبر الفيصل في تحديد مقدار الحوافز الإيجابية أو السلبية التي يتلقاها العاملون، كما أنها تعتبر من الوسائل العملية في تحديد مدى كفاية كل موظف وبالتالي حاجته للتدريب أو استحقاقه للتثبيت في الخدمة أو الترقية أو العلاوة أو النقل أو الفصل من الخدمة ومن خلاله من الإجراءات المتصلة بإدارة شؤون الموظفين. ويمكن أن ينظر إلى تقويم أداء العاملين على انه سلسلة من العمليات المنتظمة الشاملة التي تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى وما تم أنجازه من عمل في فترة زمنية محددة مع حجم ومستوى المراد انجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعية. ولعل مما يساعد عمليات تقويم الأداء في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية أن تنتصف بالاستمرارية والانتظام والشمول فلا يقتصر التقويم على موسم دون أن آخر ولا على جماعة من العاملين دون الأخرى ولا على جوانب الأداء دون الجوانب الأخرى. وتقرر كل منظمة وقتاً لقياس أداء العاملين فيها، وعادة ما تدار هذه العملية رسمياً على اساس سنوي، ويمكن القيام بقياس أداء العاملين بشكل غير رسمي عدة مرات سنوياً مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أولاً بأول، وبالتالي تحسين مستواهم.

أهمية تقييم أداء العاملين ينبع من مجموعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هي:

1/ الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وذلك من خلال امدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم ونقاط قوتهم وضعفهم في هذا المجال، مما يدفعهم إلى تلافي نقاط ضعفهم ومعالجتها.

- 2/ ترقية العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة، فبناء على قياس الأداء يمكن ترقية بعض العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، ويتم في الوقت ذاته إعداد استراتيجية علاجية لذوي الأداء المنخفض
- 3/ إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها، ويمكن أيضاً اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- 4/ تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم إذ يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم لعملهم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم
- 5/ تنمية كفاءة المشرفين والمديرين، إذ يعلم قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين، واكتسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة.
- 6/ رفع الروح المعنوية للعاملين، إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهوده، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم
- 7/ الكشف عن حاجات التدريب، إذ يعد قياس الأداء أداة مهمة للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة ان عملية التقييم تتطلب وجود معايير معينة يمكن استخدامها في قياس كفاءة أداء العاملين في المنظمة، وبالتالي تحديد الانحرافات الناتجة عن هذه المعايير، وتنقسم معايير قياس الأداء إلى خمسة أنواع وهي: معايير كمية تتعلق بكمية الإنتاج، ومعايير نوعية تتعلق بنوعية الأداء وجودته، ومعايير تكلفة تتعلق بالنفقات المصروفة على إنجاز أحد الأعمال، ومعايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، ومعايير القيم المعنوية وتتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين وولائهم للعمل في المنظمة، وروحهم المعنوية وغيرها.
- قياس وتقويم أداء العاملين:** أن الفرد حينما يوفر له التوصيف الصحيح للمناصب التي يشغلها ثم جهود الترغيب ومقاومات العمل المادية والمعنوية من اجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض بها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة، الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

#### نبذة عامة عن شركة زين للاتصالات (السودان)

بدأت رحلة شركة زين (موبيتل سابقاً) بنهايات العام 1996 كأول مشغل لخدمة الهاتف السيار في السودان، وكانت بداية نشاطها التجاري في فبراير من العام 1997، حينها خطت أولى خطواتها على الخرطوم الكبرى عبر شبكة الجي إس إم (GSM) ليصبح السودان بذلك الدولة الرابعة بشمال أفريقيا في إطلاق خدمة الهاتف السيار. وقد أنشأت كشركة مساهمة بين الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) ومساهمين آخر، منهم شركة سلتل (Celtel) حتى العام 2006، عندما آلت ملكيتها كاملة إلى مجموعة الاتصالات المتنقلة (MTC) ضمن استراتيجيتها للوصول إلى العالمية عبر المحلية والإقليمية. وبهذا الاستحواذ، عززت مجموعة زين وجودها في الشرق الأوسط وأفريقيا عندما جعلت من موبيتل حينها رائدة الاتصالات النقالة في السودان، واسطة العقد في منظومتها الممتدة عبر القارتين الآسيوية والأفريقية.

تقدم استراتيجية العمل في شركة (شركة زين) على أن يكونوا هم في تقديم عالم رقمي جديد يتسم بالجرأة والسلاسة في مجال استخدام الاتصالات اليومية عبر أجهزة الجوال من قبل عملائنا وذلك من خلال ابتكارنا لخدمات سهلة نقدمها ضمن باقات عروض متنوعة وخدمات متنسقة ومستمرة لتوفير الأفضل لعملائهم في هذا المجال. إن عملاءهم هم أعلى ما لديهم كما أنهم دائماً في صميم ما يقدمونه من أعمال، الشركة، نتعهد دائماً بتقديم كل ما من شأنه أن يحدث تغييراً إيجابياً يرقى إلى تطلعاتهم ويحقق مصالحهم تهتم إدارة شركة زين بتخطيط الوقت من خلال نشر ثقافة إدارة الوقت وتحفيز وتشجيع العاملين بالشركة على الاهتمام أكثر بالوقت وأهميته في الكفاءة الإنتاجية وكفاءة أداء العاملين بصفه عامه. في أواخر العام 2002، تم الترخيص رسمياً لشركة شركة زين -سودان بمزاولة أعمالها وكان ذلك بموجب خطاب رسمي أصدرته الهيئة القومية للاتصالات للشركة في هذا الخصوص، وتم منحها حق استخدام شبكة النظام العالمي للاتصالات عبر الأجهزة الجواله "الجيل الثاني" (GSM 2G) وكذلك النظام العالمي للاتصالات "الجيل الثالث" (UMTS 3G))، إلى جانب استخدام ترددات البث بالموجات الدقيقة (الميكروويف).

#### 4. الدراسة الميدانية

##### 1.4. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة زين للاتصالات بولاية الخرطوم والبالغ عددهم 250 حيث تم اختيار عينة ميسره قوامها (80) تم توزيعها على أفراد العينة وتم استرجاع (70) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع (90.9%).

##### 2.4. أدوات الدراسة الإحصائية المتبعة في التحليل:

استخدمت الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة. تم توزيع الاستبانة على أفراد المجتمع، لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

##### جدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عبد الله عبد الدائم، التربية والبحث التربوي، (بيروت: دار العلم للملايين، ط1، 1984م)، ص355.

##### جدول (2): الثبات والصدق الذاتي لمجالات الدراسة

م	الفقرة	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
1	تنظيم الوقت	0.758	0.862	0.928
2	تخطيط للوقت	0.780	0.867	0.936

0.891	0.794	0.658	رقابة الوقت	3
0.940	0.883	0.790	تنسيق الوقت	4
<b>0.972</b>	<b>0.946</b>	<b>0.897</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول:

جدول (3): التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (تنظيم الوقت)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1.	أقوم بإنجاز أعمالي بالوقت المحدد	30	10	0	20	0
		%42.8	%14.3	%0	%28.6	%0
2.	اللتزم بنظام الاجازات المقررة	40	20	0	10	0
		%57.1	%28.6	%0	%14.3	%0
3.	احافظ على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد	50	10	0	10	0
		%71.4	%14.3	%0	%14.3	%0
4.	انصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام الرسمي	30	30	0	10	0
		%42.8	%42.8	%0	%14.3	%0
5.	اتخذ القرارات بدون تأخير	50	10	0	10	0
		%71.4	%14.3	%0	%14.3	%0

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

يتضح من الجدول (3): أن أعلى نسبة للمبحوثين موافق على عبارة (أقوم بإنجاز أعمالي بالوقت المحدد) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (57.1%)، وأن (42.9%) لا يوافقون. أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (اللتزم بنظام الاجازات المقررة) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (85.7%)، وأن (14.3%) لا يوافقون. أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (احافظ على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (85.7%)، وأن (14.3%) لا يوافقون. أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (انصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام الرسمي) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت

(85.7%)، وأن (14.3%) لا يوافقون. أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أخذ القرارات بدون تأخير) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (85.7%)، وأن (14.3%) لا يوافقون.

جدول (4): اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات المحور الأول (تنظيم الوقت).

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسيط	درجة القياس
1.	أقوم بإنجاز أعمالي بالوقت المحدد	60.85	4	0.000	2	أوافق
2.	التزم بنظام الاجازات المقررة	40.60	4	0.000	2	أوافق
3.	أحافظ على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد	30.56	4	0.000	2	أوافق
4.	أنصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام	38.40	4	0.000	2	أوافق
5.	أخذ القرارات بدون تأخير	45.90	4	0.000	2	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

من الجدول (4) يتضح ان قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (38.40) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أقوم بإنجاز أعمالي بالوقت المحدد). بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (40.6) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (التزم بنظام الاجازات المقررة). بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (30.56) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أنصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (45.90) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح لا رأي على أن (أحافظ على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد).

– بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (38.500) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أنصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام) بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (45.90) وهذه

القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أخذ القرارات بدون تأخير).

### التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني:

جدول (5): التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (تخطيط للوقت)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1.	اقوم بعملتي من خلال تقويم زمني	40	10	0	20	0
		%57.1	%14.8	%0	%28.6	%0
2.	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني من خلال تنظيم الوقت	50	20	0	0	0
		%71.4	%28.6	%0	%0	%0
3.	أعمل في ظل تحقيق أهداف محددة في مجال عملي	40	20	10	0	0
		%57.1	%28.6	%14.8	%0	%0
4.	أحدد موعد نهائي لإنجاز أعمالي	50	20	0	0	0
		%71.4	%28.6	%0	%0	%0
5.	أخصص بعض الوقت للتخطيط والتفكير في عملي اليومي.	20	30	0	10	10
		%28.6	%42.8	%0	%14.8	%14.8

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

يتضح من الجدول (5) أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أقوم بعملتي من خلال تقويم زمني) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (71.9%)، و (28.6%) لا أوافق. أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أستطيع حل المشكلات التي تواجهني من خلال تنظيم الوقت) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (100%) أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أعمل في ظل تحقيق أهداف محددة في مجال عملي) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (85.7%)، و (14.8%) لا يوافقون. أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أحدد موعد نهائي لإنجاز أعمالي) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (100%). أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أخصص بعض الوقت للتخطيط والتفكير في عملي اليومي) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (71.9%)، وأن (14.8%) لا يوافقون على ذلك بينما (14.8%) لا رأي لهم.

جدول (6) اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (تخطيط الوقت).

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسيط	درجة القياس
1.	اقوم بعملتي من خلال تقويم زمني	50.89	4	0.000	2	أوافق
2.	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني من خلال تنظيم الوقت	20.78	4	0.000	2	أوافق
3.	أعمل في ظل تحقيق أهداف محددة في مجال عملي	87.90	4	0.000	2	أوافق
4.	أحدد موعد نهائي لإنجاز أعمالي	90.78	4	0.000	2	أوافق
5.	أخصص بعض الوقت للتخطيط والتفكير في عملي اليومي	80.87	4	0.000	2	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

#### تفسير النتائج:

تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات المحور الثاني، كما تم استخدام الوسيط كأحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة ومعرفة اتجاهات المبحوثين نسبة لطبيعة البيانات (وصفية) كالتالي:

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (50.89) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (اقوم بعملتي من خلال تقويم زمني).

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (20.78) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح لا رأي على أن (أستطيع حل المشكلات التي تواجهني من خلال تنظيم الوقت).

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (87.90) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح لا رأي على أن (أعمل في ظل تحقيق أهداف محددة في مجال عملي)

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (80.87) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أحدد موعد نهائي لإنجاز أعمالي).

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (90.78) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أخصص بعض الوقت للتخطيط والتفكير في عملي اليومي).

#### التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث:

جدول (7): التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (رقابة الوقت)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1.	أركز على الأعمال التفصيلية للعمل	60	10	0	20	10
		%14.8	%14.8	%0	%28.6	%14.8
2.	أحد من علاقتي الاجتماعية اثناء ممارستي للعمل	10	10	0	30	20
		%14.8	%14.8	%0	%42.8	%28.6
3.	اجمع المعاملات ذات الطبيعة المتشابهة وأنفذاها في وقت واحد	20	50	0	0	0
		%28.6	%71.4	%0	%0	%0
4.	أقوم بإنجاز المهام التي تحتاج لوقت أطول أولاً	20	30	0	20	0
		%28.6	%42.8	%0	%28.6	%0
5.	أبدأ بإنجاز المهام التي تحتاج لوقت أطول	30	20	0	20	0
		%42.8	%28.6	%0	%28.6	%0

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أركز على الأعمال التفصيلية للعمل) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (100%).
- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم لا أوافق على عبارة (أحد من علاقتي الاجتماعية اثناء ممارستي للعمل) مما يعتبر سلبياً بنسبة بلغت (71.9%)، بينما (14.8%) لا يوافقون، وأن (14.8%) محايد.
- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم لا أوافق على عبارة (اجمع المعاملات ذات الطبيعة المتشابهة وأنفذاها في وقت واحد) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (100%).

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أقوم بإنجاز المهام التي تحتاج لوقت أطول أولاً) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (71.9%)، بينما (28.6%) لا يوافقون.
- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أبدأ بإنجاز المهام التي تحتاج لوقت أطول) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (71.9%)، بينما (28.6%) لا يوافقون.

جدول (8): اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (رقابة الوقت).

م	العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسيط	درجة القياس
1.	أركز على الأعمال التفصيلية للعمل	50.90	4	0.000	2	أوافق
2.	أحد من علاقتي الاجتماعية اثناء ممارستي للعمل	30.60	4	0.000	2	أوافق
3.	اجمع المعاملات ذات الطبيعة المتشابهة وأنفذاها في وقت واحد	40.85	4	0.000	2	أوافق
4.	أقوم بإنجاز المهام التي تحتاج لوقت أطول أولاً	20.89	4	0.000	2	أوافق
5.	أبدأ بإنجاز المهام التي تحتاج لوقت أطول	15.90	4	0.000	2	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

#### تفسير النتائج:

تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات المحور الرابع، كما تم استخدام الوسيط كأحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة ومعرفة اتجاهات المبحوثين نسبة لطبيعة البيانات (وصفية) كالتالي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (50.90) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أركز على الأعمال التفصيلية للعمل).
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (30.60) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أحد من علاقتي الاجتماعية اثناء ممارستي للعمل).

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (40.85) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (اجمع المعاملات ذات الطبيعة المتشابهة وأنفذاها في وقت واحد).
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (20.89) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على أن (أقوم بإنجاز المهام التي تحتاج لوقت أطول أولاً).
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (15.90) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أبدأ بإنجاز المهام التي تحتاج لوقت أطول).
- التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع:**

جدول (9): التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (تنسيق الوقت)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1.	استثمر وقت الدوام الرسمي في انجاز عدد كبير من المعاملات	20 %28.6	50 %71.4	0 %0	0 %0	0 %0
2.	يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمية	10 %14.8	10 %14.8	0 %0	30 %42.8	20 %28.6
3.	أتابع الوقت بصورة دائمة لمعرفة العمل المنجز	10 %14.8	10 %14.8	0 %0	50 %71.4	0 %0
4.	أحاول أن أنجز أكبر عدد من المعاملات	20 %28.6	30 %42.8	0 %0	20 %28.6	0 %0

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

يتضح من الجدول رقم(9) ما يلي:

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (استثمر وقت الدوام الرسمي في انجاز عدد كبير من المعاملات) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (100%).

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم لا أوافق على عبارة (يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمية) مما يعتبر سلبياً بنسبة بلغت (71.9%)، بينما (28.6%) يوافقون على ذلك.
  - أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أتابع الوقت بصورة دائمة لمعرفة العمل المنجز) مما يعتبر سلبياً بنسبة بلغت (71.9%)، بينما (28.6%) يوافقون على ذلك.
  - أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (أحاول أن أنجز أكبر عدد من المعاملات) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (71.9%)، بينما (28.6%) لا يوافقون على ذلك.
- جدول (10) اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات المحور الرابع (تنسيق الوقت).

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسيط	درجة القياس
1.	استثمر وقت الدوام الرسمي في انجاز عدد كبير من المعاملات.	30.78	4	0.000	2	أوافق
2.	يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمية	40.90	4	0.000	2	أوافق
3.	أتابع الوقت بصورة دائمة لمعرفة العمل المنجز	50.89	4	0.000	2	أوافق
4.	أحاول أن أنجز أكبر عدد من المعاملات.	58.89	4	0.000	2	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

#### تفسير النتائج:

- تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات المحور الرابع، كما تم استخدام الوسيط كأحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة ومعرفة اتجاهات المبحوثين نسبة لطبيعة البيانات (وصفية) كالتالي:
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (30.78) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (استثمر وقت الدوام الرسمي في انجاز عدد كبير من المعاملات).

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (40.90) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمية).
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (50.89) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أتابع الوقت بصورة دائمة لمعرفة العمل المنجز).
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (58.89) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (أحاول أن أنجز أكبر عدد من المعاملات).

### 5. اختبار الفرضيات

في هذا الجزء من الدراسة الميدانية قامت الباحثة باختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

#### اختبار فرضية الدراسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء العاملين بشركة زين للاتصالات

#### جدول (10): ملخص نتائج اختبار الفرضية الأولى

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة بيرسون مربع كاي
0.000	425	610.900

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

#### التفسير:

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة بيرسون مربع كاي (610.900) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات.

#### اختبار فرضية الدراسة الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط للوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات.

#### جدول (11): ملخص نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة بيرسون مربع كاي
0.000	243	350.800

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة بيرسون مربع كاي (350.800) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات"

#### اختبار فرضية الدراسة الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات."

#### جدول (12) ملخص نتائج اختبار الفرضية الثالثة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة بيرسون مربع كاي
0.000	506	710.200

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

#### التفسير:

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة بيرسون مربع كاي (710.200) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات.

#### اختبار فرضية الدراسة الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات.

#### جدول (13): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرابعة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة بيرسون مربع كاي
0.000	340	900.156

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

#### التفسير:

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة بيرسون مربع كاي (900.156) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات."

#### 6. النتائج:

1. أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تنظيم الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات في السودان.
2. أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات في السودان.
3. أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين رقابة الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات في السودان.
4. أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تنسيق الوقت وأداء العاملين بقطاع الاتصالات في السودان.
5. تحتاج شركة زين للاتصالات في السودان إلى مضاعفة التخطيط لوقت لرفع كفاءة أداء العاملين.

## 7. التوصيات:

1. على إدارات شركات الاتصالات العمل على التخطيط الفعال لإدارة الوقت لرفع كفاءة أداء العاملين بقطاع الاتصالات في السودان.
2. ضرورة التنسيق الفعال بين الأقسام الإدارية المختلفة لمنع التضارب والازدواجية في العمل.
3. ضرورة منح العاملين زيادة في الأجر الإضافي للساعات الإضافية في العمل.
4. على إدارات شركات الاتصالات التركيز أكثر في تنسيق الوقت المحدد للعاملين لإنجاز المهام المحددة لهم.
5. ضرورة مراعات أن تصدر الأوامر والتعليمات للعاملين من جهة واحدة حتى لا يتلقى العاملين التوجيهات من أكثر من جهة.

## 8. المصادر والمراجع

- أليكساندر روي، (1999). أساسيات إدارة الوقت، الجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية.
- تيمب، دايل، (1991). إدارة الوقت، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- القعيد، إبراهيم حمد، (1422هـ). العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية.
- اوستن، كلير، (1422هـ). مهارات تفعيل الوقت، الدار العربية للعلوم، لبنان.
- أوسن، أحمد إبراهيم. (2007م). إدارة الموارد البشرية، الخرطوم مكتبة الجامعة.
- ماهر، أحمد. (2008). إدارة الذات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- \_\_\_\_\_، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الجمساني، (2001). القرآن وعلم نفس الشخصية المسلمة، حسب المنهاج القرآني، ج2، الدار العربية للعلوم.
- قندالي، جواهر أحمد. (2012م). إدارة الأفراد، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جيرسمان، يوجين، (دب)، فن إدارة الوقت "كيف يدير الناجحين وقتهم"، ترجمة بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.
- الصافي، حماد التاج حماد. (1996م). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- كينان كيت، (1995). فن تنظيم وبرمجة الوقت - سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان.
- ماير، جفري، (1997م). إدارة الوقت للمبتدئين، مكتبة جرير.
- عليان، ربحي مصطفى. (1431م). العمليات الإدارية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، زكي مكي. (2009م). إدارة الموارد البشرية، الخرطوم: مكتبة جامعة النيلين.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v4.43.9