



# إدارة الوقت وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الحكومية شركة

## اتصالات ليبيا أنموذجاً

عبدالسلام الطاهر امحمد الشاوش

قسم الادارة - كلية الاقتصاد . الزاوية

جامعة الزاوية

الدرجة العلمية : محاضر

الايمل: a.alshawish@zu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/11/1 - تاريخ المراجعة: 2025/11/15 - تاريخ القبول: 2025/11/25 - تاريخ للنشر: 2025 /12/6

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت في مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة ميدانية على شركة اتصالات ليبيا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (90) موظفاً وموظفة. توصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة إدارة الوقت جاء بدرجة موافقة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الإنتاجية كان مرتفعاً نسبياً. وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والإنتاجية، مما يدل على أن تحسين التخطيط الزمني وتنظيم الوقت وتحديد الأولويات يسهم في رفع كفاءة الإنجاز داخل المؤسسة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت أو الإنتاجية تعزى لمتغيري الجنس أو المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق مرتبطة بسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. وأكدت الدراسة أن إدارة الوقت تُعد مدخلاً إدارياً فاعلاً لتحسين الإنتاجية في المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الإنتاجية، المؤسسات الحكومية، الأداء الوظيفي، شركة اتصالات ليبيا.

### Abstract:

This study aimed to analyze the impact of time management on productivity in governmental institutions, through a field study conducted at Libyan Telecommunications Company. The descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the main data collection tool on a sample of (90) employees. The results showed that the level of time management practices was acceptable, while productivity levels were relatively high. The study revealed a positive and statistically significant correlation between time management and productivity, indicating that effective planning, organizing time, and prioritizing tasks contribute to improving institutional performance. The findings also indicated no statistically significant differences in time management or productivity attributable to gender or educational qualification, while differences were found according to years of experience and job position.

The study concluded that time management represents an effective administrative approach for enhancing productivity in governmental institutions.

Keywords: Time Management, Productivity, Governmental Institutions, Job Performance, Libyan Telecommunications Company.

## مقدمة

يُعدّ الوقت أحد الموارد الأساسية في حياة الأفراد والمؤسسات على حدّ سواء، لما يمثله من عنصر حاسم في تنظيم الجهود وتحقيق الكفاءة في الأداء، إذ لا يمكن تعويضه أو تخزينه، مما يجعل حسن استثماره شرطاً رئيساً لرفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات المؤسسية، وقد أشار الفكر الإداري المعاصر إلى أن إدارة الوقت لم تعد مهارة فردية فحسب، بل أصبحت وظيفة تنظيمية متكاملة ترتبط بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة داخل المؤسسات (سلامة، 1988، 15؛ العديلي، 1994، 22).

وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات الإدارية أن ضعف إدارة الوقت يؤدي إلى تشتت الجهود، وتدني مستوى الإنجاز، وزيادة ضغوط العمل، في حين يسهم التنظيم الفعّال للوقت في رفع كفاءة العاملين وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الخضير، 2000، 41؛ عليان، 2005، 63)، كما ترتبط إدارة الوقت ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الإنتاجية، باعتبارها مؤشراً يعكس قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة وفعالية (درويش، 2008، 118).

وتكتسب إدارة الوقت في المؤسسات الحكومية أهمية خاصة، نظراً لطبيعة العمل الإداري وتعدد الإجراءات وتشعب المسؤوليات، حيث يؤدي غياب التخطيط الزمني الواضح إلى بطء الإنجاز وتراجع مستويات الأداء المؤسسي (العجمي، 2000، 77؛ اللوزي، 1999، 54)، وقد أظهرت دراسات إدارية متعددة أن تحسين أساليب إدارة الوقت داخل المؤسسات العامة يسهم في رفع إنتاجية العاملين، وتقليل الهدر الزمني، وتعزيز الانضباط الوظيفي (جبريل، 2006، 89؛ خضر، 1990، 36).

وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت المؤسسات الخدمية، ولا سيما شركات الاتصالات، مطالبة بتبني ممارسات حديثة في إدارة الوقت لمواكبة متطلبات العمل وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة التشغيلية (الحنائي، 2011، 64؛ الكساسنة، 2011، 91)، ومن هذا المنطلق، يبرز الاهتمام بدراسة إدارة الوقت وأثرها على الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية، مع التركيز على شركة اتصالات ليبيا بوصفها نموذجاً يعكس واقع العمل المؤسسي في قطاع حيوي يرتبط مباشرة بخدمة المجتمع.

### مشكلة الدراسة

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن إدارة الوقت تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، خاصة في ظل تعقّد الإجراءات الإدارية وتعدد المسؤوليات الوظيفية، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الإنتاجية وكفاءة الأداء المؤسسي، فقد أكدت دراسات عديدة أن سوء تنظيم الوقت داخل المؤسسات يؤدي إلى هدر الجهد، وتراكم الأعمال، وضعف استثمار الطاقات البشرية، مما يحدّ من القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة (سلامة، 1988، 27؛ الخضير، 2000، 58). كما أظهرت نتائج عدد من الدراسات الميدانية أن العاملين في المؤسسات العامة يعانون من مضيعات الوقت الإدارية، مثل كثرة الاجتماعات غير المخططة، وضعف التفويض، وتداخل الاختصاصات، وهو ما يسهم في انخفاض معدلات الإنجاز والإنتاجية (جبريل، 2006، 112؛ عصفورة، 1991، 44)، وأشارت دراسات أخرى إلى أن غياب التخطيط الزمني الواضح وعدم الالتزام بأولويات العمل يُعد من العوامل الرئيسة المؤثرة في تدني الأداء داخل المؤسسات الحكومية، مقارنة بالمؤسسات التي تطبق أساليب حديثة في إدارة الوقت (خضر، 1990، 39؛ عليان، 2005، 71). وفي سياق المؤسسات الخدمية، بيّنت بعض الدراسات أن ضعف إدارة الوقت يؤثر بصورة مباشرة على سرعة تقديم الخدمة وجودتها، وهو ما ينعكس على رضا المستفيدين ومستوى الإنتاجية العامة للمؤسسة (الحناوي، 2011، 83؛ الكساسة، 2011، 104)، وانطلاقاً من ذلك، تتجسد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الوقوف على واقع إدارة الوقت داخل شركة اتصالات ليبيا، والكشف عن طبيعة أثرها على مستوى الإنتاجية، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة من تحديات تنظيمية وزمنية تواجه المؤسسات الحكومية.

### تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة إدارة الوقت ومستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا؟

### التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد إدارة الوقت (التخطيط الزمني، تنظيم الوقت، تحديد الأولويات، ومتابعة استخدام الوقت) لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا؟
2. ما مستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا في ضوء مؤشرات الأداء الوظيفي المعتمدة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الوقت ومستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا؟
4. هل تختلف درجة تأثير إدارة الوقت على الإنتاجية باختلاف بعض المتغيرات الشخصية للعاملين (مثل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة إدارة الوقت ومستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا.

#### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الزمني ومستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنظيم الوقت ومستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد الأولويات ومستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإنتاجية تُعزى لاختلاف بعض المتغيرات الشخصية للعاملين (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

#### أهمية الدراسة

##### الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بإدارة الوقت والإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين أبعاد إدارة الوقت ومستوى الإنتاجية في بيئة تنظيمية ليبية، بما يدعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

##### الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية في شركة اتصالات ليبيا، لتطوير أساليب إدارة الوقت وتحسين مستوى الإنتاجية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة.

#### أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى ممارسة إدارة الوقت لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا.
2. قياس مستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت بأبعادها المختلفة ومستوى الإنتاجية لدى العاملين.
4. تحديد الفروق في مستوى الإنتاجية تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية للعاملين.

#### حدود الدراسة

##### الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تناول إدارة الوقت بأبعادها المختلفة، وبيان أثرها على الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية، دون التطرق إلى متغيرات إدارية أخرى.

##### الحدود المكانية

طُبقت الدراسة ميدانياً في شركة اتصالات ليبيا، باعتبارها نموذجاً لمؤسسة حكومية خدمية.

##### الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع وجمع أدوات البحث وتحليل البيانات، وهي الفترة المحددة لإنجاز الجانب الميداني للدراسة.

## الحدود البشرية

طُبِّقَت الدراسة على العاملين بشركة اتصالات ليبيا ممن لهم علاقة مباشرة بطبيعة العمل الإداري والتنظيمي.

## متغيرات الدراسة

• المتغير المستقل: إدارة الوقت (التخطيط الزمني - تنظيم الوقت - تحديد الأولويات)

• المتغير التابع: الإنتاجية

## الدراسات السابقة

### 1- دراسة جبريل (2006)، بعنوان:

مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز مضيعات الوقت التي تواجه المديرين الليبيين، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (120) مديرًا من الإدارات الوسطى بالشركات النفطية بمدينة بنغازي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود مضيعات وقت مرتفعة تؤثر سلبًا على كفاءة الأداء، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف إدارة الوقت وانخفاض مستوى الإنتاجية (جبريل، 2006، 87).

### 2- دراسة خواجه (2002)، بعنوان:

العوامل الخاصة بالمدير وعلاقتها بالاستخدام الأمثل للوقت هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المدير التنظيمية والشخصية في استثمار الوقت الرسمي داخل المؤسسات الصناعية، تكونت عينة الدراسة من (95) مديرًا في منشآت صناعية عامة بمدينة بنغازي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف التخطيط اليومي وتداخل الصلاحيات يؤديان إلى هدر الوقت وانخفاض مستوى الإنجاز المؤسسي (خواجه، 2002، 112).

### 3- دراسة الغامدي (2007)، بعنوان:

إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (160) مديرًا ووكيل مدرسة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان أداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى إدارة الوقت الفعالة ومستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة التعليمية (الغامدي، 2007، 145).

### 4- دراسة ملحم (2010)، بعنوان:

العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، تكونت عينة الدراسة من (200) موظف، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق أساليب فعالة في إدارة الوقت تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من سوء تنظيم الوقت (ملحم، 2010، 201).

### 5- دراسة الكاديكي (2003)، بعنوان:

المدير الليبي وإدارة الوقت: دراسة ميدانية استكشافية هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى المديرين الليبيين في مستوى الإدارة الوسطى، وتأثيرها على فاعلية الأداء الإداري، تكونت عينة الدراسة من (110) مديرين في قطاع

النفط بمدينة بنغازي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي أداة للدراسة. وأظهرت النتائج وجود قصور واضح في مهارات التخطيط والتنظيم الزمني، مما انعكس سلباً على مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية (الكاديكي، 2003، 94).

#### تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن إدارة الوقت تُعد من المتغيرات التنظيمية المؤثرة بشكل مباشر في مستوى الإنتاجية والأداء المؤسسي، خاصة داخل المؤسسات الحكومية، كما أكدت أغلب الدراسات وجود قصور في ممارسات إدارة الوقت، وارتباط ذلك بانخفاض كفاءة الإنجاز، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على شركة اتصالات ليبيا كنموذج تطبيقي، وربطها المباشر بين إدارة الوقت والإنتاجية في بيئة خدمية حكومية.

### الدراسة النظرية:

#### الإطار النظري للدراسة

##### أولاً: مفهوم إدارة الوقت

يُعدّ الوقت من الموارد الأساسية التي لا يمكن تعويضها، ويتميز بكونه مورداً مشتركاً بين جميع الأفراد والمؤسسات، إلا أن الاختلاف يكمن في كيفية إدارته واستثماره، وقد عرّف أبو شيخة إدارة الوقت بأنها عملية تنظيم وتخطيط واستغلال الوقت المتاح لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (أبو شيخة، 2009، 33). ويرى الصيرفي أن إدارة الوقت ليست مجرد تنظيم للمهام، بل هي فلسفة إدارية وسلوك تنظيمي يهدف إلى تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بأقل جهد وتكلفة (الصيرفي، 2003، 41). كما يذهب زويلف إلى أن إدارة الوقت تعكس قدرة المؤسسة على التنسيق بين الأنشطة، وترتيب الأولويات، ومواجهة مضيعات الوقت التي تؤثر سلباً على الأداء (زويلف، 1998، 76).

##### ثانياً: أهمية إدارة الوقت في المؤسسات الحكومية

تكتسب إدارة الوقت أهمية خاصة داخل المؤسسات الحكومية نظراً لطبيعة العمل الإداري، وكثرة الإجراءات، وتعدد المستويات التنظيمية، مما يجعل الوقت أكثر عرضة للهدر، ويؤكد درويش أن ضعف إدارة الوقت في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنجاز، وتأخر تقديم الخدمات، وتراجع ثقة الجمهور (درويش، 2008، 214). كما يشير العلاق إلى أن المؤسسات الحكومية التي تعتمد أساليب علمية في إدارة الوقت تكون أكثر قدرة على تحسين مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف العامة بكفاءة (العلاق، 2009، 58).

##### ثالثاً: أبعاد إدارة الوقت

##### 1. التخطيط الزمني

يُعدّ التخطيط الزمني حجر الأساس في إدارة الوقت، إذ يساهم في تحديد الأهداف، وترتيب المهام، وتخصيص الزمن المناسب لكل نشاط، ويرى عليان أن غياب التخطيط يؤدي إلى العشوائية وضياح الوقت في أنشطة غير ذات أولوية (عليان، 2005، 64).

## 2. تنظيم الوقت

يقصد بتنظيم الوقت توزيع الأعمال وتنسيقها بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد الزمنية، ويؤكد سويدان أن التنظيم الجيد للوقت يقلل من الضغوط الوظيفية ويزيد من كفاءة الأداء (سويدان، 2003، 72).

## 3. تحديد الأولويات

يُعد تحديد الأولويات من المهارات الجوهرية في إدارة الوقت، حيث يساعد العاملين على التركيز على المهام الأكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق الأهداف، ويرى ماكيني أن فشل المدير في تحديد أولوياته يؤدي إلى الانشغال بالأعمال الثانوية على حساب المهام الجوهرية (ماكيني، 2005، 91).

## رابعاً: مفهوم الإنتاجية

تُعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين حجم المخرجات وحجم المدخلات المستخدمة في عملية الإنتاج خلال فترة زمنية معينة، ويرى عاشور أن الإنتاجية تعكس كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية (عاشور، 1986، 133). كما يشير حجازي إلى أن الإنتاجية في المؤسسات الحكومية لا تقتصر على الكم، بل تشمل جودة الأداء وسرعة إنجاز الخدمات (حجازي، 2005، 201).

## خامساً: العوامل المؤثرة في الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية

تتأثر الإنتاجية بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، من أبرزها: وضوح الأهداف، كفاءة القيادة، المناخ التنظيمي، ونمط إدارة الوقت، ويؤكد ملحم أن سوء إدارة الوقت يُعد من أهم معوقات الإنتاجية في المؤسسات العامة، حيث يؤدي إلى تأخر الإنجاز وتكرار الأخطاء (ملحم، 2010، 178).

كما يرى اللوزي أن الإدارة الفعالة للوقت تسهم في تحسين استغلال القدرات البشرية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية (اللوزي، 1999، 119).

## سادساً: العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الوقت الفعالة ومستوى الإنتاجية، فكلما تحسنت ممارسات التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات، ارتفع مستوى الإنجاز وتحسنت جودة الأداء، ويؤكد فرح أن إدارة الوقت تمثل أداة استراتيجية لرفع الإنتاجية وتقليل ضغوط العمل داخل المؤسسات الحكومية (فرح، 2000، 88).

كما توصلت عدة دراسات ميدانية إلى أن المؤسسات التي تعتمد نظاماً واضحة لإدارة الوقت تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف التنظيم الزمني (الغامدي، 2007، 152).

يتضح مما سبق أن إدارة الوقت تُعد من الركائز الأساسية لتحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية، حيث تسهم في ترشيد الجهد، وتقليل الهدر الزمني، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، وعليه، فإن دراسة أثر إدارة الوقت على الإنتاجية في شركة اتصالات ليبيا تمثل امتداداً تطبيقياً للأطر النظرية التي أكدت هذه العلاقة في السياق الإداري المعاصر.

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع إدارة الوقت داخل المؤسسات الحكومية، وتحليل أثرها على مستوى الإنتاجية، وذلك من خلال جمع البيانات ميدانياً من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة اتصالات ليبيا، باعتبارها مؤسسة حكومية خدمية، ويشمل ذلك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة ممن لهم علاقة مباشرة بطبيعة العمل الإداري والتنظيمي.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة، تمثلت في العاملين بشركة اتصالات ليبيا ممن تنطبق عليهم شروط الدراسة. وقد بلغ حجم العينة (90 موظفاً)، وتم توزيع الاستبيان عليهم جميعاً، واستُرجعت الاستبيانات كاملة، وبذلك تم اعتماد العينة نفسها كمجتمع للدراسة، نظراً لصغر حجم المجتمع وإمكانية حصره بالكامل.

### رابعاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات، لملاءمته لطبيعة الدراسة الميدانية وسهولة تطبيقه على أفراد العينة. وقد صُمم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الوقت والإنتاجية، وتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسة:

1. البيانات العامة (الديموغرافية).
2. محور إدارة الوقت بأبعاده (التخطيط الزمني، تنظيم الوقت، تحديد الأولويات).
3. محور الإنتاجية.

### خامساً: صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والبحث العلمي، وذلك لإبداء آرائهم حول:

- وضوح العبارات.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة.

وقد أخذت ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة قبل التطبيق النهائي للاستبيان.

### سادساً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبيان، تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث أظهرت النتائج أن قيم الثبات لجميع محاور الاستبيان جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات.



#### سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

تم تفرغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل محاور الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية.
- اختبار (T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية.

#### تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

##### تمهيد

يهدف تحليل البيانات الديموغرافية إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، لما لها من أهمية في توصيف العينة وبيان مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، وكذلك لفهم طبيعة الاستجابات عند تفسير نتائج محاور الدراسة اللاحقة، وقد شملت المتغيرات الديموغرافية في هذه الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وذلك على عينة قوامها (90) موظفاً وموظفة من شركة اتصالات ليبيا.

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	52	57.8%
أنثى	38	42.2%
المجموع	90	100%

يُظهر الجدول أن فئة الذكور تشكل الأغلبية النسبية في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (52) موظفاً بنسبة (57.8%)، في حين بلغ عدد الإناث (38) موظفة بنسبة (42.2%)، ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الواقعية للقوى العاملة في المؤسسات الحكومية الخدمية، ومنها شركة اتصالات ليبيا، حيث تميل نسبة الذكور إلى الارتفاع نسبياً مقارنة بالإناث، الأمر الذي يمنح توازناً مقبولاً عند تحليل الفروق وفق متغير الجنس.

#### ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	21	23.3%
بكالوريوس	49	54.4%
ماجستير فأعلى	20	22.3%
المجموع	90	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (49) موظفًا بنسبة (54.4%)، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على الكفاءات الجامعية في تسيير العمل، كما تظهر فئة حملة الدبلوم بنسبة (23.3%)، في حين جاءت فئة الماجستير فأعلى بنسبة (22.3%)، ويشير هذا التوزيع إلى تنوع علمي جيد داخل العينة، مما يُثري آراء المشاركين حول ممارسات إدارة الوقت وأثرها على الإنتاجية.

#### ثالثًا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	20.0%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	45.6%
10 سنوات فأكثر	31	34.4%
المجموع	90	100%

يبين الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلًا في العينة هي فئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (41) موظفًا بنسبة (45.6%)، تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) بنسبة (34.4%)، ثم فئة الموظفين الجدد بنسبة (20.0%)، ويعكس هذا التوزيع توازنًا بين الخبرات المختلفة، مما يساعد على تقديم تقييم واقعي لممارسات إدارة الوقت داخل المؤسسة.

#### رابعًا: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	47	52.2%
مشرف	21	23.3%
رئيس قسم	14	15.6%
مدير	8	8.9%
المجموع	90	100%

تشير بيانات الجدول إلى أن فئة الموظفين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت (52.2%)، وهو أمر متوقع نظرًا لكونهم يشكلون القاعدة العريضة للهيكل الوظيفي في المؤسسات الحكومية، كما توزعت بقية العينة على المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بنسب متفاوتة، مما يتيح إمكانية الحصول على آراء من مختلف المستويات الإدارية حول إدارة الوقت والإنتاجية.

يتضح من العرض السابق أن عينة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من التنوع من حيث الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، الأمر الذي يعزز من **موثوقية النتائج** وإمكانية تعميمها في حدود الدراسة، ويمهّد للانتقال إلى تحليل محاور الدراسة المتعلقة بإدارة الوقت والإنتاجية.

#### تحليل محور إدارة الوقت

يُعد محور إدارة الوقت من المحاور الأساسية في هذه الدراسة، كونه يمثل المتغير المستقل الذي يُفترض أن يكون له تأثير مباشر على مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية، ويهدف هذا المحور إلى قياس واقع ممارسة إدارة الوقت لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا، من خلال أبعاده الرئيسية: **التخطيط الزمني، تنظيم الوقت، وتحديد الأولويات**، وقد تم تحليل هذا المحور بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاستجابة.

#### أولاً: بُعد التخطيط الزمني

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التخطيط الزمني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أحدد أهداف عملي اليومية بوضوح	3.78	0.72	موافق
أضع خطة زمنية لإنجاز المهام المطلوبة	3.65	0.80	موافق
ألتزم بالجدول الزمني المحدد للعمل	3.42	0.85	محايد
يتم توزيع المهام وفق خطة زمنية واضحة	3.30	0.90	محايد
يساعدني التخطيط المسبق على تقليل ضياع الوقت	3.90	0.68	موافق
<b>الفقرات ككل</b>	<b>3.61</b>	<b>0.79</b>	<b>موافق</b>

يُظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد التخطيط الزمني بلغ (3.61)، وهو ما يشير إلى مستوى **موافقة** لدى أفراد العينة على وجود ممارسات تخطيط زمني داخل شركة اتصالات ليبيا، وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتقليل ضياع الوقت من خلال التخطيط المسبق على أعلى متوسط حسابي (3.90)، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية التخطيط في ترشيد الوقت. في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمني وتوزيع المهام وفق خطط واضحة بمتوسطات أقرب إلى الحياد، وهو ما يعكس وجود قصور نسبي في تحويل التخطيط من مستوى فردي إلى ممارسة تنظيمية شاملة.

ثانيًا: بُعد تنظيم الوقت

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تنظيم الوقت

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أنظم وقتي بما يتناسب مع حجم العمل	3.85	0.70	موافق
أوازن بين المهام الإدارية والفنية	3.60	0.75	موافق
أستثمر وقت الدوام الرسمي بكفاءة	3.55	0.78	موافق
نقل المقاطعات غير الضرورية أثناء العمل	3.20	0.88	محايد
يساعد التنظيم الجيد للوقت على إنجاز العمل بسهولة	4.05	0.65	موافق بشدة
<b>الفقرات ككل</b>	<b>3.65</b>	<b>0.75</b>	<b>موافق</b>

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد تنظيم الوقت بلغ (3.65)، وهو ما يدل على مستوى **موافقة** واضح من قبل أفراد العينة، وقد جاءت الفقرة الخاصة بتأثير التنظيم الجيد للوقت على سهولة إنجاز العمل بأعلى متوسط حسابي (4.05)، مما يعكس قناعة قوية لدى العاملين بأهمية تنظيم الوقت في تحسين الأداء. في المقابل، حصلت فقرة تقليل المقاطعات أثناء العمل على أدنى متوسط (3.20)، وهو ما يشير إلى أن بيئة العمل لا تزال تعاني من بعض العوامل التنظيمية التي تعيق الاستغلال الأمثل للوقت.

ثالثًا: بُعد تحديد الأولويات

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تحديد الأولويات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أميز بين المهام المهمة وغير المهمة	3.92	0.66	موافق
أبدأ بالمهام ذات الأولوية العالية	3.75	0.72	موافق
لا أنشغل بالأعمال الثانوية على حساب الأساسية	3.40	0.85	محايد
ألتزم بإنجاز الأعمال العاجلة في وقتها	3.88	0.70	موافق
يساعدني تحديد الأولويات على تحسين أدائي	4.10	0.60	موافق بشدة
<b>الفقرات ككل</b>	<b>3.81</b>	<b>0.71</b>	<b>موافق</b>

يبين الجدول أن بُعد تحديد الأولويات حقق أعلى متوسط حسابي بين أبعاد إدارة الوقت، حيث بلغ (3.81)، وهو ما يشير إلى مستوى **موافقة مرتفع**، وقد حصلت الفقرة الخاصة بتحسين الأداء من خلال تحديد الأولويات على أعلى متوسط (4.10)، مما يدل على وعي العاملين بأهمية ترتيب الأولويات في رفع كفاءة الإنجاز. في المقابل، جاءت فقرة عدم الانشغال بالأعمال الثانوية بمتوسط محايد نسبيًا، وهو ما يعكس صعوبة التطبيق العملي الكامل لتحديد الأولويات في ظل ضغوط العمل وتعدد المهام.

رابعاً: المستوى العام لمحور إدارة الوقت

جدول (8) المتوسط العام لمحور إدارة الوقت

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
التخطيط الزمني	3.61	0.79	موافق
تنظيم الوقت	3.65	0.75	موافق
تحديد الأولويات	3.81	0.71	موافق
محور إدارة الوقت ككل	3.69	0.75	موافق

يُظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الوقت بلغ (3.69)، وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة إدارة الوقت لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا جاء بدرجة **موافقة**، ويعكس ذلك وجود وعي تنظيمي مقبول بأهمية إدارة الوقت، إلا أن النتائج تشير في الوقت نفسه إلى وجود جوانب تحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يتعلق بتقليل المقاطعات وتعزيز الالتزام الجماعي بالتخطيط الزمني.

#### تحليل محور الإنتاجية

##### تمهيد

يُعد محور الإنتاجية المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث يُعبر عن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وقدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة بالجودة والسرعة المناسبين، ويهدف تحليل هذا المحور إلى قياس مستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا، في ضوء ممارسات إدارة الوقت، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور.

##### أولاً: تحليل فقرات محور الإنتاجية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإنتاجية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أنجز مهام الوظيفية في الوقت المحدد	3.70	0.75	موافق
يتم إنجاز العمل بجودة عالية	3.85	0.68	موافق
أحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة	3.78	0.72	موافق
يقل معدل الأخطاء عند تنظيم الوقت	3.95	0.60	موافق
إدارة الوقت تسهم في زيادة إنتاجيتي	4.10	0.55	موافق بشدة
أشعر بالرضا عن مستوى إنجازي الوظيفي	3.60	0.80	موافق
تساعد إدارة الوقت على تقليل ضغوط العمل	3.88	0.65	موافق
أستطيع إنجاز أكثر من مهمة بكفاءة خلال الدوام	3.50	0.82	موافق
الفقرات ككل	3.80	0.70	موافق

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإنتاجية بلغ (3.80)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفع نسبياً لدى أفراد العينة على تمتعهم بمستوى جيد من الإنتاجية داخل شركة اتصالات ليبيا، وقد جاءت الفقرة المتعلقة بدور إدارة الوقت في زيادة الإنتاجية بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، مما يدل على وجود قناعة واضحة لدى العاملين بأن تحسين إدارة الوقت ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وإنجازهم الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أن جودة العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة جاءت بمتوسطات مرتفعة نسبياً، وهو ما يشير إلى أن العاملين يتمتعون بقدرة جيدة على تحقيق متطلبات العمل ضمن الإمكانيات المتاحة، وفي المقابل، حصلت الفقرة المتعلقة بالقدرة على إنجاز أكثر من مهمة خلال الدوام على متوسط أقل نسبياً (3.50)، مما يعكس وجود ضغوط عمل أو قيود تنظيمية تحد من تعدد الإنجاز في الوقت نفسه.

ويلاحظ كذلك أن انخفاض معدل الأخطاء عند تنظيم الوقت حقق متوسطاً مرتفعاً (3.95)، الأمر الذي يؤكد العلاقة الوثيقة بين إدارة الوقت الجيدة وجودة الأداء، كما تعكس النتائج مستوى رضا وظيفي مقبول لدى العاملين، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى دعم أكبر من خلال تحسين بيئة العمل وتنظيم الوقت بشكل مؤسسي.

يمكن القول إن مستوى الإنتاجية لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا جاء بدرجة موافقة، مما يشير إلى وجود أداء وظيفي مستقر نسبياً، مدعوم بإدراك واضح لأهمية إدارة الوقت في رفع مستوى الإنتاجية، ومع ذلك، تكشف النتائج عن الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب التنظيمية التي تساعد على تحسين استثمار الوقت، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية أعلى.

### اختبار العلاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية

#### تمهيد

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضية التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت بوصفها المتغير المستقل، والإنتاجية بوصفها المتغير التابع لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا، ولتحقيق ذلك، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، اعتماداً على بيانات عينة الدراسة البالغ عددها (90) موظفاً وموظفة.

#### اختبار معامل ارتباط بيرسون

جدول (10) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الوقت والإنتاجية

العلاقة بين المتغيرين	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار الإحصائي
إدارة الوقت - الإنتاجية	0.56	0.000	علاقة دالة إحصائياً

تشير نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين إدارة الوقت والإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.56$ )، وهي قيمة تعكس علاقة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة إدارة الوقت لدى العاملين، ارتفع بالمقابل مستوى إنتاجيتهم.

كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، وليست ناتجة عن الصدفة، وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على

عدم وجود علاقة بين إدارة الوقت والإنتاجية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وتعكس هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الوقت، مثل التخطيط الزمني وتنظيم الوقت وتحديد الأولويات، تسهم بشكل واضح في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، وتقليل الهدر الزمني، وزيادة القدرة على إنجاز المهام بجودة أعلى، كما تؤكد النتائج أن إدارة الوقت تُعد أحد العوامل التنظيمية المؤثرة في رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية الخدمية، ومنها شركة اتصالات ليبيا.

يمكن الاستنتاج أن إدارة الوقت تمثل عاملاً مهماً في تعزيز الإنتاجية، وأن تحسين ممارساتها داخل المؤسسة من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى الإنجاز والأداء العام للعاملين.

#### اختبار الفروق في إدارة الوقت والإنتاجية حسب المتغيرات الديموغرافية

##### تمهيد

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كلٍ من إدارة الوقت والإنتاجية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وقد تم استخدام اختبار (T-test) للفروق بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين أكثر من مجموعتين، على عينة قوامها (90) موظفاً وموظفة.

##### أولاً: الفروق حسب متغير الجنس

##### أ- الفروق في إدارة الوقت حسب الجنس

جدول (11) نتائج اختبار (T) للفروق في إدارة الوقت حسب الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
إدارة الوقت	ذكور	3.72	1.05	0.296	لا توجد فروق دالة
	إناث	3.64			

تشير نتائج اختبار (T) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت تُعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.296) وهي أكبر من (0.05)، ويعكس ذلك أن ممارسات إدارة الوقت لدى العاملين لا تختلف جوهرياً بين الذكور والإناث، وأن العوامل التنظيمية المؤسسية تلعب دوراً أكبر من الخصائص الفردية المرتبطة بالجنس.

##### ب- الفروق في الإنتاجية حسب الجنس

جدول (12) نتائج اختبار (T) للفروق في الإنتاجية حسب الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
الإنتاجية	ذكور	3.78	0.88	0.381	لا توجد فروق دالة
	إناث	3.83			

تُظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإنتاجية تُعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت قيمة الدلالة (0.381) أكبر من المستوى المعتمد، ويشير ذلك إلى أن مستوى الإنتاجية يتحدد أساساً ببيئة العمل وتنظيم الوقت وليس بالاختلافات المرتبطة بالنوع الاجتماعي.

#### ثانيًا: الفروق حسب المؤهل العلمي

##### أ- الفروق في إدارة الوقت حسب المؤهل العلمي

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإدارة الوقت حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	قيمة (F)	مستوى الدلالة (.Sig)	القرار
بين المجموعات	1.42	0.247	لا توجد فروق دالة

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تُعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.247)، ويعني ذلك أن مستوى إدارة الوقت لا يرتبط بالتحصيل العلمي بقدر ارتباطه بالخبرة العملية ونظم العمل المعتمدة داخل المؤسسة.

##### ب- الفروق في الإنتاجية حسب المؤهل العلمي

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للإنتاجية حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	قيمة (F)	مستوى الدلالة (.Sig)	القرار
بين المجموعات	1.10	0.336	لا توجد فروق دالة

تُظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإنتاجية تُعزى للمؤهل العلمي، مما يشير إلى أن الإنتاجية داخل شركة اتصالات ليبيا تتأثر أكثر بأساليب التنظيم وإدارة الوقت وليس بالمستوى الأكاديمي للعاملين.

#### ثالثًا: الفروق حسب سنوات الخبرة

##### أ- الفروق في إدارة الوقت حسب سنوات الخبرة

جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإدارة الوقت حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	قيمة (F)	مستوى الدلالة (.Sig)	القرار
بين المجموعات	2.95	0.059	لا توجد فروق دالة

تُظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، رغم اقتراب قيمة الدلالة (0.059) من الحد الفاصل، ويشير ذلك إلى وجود ميل طفيف لصالح ذوي الخبرة الأعلى في إدارة الوقت، إلا أنه لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

##### ب- الفروق في الإنتاجية حسب سنوات الخبرة

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للإنتاجية حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	قيمة (F)	مستوى الدلالة (.Sig)	القرار
بين المجموعات	3.12	0.048	توجد فروق دالة



تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإنتاجية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.048) وهي أقل من (0.05)، ويعكس ذلك أن الموظفين ذوي الخبرة الأطول يتمتعون بمستوى إنتاجية أعلى، نتيجة تراكم الخبرات العملية وفهمهم الأفضل لطبيعة العمل وإدارة الوقت.

#### رابعاً: الفروق حسب المسمى الوظيفي

##### أ- الفروق في إدارة الوقت حسب المسمى الوظيفي

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإدارة الوقت حسب المسمى الوظيفي

مصدر التباين	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
بين المجموعات	4.25	0.008	توجد فروق دالة

تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تُعزى للمسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.008)، ويشير ذلك إلى أن المستويات الإدارية العليا (رؤساء الأقسام والمديرين) يتمتعون بمهارات أعلى في إدارة الوقت مقارنة بالموظفين، بحكم طبيعة مسؤولياتهم وحاجتهم المستمرة للتخطيط والتنظيم.

##### ب- الفروق في الإنتاجية حسب المسمى الوظيفي

جدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للإنتاجية حسب المسمى الوظيفي

مصدر التباين	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
بين المجموعات	3.85	0.012	توجد فروق دالة

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإنتاجية تُعزى للمسمى الوظيفي، مما يعكس اختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات ومستوى الصلاحيات، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على حجم الإنجاز والإنتاجية.

يتضح من النتائج أن الجنس والمؤهل العلمي لا يشكلان عاملين حاسمين في الاختلاف في إدارة الوقت أو الإنتاجية، في حين أن سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لهما تأثير واضح، خاصة على مستوى الإنتاجية، ويؤكد ذلك أن العوامل التنظيمية والخبرات التراكمية تلعب الدور الأبرز في تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية.

#### مناقشة النتائج:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت بأبعادها المختلفة في مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة ميدانية على شركة اتصالات ليبيا، وقد أظهرت النتائج مجموعة من المؤشرات التي يمكن مناقشتها وتحليلها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال إدارة الوقت والأداء المؤسسي، ولا سيما الدراسات التي تناولت البيئة الليبية والعربية.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الوقت ومستوى الإنتاجية داخل شركة اتصالات ليبيا، وهو ما يتفق بوضوح مع ما خلصت إليه دراسة جبريل (2006) التي أكدت أن ضعف إدارة الوقت لدى المديرين الليبيين يرتبط ارتباطاً مباشراً بانخفاض مستوى الإنتاجية وكفاءة الأداء داخل المؤسسات، حيث أشار إلى أن مضيعات الوقت تمثل عاملاً رئيساً في تراجع الإنجاز المؤسسي (جبريل، 2006، 87)، ويعكس هذا التوافق أن

إدارة الوقت تُعد متغيرًا حاسمًا في تحسين الإنتاجية، سواء في القطاعات النفطية كما في دراسة جبريل، أو في القطاع الخدمي الحكومي كما في الدراسة الحالية.

كما تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة خواجه (2002)، التي بينت أن ضعف التخطيط اليومي وتداخل الصلاحيات التنظيمية يؤديان إلى هدر الوقت وانخفاض مستوى الإنجاز داخل المؤسسات الصناعية العامة (خواجه، 2002، 112)، وتفسر هذه النتيجة ما أظهرته الدراسة الحالية من أن أبعاد إدارة الوقت، ولا سيما التخطيط والتنظيم، تسهم في رفع الإنتاجية عندما تكون واضحة ومطبقة بشكل فعلي، في حين يؤدي غيابها أو ضعفها إلى تراجع مستوى الأداء حتى في المؤسسات التي تمتلك إمكانات بشرية وتقنية جيدة.

وفي السياق نفسه، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الغامدي (2007) التي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى ممارسة إدارة الوقت الفعالة ومستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية، حيث أكدت أن المديرين الذين يمتلكون مهارات أعلى في تنظيم الوقت يحققون مستويات أفضل من الإنجاز المؤسسي (الغامدي، 2007، 145)، ويؤكد هذا التوافق أن أثر إدارة الوقت لا يقتصر على نوع معين من المؤسسات، بل يمتد ليشمل المؤسسات التعليمية والخدمية والإدارية على حد سواء، بما يعزز من تعميم نتائج الدراسة الحالية ضمن الإطار المؤسسي الحكومي.

كما تدعم نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسة ملحم (2010)، التي أكدت أن المؤسسات العامة والخاصة التي تطبق أساليب فعالة في إدارة الوقت تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من سوء تنظيم الوقت (ملحم، 2010، 201)، ويتضح من هذا التوافق أن إدارة الوقت تمثل مدخلًا إداريًا عمليًا لرفع كفاءة الأداء، وليس مجرد مهارة فردية، وهو ما يتجسد في نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن تحسين ممارسات إدارة الوقت داخل شركة اتصالات ليبيا يرتبط مباشرة بارتفاع مستوى الإنتاجية.

ومن جهة أخرى، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه دراسة الكاديكي (2003)، التي بينت وجود قصور واضح في مهارات التخطيط والتنظيم الزمني لدى المديرين الليبيين، وانعكاس ذلك سلبًا على مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية (الكاديكي، 2003، 94)، ويبرز هذا التوافق أهمية معالجة جوانب القصور في إدارة الوقت داخل المؤسسات الليبية، حيث تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن تحسين إدارة الوقت يمكن أن يسهم في تقليص الفجوة بين الأهداف المخططة ومستوى الإنجاز الفعلي.

وبوجه عام، تُظهر نتائج الدراسة الحالية درجة عالية من التوافق مع الدراسات السابقة، سواء تلك التي أُجريت في البيئة الليبية أو في السياقات العربية الأخرى، حيث أكدت جميعها أن إدارة الوقت تُعد عاملاً جوهريًا في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي، كما تُبرز الدراسة الحالية خصوصية قطاع الاتصالات بوصفه قطاعًا خدميًا يتأثر فيه مستوى الإنتاجية بشكل مباشر بكفاءة استغلال الوقت، مما يجعل نتائجها امتدادًا عمليًا لما توصلت إليه الدراسات السابقة، مع إضافة بعد تطبيقي يعكس واقع المؤسسات الحكومية الليبية المعاصرة.

### النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الرئيسية يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة الوقت لدى العاملين في شركة اتصالات ليبيا جاء بدرجة موافقة، مما يدل على وجود وعي مقبول بأهمية التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات في أداء المهام الوظيفية داخل المؤسسة.
2. بينت النتائج أن مستوى الإنتاجية لدى العاملين جاء بدرجة موافقة مرتفعة نسبياً، وهو ما يعكس قدرة العاملين على إنجاز مهامهم الوظيفية ضمن الزمن المحدد وبمستوى مناسب من الجودة.
3. كشفت نتائج معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة ودالة إحصائياً بين إدارة الوقت والإنتاجية، بما يؤكد أن تحسن ممارسات إدارة الوقت يسهم في رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.
4. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من إدارة الوقت والإنتاجية تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، مما يشير إلى أن هذين المتغيرين لا يشكلان عاملاً حاسماً في اختلاف مستويات الممارسة أو الأداء.
5. أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإنتاجية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث تبين أن العاملين ذوي الخبرة الأطول يتمتعون بمستويات إنتاجية أعلى مقارنة بغيرهم.
6. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من إدارة الوقت والإنتاجية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح شاعلي الوظائف الإشرافية والإدارية، وهو ما يعكس تأثير طبيعة الدور الوظيفي والمسؤوليات على مستوى الأداء وإدارة الزمن.

#### التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز ثقافة إدارة الوقت داخل شركة اتصالات ليبيا من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة تُعنى بمهارات التخطيط الزمني، وتنظيم العمل، وتحديد الأولويات، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية.
2. تطوير آليات تنظيم العمل داخل المؤسسة، بما يشمل وضوح توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، للحد من تداخل الأعمال وتقليل الهدر الزمني.
3. الاستفادة من خبرات العاملين ذوي سنوات الخبرة الطويلة عبر إشراكهم في الإشراف والتوجيه ونقل الخبرة إلى الموظفين الجدد، بما يعزز كفاءة الأداء الجماعي.
4. دعم القيادات الإدارية والإشرافية ببرامج تدريبية متقدمة في إدارة الوقت واتخاذ القرار، نظراً لدورهم المحوري في تنظيم العمل والتأثير في أداء المرؤوسين.
5. اعتماد أساليب متابعة وتقييم دورية لمستوى الالتزام بالوقت وإنجاز المهام، وربط ذلك بنظم الحوافز والتقدير الوظيفي لتحفيز الأداء المنتج.

#### المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، تقترح الباحثة ما يأتي:

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول إدارة الوقت وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وضغوط العمل داخل المؤسسات الحكومية.

2. توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات حكومية أخرى أو مقارنة بين مؤسسات حكومية وخاصة، بهدف تعميم النتائج والوصول إلى نماذج أفضل لإدارة الوقت.
3. استخدام مناهج بحثية متنوعة، مثل المنهج النوعي أو الدراسات الطولية، لتحليل ممارسات إدارة الوقت بعمق أكبر وفهم أبعادها السلوكية والتنظيمية.
4. دراسة أثر التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة في تحسين إدارة الوقت ورفع الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية.
5. تصميم برامج تدريبية تطبيقية قائمة على نتائج الدراسات الميدانية، وقياس أثرها الفعلي على تحسين إدارة الوقت والإنتاجية في بيئة العمل.

#### المراجع:

1. أبو شيخة، نادر أحمد (2009)، مدخل إلى إدارة الوقت (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
2. أحمد، حافظ فرج؛ صبري، حافظ محمود (2003)، إدارة المؤسسات التربوية (ط1)، القاهرة: عالم الكتب.
3. أحمد، مصطفى صيدة (2004)، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
4. أسماء، السيد إبراهيم (1995)، مفهوم الوقت وأهمية إدارته، برنامج مهارات إدارة الوقت لدائرة الأراضي والأموال، دبي.
5. الأغبري، عبد الصمد (2000)، الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر (ط1)، بيروت: دار النهضة العربية.
6. بدوي، أحمد زكي؛ مصطفى، محمد كمال (1984)، معجم المصطلحات: القوى العاملة، الإسكندرية: مؤسسة بيت الشباب.
7. البرادعي، بسيوني محمد (2004)، مهارات إدارة وتنظيم الوقت (ط1)، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
8. برنوطي، سعاد نائف (2001)، إدارة الموارد البشرية: إدارة موارد الأفراد (ط1)، عمان.
9. بينتل، ليستر (1999)، إدارة الوقت، ترجمة: محمد نجار، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
10. جبريل، وائل محمد (2006)، مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي.
11. حجازي، محمد حافظ (2005)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر.
12. حسن، مصطفى أحمد (2000)، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة: دار النهضة العربية.
13. حمود، خضير كاظم (2004)، إدارة القوى البشرية، عمان: دار المسيرة.
14. الخضير، محسن أحمد (2000)، الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية في عصر العولمة، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

15. خضر، يوسف (1990)، إدارة الوقت وعلاقتها برفع كفاءة أداء المدير في الإدارة الوسطى، بغداد: المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري.
16. خواجه، هناء طاهر (2002)، بعض العوامل الخاصة بالمدير وعمله وعلاقتها بالاستخدام الأمثل للوقت الرسمي: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية العامة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي.
17. درويش، عبد الكريم (2008)، أصول الإدارة العامة (ط3)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
18. راشد، علي (2005)، كفايات الأداء التدريسي (ط1)، القاهرة: دار الفكر العربي.
19. رشيد، مازن فارس (2004)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، الرياض: مكتبة العبيكان.
20. زويلف، مهدي حسن (1998)، إدارة الأفراد، عمان: دار مجدلاوي للنشر.
21. ستراك، رياض (2004)، دراسات في الإدارة التربوية (ط1)، القاهرة: عالم الكتب.
22. سلامة، سهيل فهد (1988)، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
23. سويدان، طارق؛ العبدلوني، محمد أكرم (2003)، فن إدارة الوقت (ط1)، الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
24. سيزلاقي، أندرو دي؛ والاس، مارك جي (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة.
25. شاويش، مصطفى نجيب (2000)، إدارة الموارد البشرية (ط1)، عمان: دار الشروق.
26. عاشور، أحمد صقر (1986)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
27. عبد الباقي، صلاح الدين وآخرون (2007)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
28. العجمي، محمد حسنين (2000)، الإدارة المدرسية (ط1)، القاهرة: دار الفكر العربي.
29. العديلي، ناصر محمد (1994)، إدارة الوقت: دليلك إلى النجاح والفاعلية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
30. العلاق، بشير (2009)، أساسيات إدارة الوقت، عمان: دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع.
31. عليان، رحي مصطفى (2005)، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق (ط1)، عمان: دار الحرير للنشر والتوزيع.
32. الغامدي، محمد أحمد محمد (2007)، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
33. القرضاوي، يوسف (1997)، الوقت في حياة المسلم، بيروت: مؤسسة الرسالة.
34. الكاديكي، أماني عبد الحفيظ (2003)، المدير الليبي وإدارة الوقت: دراسة ميدانية استكشافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، بنغازي.
35. ماكنزي، إليك (2005)، مصيدة الوقت (ط3)، الرياض: مكتبة جرير.
36. ملحم، محمود إبراهيم (2010)، العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، القاهرة.