



جامعة حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hama Lakhdar- El-Oued

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



جامعة حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hama Lakhdar- El-Oued

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

# إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين

في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي"

الأستاذة المشرفة  
د/عابي خليفة

إعداد الطلبة  
طارق عبداللاوي  
صادق عبد اللاوي  
علي عوين

لجنة المناقشة

رئيساً  
مشرفة مقرر  
مشرف مساعد  
مناقشاً

أستاذ محاضر قسم أ  
أستاذ محاضر قسم أ  
أستاذ محاضر قسم أ  
أستاذ محاضر قسم ب

د. محمد الباي  
د. خليفة عابي  
د. فاتح سردوك  
د. بوبكر عباسي

السنة الجامعية: 2018/2019





جامعة حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hama Lakhdar- El-Oued

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



جامعة حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hama Lakhdar- El-Oued

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

# إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين

في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي"

الأستاذة المشرفة  
د/عابي خليفة

إعداد الطلبة  
طارق عبداللاوي  
صادق عبد اللاوي  
علي عوين

لجنة المناقشة

رئيساً  
مشرفة مقررة  
مشرف مساعد  
مناقشاً

أستاذ محاضر قسم أ  
أستاذ محاضر قسم أ  
أستاذ محاضر قسم أ  
أستاذ محاضر قسم ب

د. محمد الباي  
د. خليفة عابي  
د. فاتح سردوك  
د. بوبكر عباسي

السنة الجامعية: 2018/2019

## الدعاء

أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى اعز الناس أُمِّي وأبِي وادعوا لهما أن يحفظهما ويطيل في عمرهما

إلى نرجوتى وبنائى تقوى الرحمن والسعيد ومحمد أشرف وأسأل الله أن يبارك لي فيهم

إلى إخوتي وأخواتي وارجوا من الله أن يصلح حالهم

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والزملاء ومرفقاء الدرب

إلى كل من كان لنا عوناً في انجاز هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

كما أهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى اعز الناس أُمِّي وأبِي وادعوا لهما أن يحفظهما ويطيل في عمرهما

إلى نزوجتي وأبني موسى وأسأل الله أن يبارك لي فيه

إلى إخوتي وأخواتي وارجوا من الله أن يصلح حالهم

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والزملاء ومرفقاء الدرب

إلى كل من كان لنا عوناً في انجاز هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

كما أهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

الصادق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى وروح ابي الطاهرة تغمدها الله بواسع رحمته والى امي الغالية وادعوا لها أن يحفظها  
ويطيل في عمرها

إلى نزوجتي وبنائي حيدر ومرشا وأسأل الله أن يبارك لي فيهم

إلى إخوتي وأخواتي وارجوا من الله أن يصلح حالهم

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والنزملاء ومرفقاء الدرب

إلى كل من كان لنا عوناً في انجاز هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

كما اهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

علي

## شكرنا وتقديرنا للمساهمة القيمة

اعترف بالفضل الجميل أتوجه بالشكر والتقدير والامتنان الى  
الدكتورة عابى خليفة التي أشرفت على هذا العمل المتواضع وكانت خير  
سند لنا في انجاز هذه المذكرة على التزامها معنا وكل توجيهاتها ونصائحها في  
إتمام العمل بحمد الله كما نشكر السادة الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم  
الاستمارة حتى استطعنا استخدامها . استخدامها في بحثنا .

كما نتقدم بجزيل الشكر الى الدكتور بن عمر محمد البشير الذي بفضل  
تمكنا من إتمام بحثنا في الوقت المناسب كما لا نقوتنا إن نشكر كل من  
ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

طارق، الصادق، علي

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على أداء العاملين من خلال استعراض الأدبيات النظرية لإدارة الوقت و أداء العاملين، واختبار أثر وجود تأثير بين إدارة الوقت و أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق ذلك تم إعداد و تصميم استمارة وزعت على 40 عامل من عمال المؤسسة محل الدراسة و كانت النسبة 97.36%، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار 19، برنامج معالج الجداول Excel واختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار و الارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى ان إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة و أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في نجاح إدارة الوقت من خلال الاختبار الأفضل للعمال و تحفيزهم، كما تم رصد علاقة موجبة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الوقت، إدارة الوقت، أداء، الأداء العاملين

**Résumé**

Cette étude visait à identifier l'effet de la gestion du temps sur la performance des employés en examinant la littérature théorique sur la gestion du temps et la performance des employés et à tester l'effet de l'effet de la gestion du temps et de la performance des employés par le biais d'une étude de terrain dans l'institution d'étude. 40 employés de l'institution en question et 97,36%. Lors de l'analyse des données du questionnaire, nous avons adopté le paquet statistique statistique pour les sciences sociales (SPSS version 19), le programme de traitement de tableaux Excel et le test d'hypothèses, ainsi que la moyenne arithmétique, écart type, Une analyse de régression a été utilisée et les méthodes de corrélation pour prouver l'existence d'une relation entre les variables de l'étude.

Enfin, l'étude a conclu que la gestion du temps était un processus de gestion intégrée et que la gestion des ressources humaines jouait un rôle important dans le succès de la gestion du temps en améliorant le contrôle et la motivation des travailleurs, ainsi qu'en établissant une relation positive entre la gestion du temps et la performance des employés de l'institution en question.

**Mots-clés:** temps, gestion du temps, performance, travailleurs de performance

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	تشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الوقت وأداء العاملين و الدراسات السابقة</b>
7	تمهيد الفصل الأول
8	<b>المبحث الأول: الأدبيات النظرية</b>
27	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
34	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين</b>
36	تمهيد الفصل الثاني
37	<b>المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.</b>
40	<b>المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة</b>
66	خلاصة الفصل الثاني
69	الخاتمة العامة
72	قائمة المصادر و المراجع
77	الملاحق
86	فهرس المحتويات

# قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	مصفوفة إدارة الوقت حسب الطوارئ والأهمية	1
31	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	2
38	توزيع عدد الاستثمارات	3
39	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للعمال بالمؤسسة	4
40	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الجنس	5
41	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير السن	6
42	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي	7
43	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة في العمل	8
44	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الوظيفة	9
45	مقياس ليكارت الثلاثي	10
46	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التخطيط	11
47	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاتصال	12
48	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الإشراف	13
49	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التفويض	14
50	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء إدارة الاجتماعات	15
51	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الوقت	16
51	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء أداء العاملين	17
53	اختبار التوزيع الطبيعي	18
54	اختبار علاقة الارتباط بين التخطيط وأداء العاملين	19
54	اختبار علاقة الارتباط بين الاتصال وأداء العاملين	20
55	اختبار علاقة الارتباط بين الإشراف وأداء العاملين	21
55	اختبار علاقة الارتباط بين التفويض وأداء العاملين	22
56	اختبار علاقة الارتباط بين إدارة الاجتماعات وأداء العاملين	23
56	علاقة الارتباط الإجمالية بين إدارة الوقت وأداء العاملين	24
57	يوضح الانحدار الخطي البسيط	25
58	ملخص لنتائج تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط	26

58	تحليل التباين الأحادي بين إدارة الوقت ومستوى الوظيفي	27
59	تحليل التباين الأحادي بين إدارة الوقت و المتغيرات الشخصية الأخرى ( السن،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة في العمل)	28
60	نتائج اختبار T- للفروق بين إدارة الوقت ومتغير الجنس	29
60	نتائج اختبار التباين الأحادي بين أداء العاملين و المتغيرات الشخصية الأخرى ( السن،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة في العمل)	30
61	نتائج اختبار T- للفروق بين أداء العاملين ومتغير الجنس	31

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	يوضح النموذج الدراسة	1
12	أهمية إدارة الوقت	2
18	متطلبات إدارة الوقت	3
40	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الجنس	4
41	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير السن	5
42	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	6
43	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة في العمل	7
44	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة	8

الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم
77	نتائج الاستبيان من برنامج spss إصدار 19	1
81	قائمة الأساتذة المحكمين لوثيقة الاستبيان	2
82	وثيقة الاستبيان	3

# المقدمة

مهما اختلفت العصور نجد أن هناك العديد من العوامل الثابتة في كل عصر، ومن هذه العوامل تلك التي يسيرها الخالق عز وجل لإدارة كل كون و هي "الوقت" الذي يعتبر من النعم التي أنعم الله بها على عباده ، ونظرا لأهمية نعمة الوقت فقد ورد ذكره في القرآن الكريم في أكثر من مرة حيث أقسم الله به في سورة العصر في قوله تعالى: " وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ". الآية رقم 2 .

وقد اكتسب عامل الوقت أهمية كبيرة بالنسبة للإنسان كونه يمثل بعدا ديناميكيا هاما في تسيير حياته الشخصية والمهنية ولا يمكنه السيطرة عليه، ولأن مقياس الحياة تحدد بمقدار الوقت الذي يعيشه الإنسان، فإن العديد من المختصين يعتبرون الوقت أهم عنصر في الحياة، وأهم الموارد المتاحة للإنسان والمنظمات وأكثرها خصوصية بسبب تميزه عن باقي الموارد الأخرى الواجب استغلالها وهو مورد لا فرق في امتلاكه بين عامل بسيط أو مدير ولا يمكن إحلاله كباقي الموارد الأخرى، وهو متاح للجميع بشكل متساوي، والفرد الناجح هو الذي يستطيع استغلال واستثمار أعلى نسبة من وقته بفعالية.

وترتبط سلوكيات إدارة الوقت بالنجاح الوظيفي الذي يعكس قدرة الفرد على تحقيق المخرجات المرغوبة، فإدارة الوقت تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد المتمثلة في الوقت المتاح، لكونها تساهم في رفع قدرتهم في السيطرة على الوقت مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة.

**1-الإشكالية:** من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث و التي نظهرها في التساؤل التالي:

" فيما يتمثل أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي؟"

و إنطلاقا من هذه الإشكالية الأساسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟ فيما يتعلق بـ :

- بين التخطيط و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- بين الإتصال و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- بين الإشراف و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- بين التفويض و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- بين إدارة الاجتماعات و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

2. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة لأبعاد إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

## 2-الفرضيات:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكن طرح الفرضيات التالية :

1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. فيما يتعلق ب:

- بين التخطيط و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- 2- بين الاتصال و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- 3- بين الإشراف و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- 4- بين التفويض و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- 5- بين إدارة الاجتماعات و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

2- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة لأبعاد إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

## 3-مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- 1- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع دراسة الوقت و أداء العاملين .
- 2- أهمية إدارة الوقت كون الوقت عنصرا مهما في الحياة اليومية و العملية.
- 3- الموضوع جديد لأنه لم يتم تناوله من طرف طلبة جامعة الوادي بصفة عامة ، وطلبة علوم التسيير بصفة خاصة .

## 4-أهداف البحث :

- 1- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت و أداء العاملين .
- 2- التعرف على الخطوات والأساليب التي يتم استخدامها في إدارة الوقت لتحسين مستوى أداء العاملين.
- 3- تحديد مدى وجود تأثير بين إدارة الوقت وأبعادها وأداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة .

**5- أهمية البحث:**

حيث يشكل الوقت أحد أهم الموارد التي يمكن إدارتها بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ،فإن أهمية هذا البحث تنبع من كونها اهتمت بإبراز أهمية الوقت و تأثيره على تحسين أداء المنظمة وعمالها.

**6-منهج الدراسة و أدواتها:**

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي،وذلك لتناسبه مع طبيعة موضوع من خلال مفهوم إدارة الوقت ، و أبعادها ،بالإضافة إلى الإلمام بمفهوم أداء العاملين .

وقد اعتمدنا في دراسة الحالة توضيح العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين باستخدام الاستمارة (الاستبانة) و المقابلة .وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة ،بالإضافة إلى المقابلات التي تمت مع الأساتذة لاستكمال بناء الاستمارة و تحكيمها ،وتوزيعها على عينة البحث .

**7-حدود البحث:**

\***الحدود المكانية:**تم إجراء بحثنا بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و كاله الوادي .

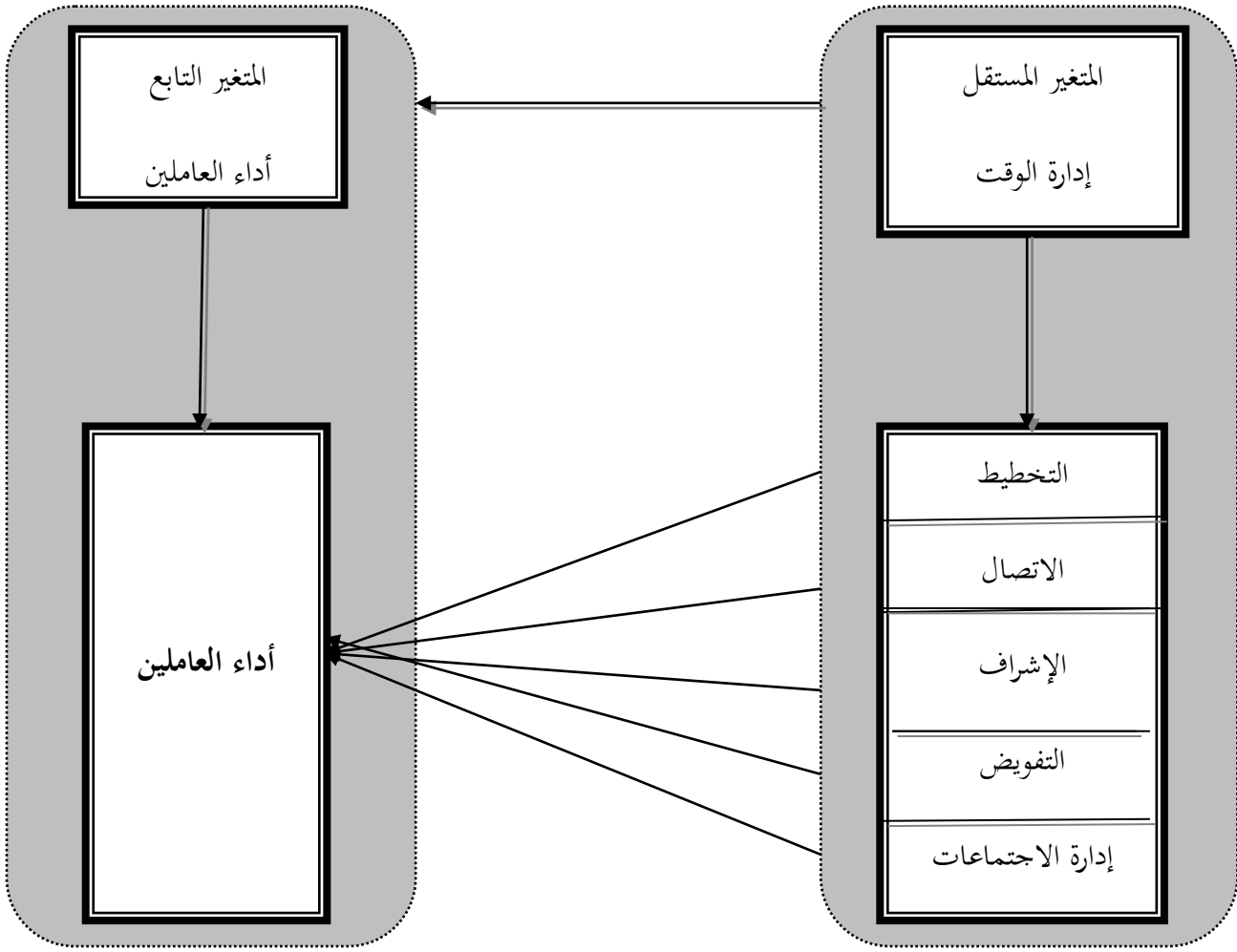
\***الحدود الزمنية:** استغرقت الدراسة فترة من 2019/02/05 إلى 2019/05/11 شملت إعداد الاستمارة و مراجعتها من طرف الأساتذة المشرفة و عرضها للتحكيم إلى غاية توزيع الاستمارات على العينة وجمعها، و الزيارات الميدانية و تحليل النتائج.

**8-نموذج الدراسة:**

شملت الدراسة على متغير مستقل هو إدارة الوقت و يشمل خمسة أبعاد يجمع عليها بعض الكتب و المراجع الذين تناولوا هذا الموضوع لتكون محل الدراسة وهي كالتالي (التخطيط،الاتصال،الإشراف،التفويض،إدارة الاجتماعات).

والمتغير التابع وقد شمل أداء العاملين.

## الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسة السابقة

## 9- صغويات البحث:

1- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

2- ضيق الوقت المخصص لإجراء الدراسة.

## 10- هيكل البحث:

لقد تم تقسيم هذا البحث الى فصلين تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية لإدارة الوقت و أداء العاملين وكذا بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية و قد تم تناول أجزاء من الموضوع من الجزئي و الكلي ،في حين خصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية في المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي، حيث تم التطرق الى التحليل و مناقشة النتائج اعتماد بالمنهجية و الأدوات المستخدمة في الدراسة و كذا اختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية لإدارة

الوقت وأداء العاملين و

الدراسات السابقة

## تمهيد

يمثل الوقت أحد الموارد النادرة و الثمينة لأي إنسان في هذا العالم، وقد إرتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الإقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، فالوقت عنصر نادر عالي القيمة، ورغم كونه متاح ومتوفر للجميع إلا أنه لا يمكن شراؤه أو تخزينه، و على الفرد أن يعي أهمية الوقت ويسعى لاستغلاله واستثماره وإدارته بطريقة جيدة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

وستتناول في هذا الفصل موضوع إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين بحيث قسمناه إلى مبحثين وهما:

**المبحث الأول:** بالتطرق إلى كل من المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين و العلاقة بينهما.

**المبحث الثاني:** بالتطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين ومقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تعتبر إدارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية، والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات مالية، ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات المجتمع، وهي من المفاهيم البارزة والحديثة في الإدارة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أبرز هدف من الدراسة وهو إدارة الوقت وأثرها على تحسين أداء العاملين. وسيتم معالجة المتغيرات والعلاقة بينهما.

### المطلب الأول : إدارة الوقت

#### الفرع الأول: مفهوم الوقت وخصائصه

مفهوم الوقت موجود في حياتنا في كل مكان، حيث نستعمل تعبيرات مثل الوقت يمر، الوقت المتبقي، وقت الفراغ، الوقت الإضافي، فقدان أو توفير الوقت، تعويض عن الوقت الضائع، عدم وجود الوقت، وهذا ما أكده الاقتصادي باركينسون في قوله " كلما استغرقنا وقت في إنجاز عمل ما كلما تطلب هذا الأخير وقتاً أكثر"<sup>1</sup> إن الوقت مفهوم معقد يصعب إعطاء تعريف محدد له، وقد اختلفت وجهات النظر إلى مفهوم الوقت ويمكننا أن نستعرض أهم التعاريف.

\* **التعريف الأول:** عرفه نيوتن بأنه شيء مطلق ولا يتأثر بأي تعامل خارج عنه، وأنه متتابع في نفس الاتساق.<sup>2</sup>

\* **التعريف الثاني:** أنه الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف عامة.<sup>3</sup>

\* **التعريف الثالث:** هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال.<sup>4</sup>

**التعريف الاقتصادي للوقت :** ينظر للوقت باعتباره أحد الموارد المهمة، والنادرة ولهذا المفهوم علاقته بالقاعدة الاقتصادية الشهيرة، والتي تحدد فيها المشكلة الاقتصادية « إن الموارد المحدودة والرغبات الإنسانية غير محدودة لذا يجب أن تستغل هذه الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف والوصول إلى رضا المجتمعي والمؤسسي والفردى »<sup>5</sup>

تميز الوقت عن باقي الموارد المتاحة في حياة الإنسان بسمات متميزة وغير متوفرة في باقي الموارد الأخرى وهي التي تكسبه سمة التميز، وتتضح سمات وخصائص الوقت الفريدة والمتميزة في الأقوال المقتبسة عن المصادر

<sup>1</sup>Ayad ,Houria, **gestion du temps et organisation de l'entreprise Algérienne**, thèse de doctorat en science de gestion , université de sidi belabbes, 2015, p(3-4)

<sup>2</sup>نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص82.

<sup>3</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، نفس المرجع، ص 85 .

<sup>4</sup>زيد منير عبودي، إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 23.

<sup>5</sup>نوال عبد الكريم الأشهب، نفس المرجع، ص 85.

الأدبية التي اهتمت بموضوع الوقت وإدارته، وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- السرعة، حيث أنه سريع الانقضاء ويمر مر السحاب، وغير قابل للاستعادة أو التعويض، يسير نفس السرعة والوتيرة وهو مورد نادر لا يمكن تجمده.
- هناك خاصية أخرى للوقت حيث يعتبر وعاء لكل عمل وكل إنتاج فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا، إنه ليس من الذهب كما قيل عنه بل أعلى منه و من كل جوهر نفيس.
- خاصة صعوبة التحكم بالوقت بعكس الموارد الأخرى بحيث لا يمكن تخزينه أو شراءه أو بيعه أو إنفاقه أو إحلاله، وكل ما يوسعنا عمله حيال الوقت هو التصرف فيه حال توفره فإما أن نستثمره أو نضيعه.
- إن التراث العربي و الإسلامي زاخر بالعناية بالوقت و لقد حملت إلينا الآيات القرآنية و الأحاديث النبوية الشريفة العديد من خصائص الوقت و التأكيد على قيمته وواجب المسلم نحو الوقت وأهميته في حياة الإنسان.

### 1- أهمية الوقت في القرآن الكريم :

اهتم الدين الإسلامي بموضوع الوقت من نواحي شتى وصور عديدة وفي مقدمة هذه العناية، الإشارة إلى الوقت في مواضيع عديدة من القرآن، وأيضاً القسم في بعض المواقيت<sup>2</sup> كما قال الله سبحانه وتعالى: «وَسَخَّرَ لَكُمْ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ ۗ وَسَخَّرَ لَكُمْ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ (33)»<sup>3</sup> وقال تعالى «وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خَلْفَةً لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَنْتَكِرَ أَوْ أَرَادَ سُكُورًا (62)»<sup>4</sup>

### 2- أهمية الوقت في الأحاديث النبوية

ورد في العديد من الأحاديث النبوية الشريفة ما يوضح قيمة الوقت وأهميته في حياة المسلم وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «إغتنم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناك قبل فقرك و فراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك»<sup>5</sup> وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم «لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع عن عمره فيما أفناه وعن جسده فيما أبلاه وعن علمه ماذا عمل فيه وعن ماله من أين اكتسبه و فيما أنفقه»<sup>6</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة الوقت وأهميتها

<sup>1</sup> محمود محمد يحي عذارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة برزيت، فلسطين، 2006، ص 11 .

<sup>2</sup> شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 44- 45.

<sup>3</sup> الآية 33 من سورة إبراهيم .

<sup>4</sup> الآية رقم 62 من سورة الفرقان .

<sup>5</sup> من حديث ابن عباس رضی الله عنه، أخرجه الحاكم في المستدرک رقم(7846)4-341، صححه الألباني في صحيح الجامع رقم (1077) .

<sup>6</sup> من حديث بن مسعود، رواه الترمذي والطبراني .

إن العبارة الإنجليزية "Time management" هي عبارة غير دقيقة في التسمية، لكون المدير لا يستطيع إدارة وقته، بل يستطيع فقط إدارة نفسه حسب الوقت، ولا يستطيع تحكّم على كم من الوقت عنده ولكن يستطيع فقط التحكّم في كيفية استعماله<sup>1</sup>. و بعبارة أخرى المدير لا يستطيع التحكّم بالوقت ذاته، بل بما يقوم به خلاله<sup>2</sup>. فقد عرفت جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية إدارة الوقت بالقول أنها عبارة عن: "ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه وذلك بهدف بلوغ أهداف معينة تخدم المنظمة و الأفراد على حدا سواء"<sup>3</sup>

وعرفها Licette أن إدارة الوقت: " تطبيق تقنيات العمل من أجل تنظيم نشاطك من خلال الاستغلال الأقصى للوقت، بغية تحقيق أهداف محددة"<sup>4</sup>

وحسب تعريف Helmer بأنها: " تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام أقل أهمية"<sup>5</sup>

وكما عرفها Mantha بأنها " التحكّم في استعمال الوقت، وهي إدارة نفسك حسب الوقت، وهي وضع الأولويات وهي أيضا الوسائل التي تغير عاداتك أو نشاطاتك المسببة لضيق الوقت والإرادة والرغبة في تبني العادات والأساليب المساعدة لاستغلال الأقصى للوقت"<sup>6</sup>

وبما أننا ذكرنا فيما سبق بأن المدير لا يستطيع التحكّم في كم من الوقت يملكه، وأنه يستطيع فقط التحكّم في كيفية استعماله، وبالإضافة إلى كوننا أخذنا بوجهة النظر التي تقول بأن الإدارة ليست علما، فإننا نعتمد على تعريف Macan و آخرون في قولهم أن إدارة الوقت هي " محاولة للتحكّم الذاتي في استعمال الوقت بأسلوب كفء، من أجل تحقيق الأهداف المحددة"<sup>7</sup>

تنطلق أهمية إدارة الوقت من أهمية الوقت نفسه، كونه أحد الموارد الأساسية التي ينبغي استثمارها والاستفادة منها بأفضل الطرق، واستغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول للأهداف المنشودة.

<sup>1</sup>Mackenzie, R. Alec, *The time trap*, Amacon, USA, Third Edition, 1997, p13.

<sup>2</sup> محمد أمين شحاده، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوزي، الرياض، 2006، ص 110.

<sup>3</sup> بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009 ص 51.

<sup>4</sup>Licette, Charline, *Apprendre à gérer son temps*, 3ème Edition, Paris, Groupe Vocatis, 2008, p 24.

<sup>5</sup> آل زربان الزهراني علي بن سعيد، إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، مكة المكرمة، 2005، ص 109

<sup>6</sup>Mantha, Sharma, *Time Management Skills*, Andhara Pradesh, Centre for good governance, 2006, p8.

<sup>7</sup>Macan, Therese, Gibson, Janet M.,Cunningham, Jennifer, Will you remember to read this article later when you have time? the relationship between prospective memory and time management, In: *Personality and individual differences*, Elsevier, USA, 2010, p725-730.

ويلخص شحادة أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية: <sup>1</sup>

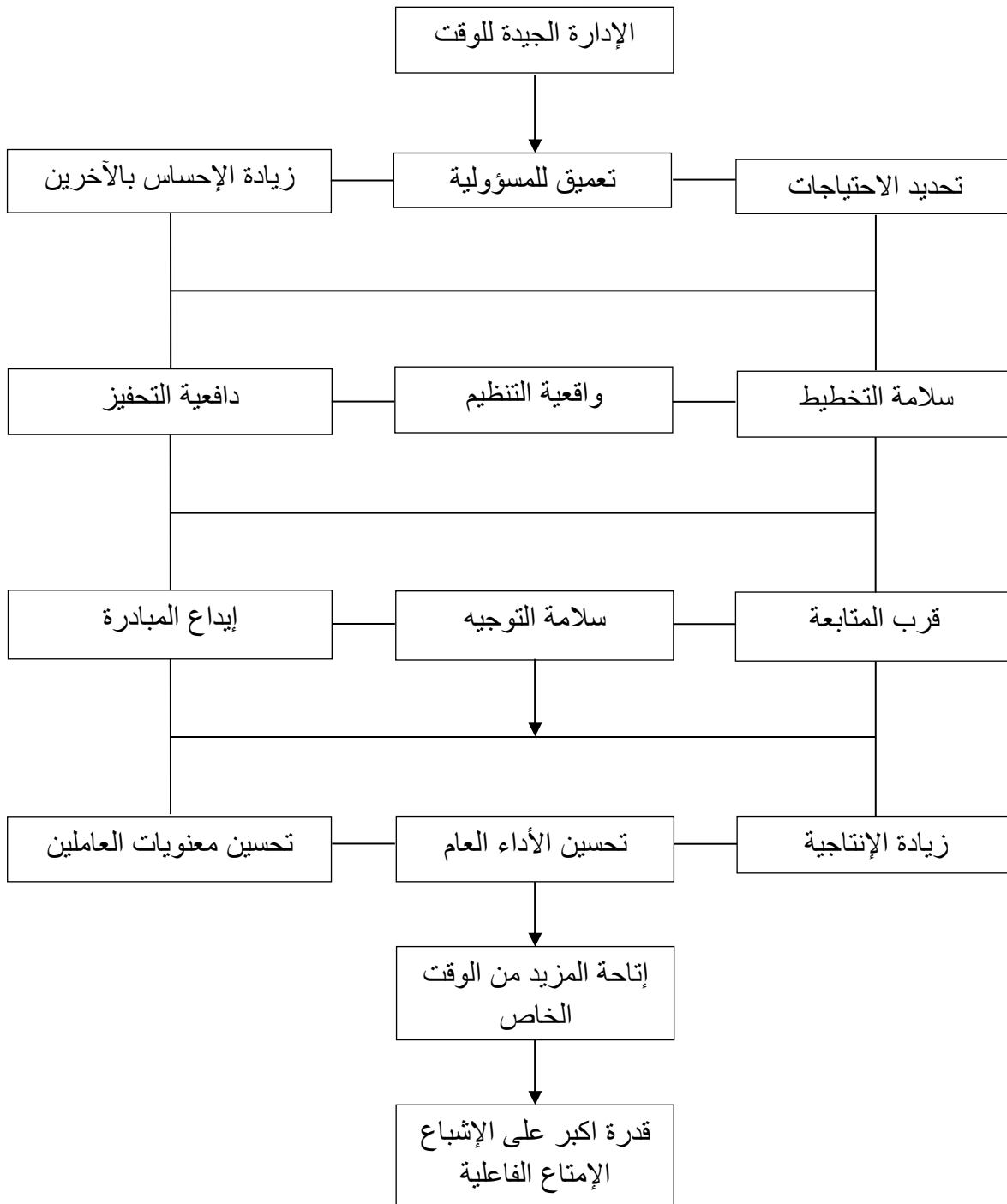
- إن أهمية الوقت تنبع من أهمية حياتك التي تعيش، فحفظه لها، وقتله لها، ولكنه من النوع من غير المحسوس .
- الوقت لا يُثمن بأي مادة، ولا يملك الإنسان أثن منهُ وإن إهداره إهدار للحياة واغتنام ساعاته وأيامه اغتنام لفسحة العمر التي وهبها الله تعالى لكافة البشر .
- وكما يذكر عليان أن إدارة الوقت تهتم بما يلي: <sup>2</sup>
- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات و يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات .
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع .
- وكما يشير سليم جلدة إلى ما يلي: <sup>3</sup>
- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد.
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت .
- قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمنيا أو نشاطيا.

<sup>1</sup> إيناس أكرم أحمد الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011، ص 39 .

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار جديد النشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 17 .

<sup>3</sup> سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار الدجلة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 13 .

الشكل رقم (1) : أهمية إدارة الوقت



المصدر: محسن أحمد خضير، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص19.

### الفرع الثالث: مصفوفة إدارة الوقت وأبعادها

إن كثير من الأمور المهمة تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية التي تعطي جودة ومعنى لحياتنا، لكن لا يبدو أنها تسيطر أو تضغط عليها، ولأن هذه الأمور ليست مستعجلة يجب أن يحظى القيام بها بالأولوية<sup>1</sup>. ولكي نفرق بين الأمور الملحة والأمور المهمة، يجب أن ننظر إلى مصفوفة الوقت كمايلي:

#### الجدول رقم (1): مصفوفة إدارة الوقت حسب الطوارئ والأهمية

الطوارئ الأهمية	عاجل	غير عاجل
مهم	المربع الأول: - أزمات. - مشكلات ضاغطة. - مشروعات لها وقت محدد. - اجتماعات، استعدادات.	المربع الثاني: - استعدادات للمستقبل. - تقوية وتعزيز النفس. - منع حدوث مشكلات متوقعة. - استجلاء قيم مهمة من حياتنا. - بناء علاقات صحيحة. - ترقية وتنمية ذاتية.
غير مهم	المربع الثالث: - مكالمات هاتفية. - بريد وتقارير. - لقاءات. - أمور عادية. - أنشطة بسيطة ومرغوبة	المربع الرابع: - أعمال غير مهمة. - مكالمات هاتفية متنوعة. - أفراد يضيعون وقتك. - أنشطة غير مجدية. - بريد غير مهم

المصدر: رعد حسن الصرف، إدارة الوقت، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، الطبعة 1، الجزء الأول، دمشق، سوريا، 2000، ص 48.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرف، إدارة الوقت، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، طبعة الأولى، الجزء الأول، دمشق، سوريا، 2000، ص 47.

وتقسم هذه المصفوفة الأنشطة إلى أربعة مجموعات وفقا لبعدين هما: الأهمية والطوارئ، إذ أننا نمضي وقتنا في هذه المربعات الأربعة وسنوضح هذه المصفوفة على الشكل التالي:<sup>1</sup>

\* **المربع الأول:** من الأمور التي تعتبر عاجلة ومهمة في نفس الوقت على سبيل المثال: محاولة إرضاء زبون غير راضي عن علاقته مع المؤسسة، أو الانتهاء من عمل له وقت محدد أو إصلاح عطل آلة مهمة، وبالتالي فهذا المربع من حياتنا يحتاج منا إلى الوقت وهذه هو الميدان المنتج في حياتنا، لذلك علينا أن نتولى إدارته بنجاح.

\* **المربع الثاني:** يحتوي أمور مهمة، ولكنها ليست ملحة أو طارئة وهذا المربع يطلق عليه تسمية المربع الجودة وهو مجال التخطيط طويل الأجل حيث نتوقع المشكلات ونحاول منع حدوثها، كما نوسع من نطاق قدراتنا الذهنية ونطور مهاراتنا من خلال القراءة والتدريب في مجال المهنة، وحيث يمكننا مساعدة شخص أو فرد ما يمر بمرحلة مهمة أو يحتاج إلى مساعدة، الاستعداد للقاءات مهمة حيث نستثمر الوقت والجهد في بناء علاقات عميقة مع الغير .

إن الوقت في هذا المربع يبنى قدراتنا على الفعل في الحاضر والمستقبل، أما عدم إنفاق الوقت في هذا المربع فيؤدي إلى اتساع مساحة المربع الأول، مما يؤدي بالتالي إلى ظهور ضغط العمل والإرهاق والقلق والمزيد من الأزمات.

\* **المربع الثالث:** ويشمل أموراً عاجلة ولكنها ليست مهمة لذلك يمكن تسميته مربع الخداع، فصفة الطوارئ والعجلة في هذا المربع توجد إحساساً كاذباً بالأهمية لهذه الأمور.

إن الأنشطة الموجودة في هذا المربع إذا كان لها أهمية، فإنها تخص شخصاً آخر فالكثير من المكالمات الهاتفية والزيارات غير المجدية، حيث ننفق الكثير من الوقت في هذا المربع لكي نستجيب لأولويات الآخرين.

\* **المربع الرابع:** يحتوي الأنشطة التي لا تتمتع بالأهمية أو الإلحاح، لذا يسمى بمربع الضياع، وبالطبع يجب أن لا نضيع أي وقت في هذا المربع، ولكن ما يحدث أحيانا هو أننا نشعر بالخوف من كثرة الركض بين المربعين الأول والثالث، فنهرب سريعا إلى المربع الرابع للنجاة بأنفسنا رغبة في التجديد، إن هذه الأعمال ليست بالضرورة أعمالاً مجددة للحياة، فالتجديد بالمعنى الحقيقي موجود في المربع الثاني مثلاً قراءة الروايات الحقيقية، أما الإدمان على مشاهدة برامج التليفزيون التافهة والثثرة في أماكن العمل، فكلها تدخل في المربع الرابع المضيع للوقت .

### أبعاد إدارة الوقت: وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- التخطيط:** يعتبر التخطيط من عوامل النجاح لأي خطة، وهو تحديد الجدول الزمني والتوقيتات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة، ويقال أنه كلما زادت فترة التخطيط لإنجاز مهمة معينة، كلما قلت فترة التنفيذ، مما يؤدي بدوره إلى توفير الوقت.

<sup>1</sup>رعد حسن الصرف، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup>مدحت أبو نصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، طبعة الثانية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2014، ص 92 - 102.

كما أن التخطيط عملية مقصورة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين العناصر الثلاثة وهي: الهدف، المورد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف بأفضل استخدام للموارد، وفي اقصر وقت مستطاع، مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا بدلا من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

**2- الاتصال:** تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية أساسية للإنسان، وهي عملية رئيسية لتفاعل الأفراد والجماعات والمجتمعات والحضارات مع بعضها البعض.

والاتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات والأفكار والآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة. وهذا يعد استخدام الوقت والتوقيت المناسب من العوامل أو الهامة في عملية الاتصال، ويذكر برنت روبن في كتابه "الاتصال والسلوك الإنساني" أن ردود الفعل لكلماتنا أو أعمالنا عموما تعتمد على توقيت كلام أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته، لذا فإن اختبار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دورا كبيرا في تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك في مثل تلك الاجتماعات.

**3- الإشراف:** الإشراف عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف أو رئيس العمل لمساعدة المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم من المشكلات أثناء العمل وعلى أداء وظائفهم على النحو الأفضل.

أي أن الإشراف علاقة مهنية وظيفية بين مشرف تتوافر له عادة الخبرة والمعرفة والمهارات وبين المشرف أو المشرف عليهم إلى تحمل مسؤوليات ووظائفهم بأعلى مستوى كفاءة ممكن وتحقيق النمو المهني المستمر لعملهم كذلك يمكن حل بعض المشكلات الكبيرة مع المرؤوسين بالتوجيه السلي كما يمكن القضاء على المشكلات الصغيرة قبل أن تستفحل، فيمكن أثناء الإشراف علاج مشكلات كالإهمال والتراخي في تنفيذ كثرة الغياب وغيرها وذلك بالتوجيه لا بالتأنيب.

وبالتالي يمكن أن نقول أن ممارسة الإشراف الفعال يحقق توفير لوقت كل من المشرف والمشرف عليهم.

**4- التفويض:** هي المبادئ الأساسية المعروفة في الإدارة الناجحة وهو يعني ببساطة شديدة تنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ للأعمال الإدارية الأساسية.

بمعنى أن التفويض هو عملية نقل لبعض المهام من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه يعني في نفس الوقت أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه .

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى نقطة هامة ألا وهي إن التفويض يكون للسلطة وليس للمسؤولية، يعني أن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسؤولية، فيفضل المدير هو المسؤول النهائي عن أداء مرؤوسيه ونتائج أعمالهم كما أن المرؤوسين مسؤولين عن نتائج أعمالهم المكلفين بما أمام رئيسهم .

**5- إدارة الاجتماعات:** تستهلك الاجتماعات جزءا كبيرا من وقت المديرين والعاملين في كثير من المنظمات، والمدير الناجح يستطيع أن يوفر كثير من الوقت عندما يدير هذه الاجتماعات بشكل سليم. ويمكن إضافة النقاط التالية التي يمكن أن توفر كثير من الوقت الذي غالبا ما يهدر أثناء عقد الاجتماعات وهي كما يلي:

- محاولة تأدية الاجتماع في الموعد المحدد.
- تذكير الأعضاء بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال.
- التأكد على عدم حصول أحد الأعضاء أو أكثر وقت أكبر من اللازم عند عرض وجهات نظرهم على حساب وقت زملائهم.
- التنبيه بموعد الراحة.
- تجميع أعضاء الاجتماع بعد موعد الراحة.
- التنبيه بقرب موعد انتهاء الاجتماع.

#### الفرع الرابع: متطلبات إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تحتاج إلى رصد المتغيرات والمستجدات والظاهرة الإدارية المختلفة التي لها تأثير على المنظمة والعاملين وعلى قوى الفعل والإدارة الفاعلة فيه وبما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت وبإمكانية تفصيل الاستفادة من الوقت، وإيجاد الدافع الذاتي على تحقيق الامتياز في استثمار الوقت وفي زيادة العائد المترتب على هذا الاستثمار ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل وتحليلها تحليلًا علميًا يتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر ويترتب عليها مايلي<sup>1</sup> :

#### 1- الفهم الواسع والعميق للظواهر الإدارية :

إن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول ولها صفة التمحور وصفة التلازم والتتابع وهي تنشأ وتحدث فرادى وجماعات، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وبسرعة وهي تحدث أيضا ببطء وتدريجيا ومن ثم فإن الفهم الواسع والعميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت، فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع وعميق شامل ومتكامل للظواهر الإدارية يتناول مايلي :

- حقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة، وذلك في ظل ظروف وموارد وإمكانات وقدرات معلومة ومعروفة مقدما.
- خيال ناضج قادر على استقرار المستقبل، وتفعليل تطلعات وأحلام وأمال الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أساسيات إدارة الوقت الوظيفة والحياة العامة، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص، 99.

## 2- استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية:

بناء على الفهم يتم استيعاب جوانب وإبعاد الظاهرة الإدارية، وإدخالها إلى إطار الوعي والإدراك، ويتم هذا في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل، وما تتكون منه من عناصر وأجزاء حتى لا يتم إغفال عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء، وفي الوقت ذاته تحديد علاقات كل جزء بالأجزاء الأخرى، وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل، أي الظاهرة كلها، ومن ثم معرفة أي الأجزاء والعوامل أسهم في هذه الظاهرة الإدارية وأصلها إلى ما وصلت إليه.

## 3- إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة:

ما بين الجزء والكل وما بين الجزء والجزء وتأثير كل منها على إدارة الوقت والأداء والانجاز فالإنسان باعتباره عنصر فاعل فإن فاعليته تكاد تتوقف على كيفية ونوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل، وتلك المؤثرة على الانجاز سواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه أو بشكل بيئي مناخي محيط به أو بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لإنجازه ومن ثم يمكن تحديد مايلي:<sup>1</sup>

- التوازنات المؤثرة على إدارة الوقت.
- العلاقات والروابط المؤثرة على إدارة الوقت.
- البيئة والمناخ المحيط بإدارة الوقت.

## 4 - تحليل الذكي :

باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في اكتساب عادة إدارة الوقت واستثماره، ولعل من أهم الأدوات التي تستخدم في هذا الغرض مجموعتين هما:

- المجموعة الأولى: الأدوات المادية الملموسة لتحفيز العاملين على حسن استغلال الوقت المتاح.
- المجموعة الثانية: الأدوات الأدبية والمعنوية غير الملموسة والتي تستخدم للإقناع بأهمية وضرورة اكتساب عادة حسن استثمار واستغلال الوقت.

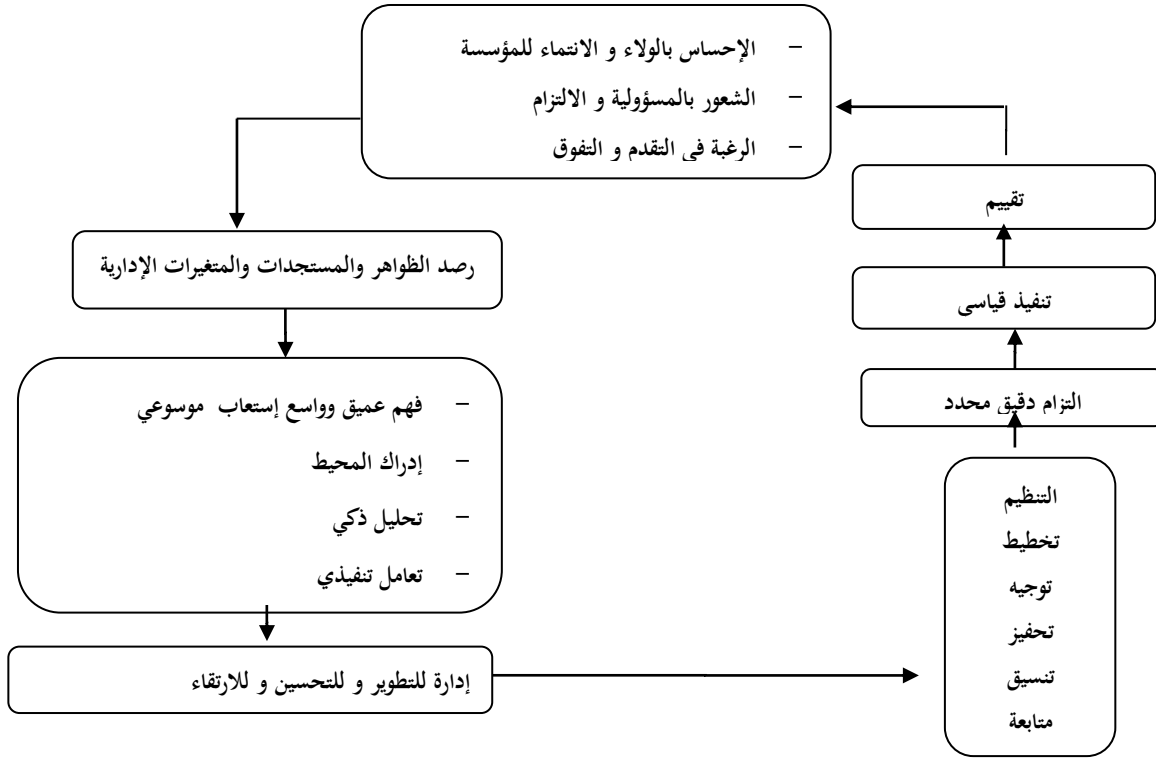
## 5- تعامل تنفيذي قائم على خطة:

رسم خطة واختيار منهج ووضع تصور وبرنامج لاستغلال واكتساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المنظمة وبدون استثناء، وفي كل مواقع العمل وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة وعمل يتم القيام بها، والارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر واعتبارها احد مجالات التفوق والامتياز، وإيجاد الوسائل والأدوات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على ما يلي:

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية الوقت، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر، مصر جديدة، 2000، ص 34.

- توفير الوقت الذي يستغرقه أداء عملية من العمليات التشغيلية والوظيفية.
- إعادة استثمار الوقت المتاح في المزيد من الإنتاج والتشغيل .
- إظهار قدراتهم الإبداعية ومكافأهم على ذلك.

### شكل رقم (2): متطلبات إدارة الوقت



المصدر: محسن أحمد الخضيرى ، الإدارة الثقافية للوقت، أتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة،

### الفرع الخامس: خطوات و أساسيات إدارة الوقت

تمثل خطوات إدارة العمل الطريق الصحيح لإدارة الوقت بشكل ناجح في<sup>1</sup>:

- **مراجعة الأهداف والخطط:** على الموظف مراجعة أهدافه وخططه لأنها تساعد في عملية التقويم والتقييم على حد سواء .
- **الاحتفاظ بالخطوة الزمنية أو برنامج العمل:** وهي الخطوة الثانية، فيها يحدد الموظف برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير، يوضح فيه الأعمال والمهام التي سوف ينجزها وتواريخ بدايتها ونهايتها.

<sup>1</sup> سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج سطور النجاح، المنظمة العربية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، 1988، ص84.

- **وضع قائمة إنجاز يومية:** يجب أن يكون للموظف قائمة الإنجاز اليومي سد منافذ الهروب، وهي المنافذ التي يهرب الموظف بواسطتها من مسؤوليته التي خطط لإنجازها.
- **استغلال الأوقات الهامشية:** وهي الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال، وهي تزيد كلما قل تنظيم الفرد لوقته وحياته.
- **عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية:** لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم وتسلبه وقته وفعاليته، ويحدث ذلك عندما يضعف الفرد في تحديد أولوياته وأهدافه. ويمكن حصر أساسيات إدارة الوقت في مايلي<sup>1</sup>:
- **التخطيط وإدارة الوقت:** يشكل التخطيط بداية إدارة الوقت ويرافقه وأن يوزع الأزمنة عليها بحيث يتناسب معها ويكون مجموع أزمنة المراحل مساويا للزمن الكلي، لذلك لا بد من إدراك أهمية الهدف في الزمن المعطى، كونه أنه من مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، وتحديد أهداف واضحة كميًا وزمانيًا وغير متناقضة.
- **التنظيم وإدارة الوقت:** دلت الدراسات على أن التنظيم الجيد يعمل على تقليص الزمن اللازم للأداء، فتحديد وتبسيط إجراءات العمل باستبعاد تلك غير الضرورية أو الاستعانة بالأجهزة الحديثة لإنجاز العمل بصورة سريعة، كما تعمل النماذج المعدة سلفًا من قبل المنظمة على توفير وقت كبير، كان يضيع في السابق بسبب شرح طويل وازدواجية كتاب المعلومات.
- **التوجيه وإدارة الوقت:** يشكل التوجيه جزءا مهما من وقت الإداري لذا لا بد عليه أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه ومعنويات العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه خارج الوقت المحدد ومن الضروري تحقيق أقصى فائدة من وقت التوجيه من خلال توفر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة الاجتماعية للمنظمة التي تزيد من فعالية الاتصال وفعالية التوجيه واستغلال الإداري للوقت اللازم لها بشكل فعال.
- **الرقابة وإدارة الوقت:** تظهر أهمية الوقت في الرقابة صدى الكشف عن الأخطاء ومنع حدوثها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وحازمة، تم تنفيذها من خلال التهديد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، معتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف.

### المطلب الثاني: أداء العاملين

- اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.
- ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها.

<sup>1</sup> سهيل فهد سلامة، نفس المرجع، ص 40 .

وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء العاملين والكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي لابد من توضيح معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات يشكل فيه أداء العاملين جزءا من كل متكامل (أداء المؤسسة).

## الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم الأداء لننتقل بعدها لذكر أنواعه:

### أولا: مفهوم الأداء العاملين

انعدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، مما أدى إلى التباين حول وضع تعريف له، فمصطلح الأداء ليس حديثا، بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاقا عاما حول تعريفه، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثلا كالكفاءة والفعالية<sup>1</sup>:

### 1-تعريف الأداء:

عرفه الخرز على أنه "يتمثل في مدى المهارات في استغلال الموارد البشرية من موظفين وأدوات وأجهزة إلكترونية وغيرها وذلك لتحقيق مستوى عال من التوافق والأهداف من خلال الأداء في التوقيت المناسب والطريقة المناسبة، وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري و المادي"<sup>2</sup>.

في حين يرى شافا لير وآخرون معه " أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة .. أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدرته ومع طبيعة عمله"<sup>3</sup>.

يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات وقبل الإسهاب في وجهات النظر المتعلقة به سنشير إليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية perform التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه " .

حيث يرى (M.LEBAS) أن الأداء يرتبط دائما بالمستقبل، وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن: القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد. كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل

<sup>1</sup>Akherkhen; la dynamique du contrôle de Gestion,ed;bordas,paris,2eme éd, p 310.

<sup>2</sup> مبارك بن علي الخرز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، 1987، ص 210.

<sup>3</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1 نوفمبر 2014، ص 86 . نقلا عن: chevalier et autre« Gestion de ressources humaines, Ed de back université Québec.1993 p:133

المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائما مفهوما غامضا لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني<sup>1</sup>.

فعرفه Akherkhen أنه إنجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة<sup>2</sup>.

لكن الكثير من الباحثين انطلقوا من كون الأداء يعبر عن إنجاز المهام، فاقترضوا بتعريفهم للأداء على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث يرى معظمهم أنه يعني: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>3</sup>.

إلا أن أداء المورد البشري وإن كان جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه وحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، فهناك من ربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا، وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، ومن هذا السياق انطلقت وجهة نظر كل من: Miller&Bramiely, 1990 إلى الموارد في تعريفهم للأداء حيث اعتبروا أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة ومدى قدرتها على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>4</sup>.

وفق المنظمة العالمية لقياس الإيزو 9000 إصدار 2008 أنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة، أي أن الفعالية في مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدني مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة<sup>5</sup>.

وهناك من يعكس المصطلحين - الكفاءة والفعالية - من حيث المدلول، وهناك أيضا من ذهب إلى حصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه يمثل: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط

<sup>1</sup> مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 1، المجلد 25، 2017، ص 179.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7 الجزائر، 2009، ص 218.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص 50.

<sup>4</sup> أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميداني)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد 205، الإصدار 20، 2016، ص 106 - 107.

<sup>5</sup> باباه ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص 50.

فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفوا الأداء بأنه: قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في السوق وهذا ما يتطلب الكفاءة"<sup>1</sup>.

وفي تعريف شامل يمكن تعريفه على أنه إتمام المهمة باستعمال أدوات بشرية أو مادية، وتحقيق التوافق بينها في توقيت مناسب بأقل تكاليف .

## 2- تعريف الأداء العاملين:

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفيما يلي عرض أهمها:

- عرف (Bo vélos) أداء العاملين أنه: "انعكاس مدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل"<sup>2</sup>.

- وعرفه العديد من الباحثين أنه: "ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل"<sup>3</sup>.

- وعرف اند رود (Andrew) أداء العاملين: "بأنه تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة"<sup>4</sup>.

- كما عرفت هاينز (Haynes) أداء العاملين: " بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة"<sup>5</sup>.

## الفرع الثاني: مكونات ومحددات أداء العاملين

### أولاً: مكونات أداء العاملين

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر و هي كالتالي:<sup>6</sup>

1- كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمانية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

<sup>1</sup>عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup>سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 44.

<sup>3</sup>بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص 10.

<sup>4</sup>جهلان فاروق، حمادي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 16، 17.

<sup>5</sup>علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد: 98، المجلد: 23، 2016، ص 208.

<sup>6</sup>بوشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 7 .

**2- نوعية العمل:** تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها(الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا سرعة الأداء، ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة .

**3- نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي تؤدي بها الفرد عمله و يقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله .

**ثانيا: محددات أداء العاملين:**

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1- الجهد:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

**2- القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

**3- إدراك الدور (المهمة):** يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الاتفاق في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين، وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال .

**الفرع الثالث: معايير وخطوات تحسين أداء العاملين**

**أولا: مفهوم تحسين أداء العاملين**

عرف تحسين أداء العاملين بأنه " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء"<sup>2</sup>.

**ثانيا: معايير أداء العاملين**

يقصد بمعايير تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم.فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد أشير لها كما يلي:<sup>3</sup>

**1- الجودة:** تتمثل جودة الأداء في مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا على مدى تلبية رغبات العملاء .

<sup>1</sup> بوشليق أمين ، نفس المرجع،ص 6.

<sup>2</sup> مروان لزمد النصور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد20، العدد2، 2012، ص192.

<sup>3</sup> رجم خالد و آخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية،معهد التكنولوجيا،جامعة قاصدي مرياح ورقلة،الجزائر،2016-2017،ص51.

**2- الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف، و ذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل .

**3- الوقت:** يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض، مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال .

**4- الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية لنشاط أو مهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

**ثالثا: خطوات تحسين أداء العاملين:**

**الخطوة الأولى:**

**1- تحليل الأداء:** ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

**2- الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

**3- الوضع الحالي (الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

**الخطوة الثانية:**

البحث عن جذور المسببات، فيتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء<sup>1</sup>.

**الخطوة الثالثة:**

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها، مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

<sup>1</sup> جهلان فاروق، حمامي عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 27- 28.

### الخطوة الرابعة:

تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظماً للمتابعة، ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### الخطوة الخامسة:

مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى<sup>1</sup>.

### رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة، وقد ذكر الباحثون جوانب و عوامل مختلفة منها ما يؤثر على أداء الفرد بشكل مباشر، ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر، ولكون الدراسة تبحث في المتغيرات التي تؤثر في مستوى أداء العاملين، فلا بد من تناول أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين من وجهات نظر مختلفة نذكر منها مايلي<sup>2</sup>:

1- غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أداؤها لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج أو الأداء الجيد ، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .

2- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في مستويات الإدارة المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع الأهداف المطلوب إنجازها أو في حلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء .

3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، هذا يتطلب نظاماً متميز

<sup>1</sup> بن عزة فردوس، مرجع سابق، ص11.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حروش سايح، إدارة الموارد البشرية دار للكتاب العالمي ، الأردن، 2009، ص55.

لتقسيم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الموظفين فإندامه أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف وإنتاجية أقل .

5- **التسيب الإداري:**التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في الأمور غير المنتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، كما قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

ويتضح مما سبق أن مستوى أداء العاملين يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس في مستوى أدائهم وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تقوم عليه الدراسة وعليه فقد تناولت هذه الدراسة، أثر أبعاد إدارة الوقت (التخطيط، الاتصال، الإشراف، التفويض، إدارة الاجتماعات) في مستوى أداء العاملين حتى يتسنى الاستفادة من دراسات الباحثين الآخرين ومن نتائج هذه الدراسة في تحديد العوامل المؤثرة في مستوى أداء العاملين من كافة الجوانب بهدف الحصول على خلاصة نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع للعمل على تحسين أداء العاملين بشكل أفضل، بما يعود بالنفع على أداء المنظمة ككل .

### المطلب الثالث:علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين

تعني إدارة الوقت الفعالة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة،وبالتالي على الفرد أن يقتنع بأنه في حاجة إلى منهجية متكاملة تساعد على الاستفادة من وقته،ونقطة الانطلاق في ذلك سعيه لمعرفة وتبني أسس الإدارة الفعالة لوقت العمل ومنها<sup>1</sup>:

1- **تسجيل وتحليل الوقت:**تتطلب الإدارة الفعالة للوقت أن يقوم الفرد بتقييم ذاتي ومفصل لمختلف الأنشطة التي يؤديها خلال الوقت المتاح للعمل بواسطة:

- **تسجيل الوقت:**يتضمن رصد كل الأنشطة التي يمارسها العامل في فترة زمنية معينة،وكذلك الوقت الذي يستغرقه في كل نشاط،لمعرفة الأنشطة التي تحتاج وقتاً أكثر من المفروض لتقليله والتي تستغرق وقتاً أقل من المطلوب بهدف توجيه الاهتمام إليها،وتلك الأنشطة التي يقضي المدير فيها ولكن يمكن الاستغناء عنها ليصل من كل هذا إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقاً لأهميتها ودرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف.

- **سجلات الوقت:**يعتمد تسجيل الوقت على استخدام سجلات الوقت التي هي عبارة عن ملفات خاصة يسجل فيها العامل كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها والوقت الذي يستغرقه فيها،وبالتالي فهي دليل إرشادي يوضح كيفية التوزيع التفصيلي لوقت العمل على مختلف الأنشطة التي يقوم بها .

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص86.

- **تحليل الوقت:** بعد تسجيل الوقت لا بد من تحليل سجلات الوقت لاستخلاص النتائج منها، وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية التي تسمح بالإدارة الفعالة للوقت.

وتستخدم بعد ذلك قوائم إنجاز فعلية تسجل فيها الأعمال التي تتم في الوقت الرسمي للعمل والتي تتم في الوقت الإضافي والوقت اللازم منهما، ويتم تصميم قوائم الوقت بأشكال متنوعة لكن أكثرها استعمالاً التصميم القائم على ساعات العمل الرسمي والآخر للساعات الإضافية، ويتوقع الوصول من تحليل الوقت إلى:<sup>1</sup>

- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للعامل للقيام بها، والتي لا تنجم عليها أية نتائج مفيدة.
- التعرف على المهام التي يؤديها العامل حالياً ويمكن تفويضها للآخرين للقيام بها.
- التعرف على الأنشطة المضيعة لوقت العامل والتي يمكن السيطرة عليها، والأنشطة التي يؤديها وتضيع وقت المرؤوسين.

**-2- جدولة الوقت:** تحدد متى يجب أن نعمل وعند الجدولة لا بد من تذكر القانونين المتعلقين بها:

- قانون (باركنسون) مفاده أن العمل يمتد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه، وهذا يعني أن العامل إذا سمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل الوقت المسموح به .
- قانون (مورفي) مفاده أن كل مهمة تحتاج إلى وقت أطول مما يتوقع، والعامل إذا لم يحدد وقتاً مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أكثر مما تحتاج، بالتالي فالجدولة هدفها تحديد الوقت الكافي وليس الوقت الكثير للتنفيذ .

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه نحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية.

### المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

#### الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1-فضلية بلالي، نجوى علاهم : دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات دراسة ميدانية الوكالة المحلية للتشغيل بالوادي 2018 حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات في عينة قدرها 38 عامل، وقد اعتمدنا على برنامج SPSS وفي الأخير لخصت الدراسة إلى أن: التدريب

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 13.

هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد في تحقيق الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة

2- **فطيمة زعزع، زليخة تفرقيت: دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز،** المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، جوان 2017، جامعة باتنة 1، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال استعراض الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت وأداء العاملين، اختيار مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وأداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، ولتحقيق ذلك تم إعداد وتصميم استمارة استبيان وزعت على 50 فردا من عمال المؤسسة محل الدراسة وكانت نسبة الاستجابة 80%، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ولكل منها الحفاظ على الوقت.

- إن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورها في نجاح إدارة الوقت من خلال اختيار الأفضل للعمال وتحفيزهم كما تم رصد علاقة تأثير متوسطة بين إدارة الوقت وأداء العاملين ومؤسسة سونلغاز.

3- **حنان مسعودي: أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية الضياء ورقلة،** 2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي من خلال عينة أعدت لهذا الغرض، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS للقيام باستقصاء النتائج وتحليلها للوصول إلى هذا الأثر، وانطلقت الدراسة من الفرضية التي تبين أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة، وهذا راجع إلى تطبيق مبادئ إدارة الوقت، فضلا عن وجود تباين في تصور أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي يعزى اختلاف الخصائص الديمغرافية.

4- **فيصل قاسمي، عبد القادر بلخير: علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية،** دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف ومسيلة مجلة الإبداع، العدد 05، 2012، جامعة مسيلة، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل لعمال المركبات الرياضية في أدايتهم للأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية، وكذلك الفروق في تعرضهم لآثار الضغوط المهنية وتكون مجمع الدراسة من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في كل من ولايتي سطيف ومسيلة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تمثل 56% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة الوقت بكفاءة لها دور في التقليل من آثار ضغوط العمل بقصد علاقة طردية بين هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل.

##### 5- دحاك عبد النور 2011: إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار عند تحديد فعالية المدير، حيث أن نجاح العملية الإدارية يقترن بمدى إدارة المدير لوقته بفعالية الأهداف المختلفة للمؤسسة، لذا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة غير عشوائية تتكون من 75 مديراً من مديري الإدارة الوسطى، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

6- يمينه كاظم تركي وآخرون، 2015: إدارة الوقت وأثارها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مديرية التقاعد العامة، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العدد 20، اهتمت هذه الدراسة بالتحرف على إدارة الوقت، وكيف تؤثر على أداء العاملين، ومدى تأثير الوقت في مديرية التقاعد العامة، وذلك لمعرفة أداء العاملين، ومدى تأثير الوقت في المديرية، وذلك من اجل تقديم توصيات واقتراحات ممكن أن يساهم في تحسين الأداء، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تصميم استبانته، وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم 50، وقد تم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات، وتم التوصل إلى نتيجة تفترض وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين .

7- سالم الرحيمي، توفيق المارديني 2014: أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية، جامعة إربد الأهلية الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الطلبة نحو كيفية إدارة الوقت من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأثر ذلك في تحصيلهم الأكاديمي، كما تهدف إلى تعرف أثر المتغيرات الشخصية في تحصيلهم الأكاديمي، وتحديد الأسباب والمعوقات التي تحول دون ذلك، جمعت البيانات من خلال عينة شملت 300 طالب، وبينت النتائج أن مجال التخطيط كان له التأثير الأكبر في التحصيل الأكاديمي بعامل التحصيل الأكاديمي وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج الآتية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وموعقتها من جهة التحصيل الأكاديمي للطلبة من جهة أخرى .
- عدم وجود تأثير لمتغيرات الجنس والعمر والمستوى الدراسي ومكان الإقامة وطبيعة الكلية في كل من إدارة الوقت وموعقتها في جامعة إربد الأهلية.

8- زكي عبد المعطي أبو زيادة بعنوان: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 01، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء

الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي يبلغ تعدادها 114 مديرا، وقد توصلت الإدارة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد الإدارة جودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، فقد جاء هذا التطبيق بشكل عام بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات الباحثين في هذه المصارف نحو مستوى فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي تتصف بدرجة عالية، كما تبين أنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك تبين وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه:

- توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعين بالأداء الوظيفي، وكان لفاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعين الأثر الأكبر على الأداء الوظيفي، مقارنة بكل من اثر فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة كل على انفراد على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية.

#### الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

9-Mrs Kamchama Arun,Mrs.Srikamar, 2017A study an Time Management Challenges Encountered by Employees Hotel industry

يعد الوقت عاملا مهما في حياة كل فرد، حيث أنه أداة أساسية تساعد في تنظيم أي مهمة وتخطيطها وتحديد أولوياتها واستكمالها بنجاح، تلعب إدارة الوقت دورا حيويا في أي مجال لا سيما صناعة الفنادق، واحد من أكثر الأدوات قيمة لصناعة الفنادق هي إدارة الوقت بكفاءة وفعالية ويشمل ذلك كيفية تخصيص وقضاء الوقت المهام العادية وكذلك المخصصة في كل قسم من شأنه تعزيز الإنتاجية وضمان رضا العملاء والموظفين من المفهوم أن إدارة الوقت ليست مهارة سهلة وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدارة الوقت المناسبة تشمل هذه العوامل على سبيل المثال لا الحصر، اليوم غير المخطط له، والمهام غير السارة وانقطاع الموظفين، وانعدام القوة البشرية والتنسيق، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومعالجة المكالمات والرسائل البريدية، وما إلى ذلك يجب تحليل هذه القضايا لأنه من الأهمية بمكان أن تحتفظ بها أي منظمة مهارات إدارة الوقت لإكمال المهام وتحقيق الهدف في الوقت المناسب الهدف هو تقديم التحديات والمشاكل مع تحديد القضايا اللازمة لتطبيق إدارة الوقت في المنظمة .

10-Nor Lelah Ahmed, 2012,Relationship Between Tim Management and Job performance in Event Management, social and Behavioral sciences.

إدارة الوقت هي جوهر النجاح لأي حدث، تم تحديد قدره منظم الحدث ودليل لهذا الحدث بدقة من قبل إدارة الأحداث الماليزية والعالم بشكل عام، ومع ذلك يعتمد الأداء الوظيفي لفريق إدارة الأحداث بشكل كبير على قدرة الفريق على تحقيق المتطلبات المحددة للتعامل، الغرض من هذه الورقة البحثية هو نتيجة لطاقتهم إدارة الأحداث الماليزية، يعتقد الباحثون أنه لكي يكونوا ناجحين في صناعة الحدث عليهم أن يؤكدوا على الإطار الزمني في

إكمال مهام الحدث من البداية وحتى النهاية، من بين 100 استبيان تم توزيع 65 فقط، أظهرت نتائج أن أداء الموظفين الوظيفي في المؤسسة تأثر بإدارة الوقت في المهام أثناء الحدث، علاوة على ذلك تظهر النتيجة وجود علاقة مهمة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي على الرغم من أن العلاقة معتدلة، إلا أن هناك علاقة مهمة بينهما في الختام يمكنهم أن يفعلوا أكثر بكثير مما يمكنهم من إدارة أداؤهم الوظيفي من خلال عدم توغر الوقت الكافي لإدارة عملهم، وهو مناسب لمدير الحدث وأعضاء الطاقم لتحديد عملائهم إذا لم يتمكن الموظفون من إدارة الوقت بشكل صحيح، فقد يؤثر ذلك على أداؤهم بشكل عام في الحدث.

11-Abdullah Abduljabbr,Omar Rebeemahdi and Mahmoud Khalid 2012, Relationship between Time ManagementandJob Performance Empirical study in Malaysia Privet university.

الوقت هو أتمن مورد في الأعمال والمجتمع، على عكس الموارد البديلة مثل رأس المال والعمل، ومع ذلك هناك عدد قليل من المنظمات التي تعرف حقا كيف أن وقتها هو مورد مهم، حيث تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، حيث تساعد إدارة الوقت على تحسين إنتاجية الموظفين على تحقيق المهام الضرورية، ومن ثم يسجل الموظفون المنظمات ويوجهونها نحو تحقيق أهدافهم، وقد أجريت هذه الدراسة على قطاع الأدغال في ماليزيا باستخدام بيانات من استبيان مكون من 220 مشارك، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين كل من التخطيط والعلاقة العكسية بين مراقبي الوقت والأداء الوظيفي، هذه النتائج لها أثر نظرية لفهم كيفية ارتباط الأداء الوظيفي لإدارة الوقت .

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه في الجدول التالي :

### الفرع الأول : أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

جدول رقم (2) يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة للدراسة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الدراسات السابقة
يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيعة الدراسة والمتغير المتنقل	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 38 عامل	الوكالة المحلية للتشغيل بالوادي 2018	نجوى علاهم، بلالي فضلية دور التدريب في تحسين أداء العاملين مذكرة ماسترعلوم اقتصادية فرع تسيير مؤسسة
يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة و المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث المؤشرات المتغير المستقل حيث قامت هذه الدراسة إلى الأبعاد التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 50 فردا	مؤسسة سونلغاز باتنة 2017	فطيمة زعزع، زليخة تفرقت دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين

يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة دراسة الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث المؤشرات المتغير المستقل حيث قامت هذه الدراسة بتحليل المتغير المستقل إلى 04 أبعاد التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 65 عامل	المصححة الطبية الجراحية الضياء ورقلة 2016	حنان مسعودي: أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها ومقابلات	المركبات الرياضية ولايتي سطيف والمسييلة 2012	فيصل قاسمي، عبد القادر بلخير علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية
يتشابهان المتغير المستقل والأداة المستخدمة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 75 مديرا	مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية البلدية 2011	عبد النور دحاك إدارة الوقت لدى مديري الأداة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 50 عامل	مديرية التقاعد العامة 2015	بمينة كاظم تركي وآخرون : إدارة الوقت وأثارها في الأداء الوظيفي
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 300 طالب	جامعة إربد الأهلية 2014	سالم الرحيمي، توفيق المارديني: أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 114 مدير	المصارف التجارية الفلسطينية 2012	زكي عبدالمعطي أبو زيادة : إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي
يتشابهان في المتغير المستقل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	المقابلات الشخصية	School of Hotel and entering management 2017 الهند	Mrs. kamchamaArun, Mrs. Srikamar, A study an Time Management Challenges Encountered by Employees in Hotel industry

يتشاهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيعة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 65 طالب	جامعة ماليزيا 2012	Nor Lelah Ahmed The Relationship Between Time Management and Job performance in Event Management
يتشاهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع وبيعة الدراسة	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 220 مشارك	جامعة ماليزيا 2012	Abdullah.N Abduljabbr, Omareb eeamahdi and mahmoudkhalid . Relationship between Time Management and Job Performance Empirical study in Malaysia Privet university

المصدر: من إعداد الطلبة

### الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها و الاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة.
- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات و الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية .
- التعرف على الوسائل الإحصائية في تلك الدراسات ، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

### خلاصة الفصل :

إدارة الوقت مفهوم علمي متداخل، يتطلب إدارة فعالة في استثمار الوقت ، وهذا يتطلب إدارة صحيحة لوقت الفراغ و الراحة، والعطل الأسبوعية، والعطل السنوية، لأن العمل لا يمكن أن يشمل الزمن كله، فالزمن محدود والأعمال كثيرة، فمن يجب النجاح وتحقيق الذات يجب أن يحدد أهدافه ويوجه جهوده نحو تحقيق ذلك ومن لا يجب دراسة أولوياته سيفقد النجاح وسيشتت الجهود.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر إدارة

الوقت على أداء العاملين

### تمهيد:

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية لمختلف الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت، وأثرها على أداء العاملين استعرضنا في هذا الفصل منهج الدراسة وأداتها الرئيسية المتمثلة في الاستمارة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذا وصف الإجراءات المتبعة للتأكد من صدق وثبات الاستمارة و الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة إجابات العينة، وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

**المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

**المبحث الثاني:** تحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

نظرا لارتباط مفهوم إدارة الوقت على أداء العاملين في دراستنا، وبغية دراسة هذا الموضوع و تحقيق أهداف الدراسة تم التوجه إلى المؤسسة محل الدراسة، وقد استعرضنا في هذا الفصل منهج الدراسة و أداتها الرئيسية المتمثلة في الاستمارة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذا وصف الإجراءات المتبعة للتأكد من صدق وثبات الاستمارة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة إجابات العينة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة:

قدمنا في هذا المطلب طريقة إنجاز الدراسة، وذلك من خلال المجتمع، وعينة الدراسة، وكذا أساليب جمع البيانات وتحديد المتغيرات وكيفية قياسها وطريقة جمعها.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة و ذلك نظرا لملاءمة لطبيعة الدراسة، معتمدين في ذلك أسلوب دراسة الحالة، بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج التحليل الإحصائي الـ spss إصدار 19 وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري
- اختبار التوزيع الطبيعي لـ Kolmogorov-Smirnov
- معامل الارتباط بيرسون.
- معامل التحديد.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova), Anova
- اختبار T-TEST للعينتين المستقلتين.

وذلك حتى نستطيع وصف العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين كما وكيفا على مستوى المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، مع معرفة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة.

#### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

في محاولة منا إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة فقد استخدمنا الأدوات التالية:

**1: الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات، وهذا من خلال تواجدها في المؤسسة محل الدراسة وذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها، مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفة واقع إدارة الوقت وإثرها على أداء العاملين.

**2: الاستمارة:** وقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع معلومات الدراسة العملية، و للتأكد من فرضيات البحث فقد قمنا بوضع استمارة تحتوي على استبيان موجه إلى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، والذي يحوي ثلاثة محاور

الأول يتضمن البيانات الشخصية ، و الثاني يتعلق بإدارة الوقت و يضم 25 سؤالاً مقسمة إلى 05 محاور ، و الثالث يتعلق بأداء العاملين و يضم 17 سؤالاً حيث تم عرض الاستمارة على:

- الأستاذة المشرفة.

- مجموعة من الأساتذة للتحكيم.

- تعديل الاستمارة و صياغتها وفقاً للتحكيم في شكله النهائي.

- توزيع الاستمارة على العمال بالمؤسسة.

**3: المقابلة:** هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة على مسؤولين في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الرئيسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث، بالإضافة إلى التعرف على ملامح و مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

**المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة:**

سنتناول في هذا المطلب مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات التي اعتمداً عليها وذلك على النحو التالي:

**الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسة، وقد قمنا بإجراء مسح شامل أفراد العينة البالغ عددهم 102 موظفاً، وذلك حسب معلومات مأخوذة من مدير الموارد البشرية في المؤسسة، وتمثلت عينة الدراسة في: (رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب، موظفين إداريين، عمال) أي شملت جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وقد تم توزيع 40 استمارة وتم استرجاع 38 استمارة أي بنسبة 95 %، وبعد الفرز تم إلغاء استمارة واحدة (1).

**الجدول رقم (3) يوضح توزيع عدد الاستثمارات**

النسبة %	العدد	توزيع الاستثمارات
100%	40	عدد الاستثمارات الموزعة
95%	38	عدد الاستثمارات المسترجعة
97.36%	37	عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة
2.70%	01	عدد الاستثمارات الملغاة

**المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على استمارات الاستبيان**

**الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:**

بناءً على النموذج المعتمد في الدراسة فقد كانت كما يلي:

- **المتغير المستقل:** إدارة الوقت وقد تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: التخطيط، الاتصال، الإشراف، التفويض، إدارة اجتماعات .

- **المتغير التابع:** وهو أداء العاملين.

### المطلب الثالث: مستويات الإجابة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة

في هذا المطلب سنعرض مستويات الإجابة ومدى صدق وثبات الاستمارة وذلك على النحو التالي:

#### الفرع الأول: مستويات الإجابة:

من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة للدراسة، وبهدف الإجابة عن الأسئلة، تم تحديد درجات الإجابة للموافقة على فقرات الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في معرفة إجابات العاملين، وذلك من خلال وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم وقد كانت كما يلي:

غير موافق (1)، محايد (2)، موافق (3).

#### الفرع الثاني: صدق وثبات الاستمارة:

يعبر صدق أو ثبات الاستمارة عن قدرة أداة البحث على قياس ما يراد قياسه، حيث يعني الصدق بصفة عامة أن العبارة الموجودة في الاستمارة تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل، فيما يعرف الثبات بأنه الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس لأكثر من مرة، ولاختبار صدق الأداة فقد قمنا بما يلي:

#### 1- صدق محكمين (الصدق الظاهري):

حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من محكمين وعددهم (4) محكما من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، للتأكد من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقد تم الأخذ بأرائهم وإعادة صياغة بعض العبارات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو تدقيق بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستمارة في فقراتها.

#### 2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات وسلوك واتجاهات المستقضي، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقضي منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار Test Retest.

إن معامل الفاكرونباخ كلما كان 0.6 فأكثر دل على الثبات و الاتساق الداخلي لمقياس المستخدم، كما تم استخدام معامل الثبات الفاكرونباخ لقياس درجة مصداقية محاور الاستبيان وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

#### الجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للعامل بالمؤسسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0.782	25	إدارة الوقت
0.802	17	أداء العاملين
0.849	42	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية هي 0.849 أي بنسبة 84.9% من العينة من يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد، وهي نسبة تعبر عن درجة عالية من الثبات ومدى مصداقية المستجوبين، وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين و المتمثلين في إدارة الوقت وأداء العاملين، واللذين يمثلان عنصرتين مهمتين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم التطرق لهذه النتائج من خلال جداول و دوائر نسبية و أعمدة مع فرضيات البحث .

### المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة

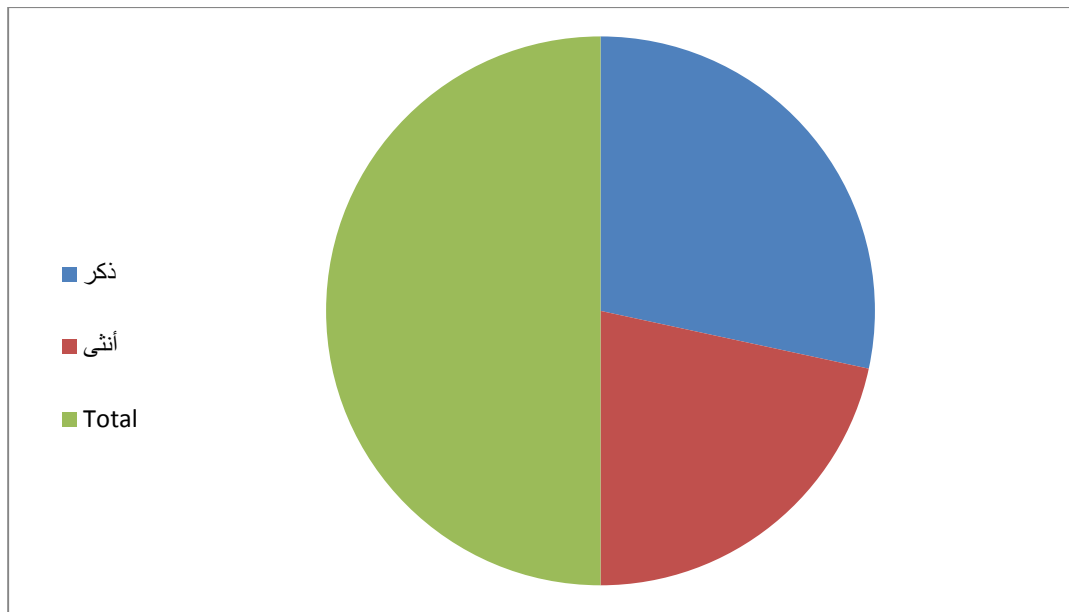
من خلال نتائج الاستقصاء و بناء على معلومات الاستمارة وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بمجموعة من الخصائص الشخصية نوضحها كما يلي:

#### الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	الذكور	21	56.8%
		الإناث	16	43.2%
المجموع		وع	37	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

#### الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة الدراسة من حيث متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن غالبية الأفراد كانوا من الذكور، حيث كانت نسبتهم 56.8% وهي نسبة لا بأس بها، وهذا راجع أن المؤسسة توظف فئة الذكور أكثر من الإناث، وذلك بحكم طبيعة

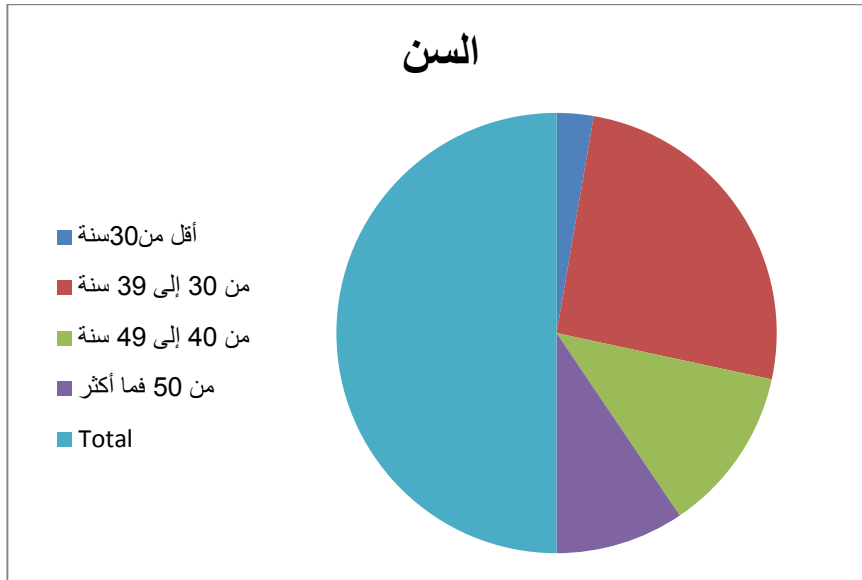
المجتمع، بينما بلغت نسبة الإناث 43.2% وهذا ما يفسره اقتحام الإناث لسوق العمل بالولاية في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير السن

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
5.4%	2	أقل من 30 سنة	السن	02
51.4%	19	من 30 إلى 39 سنة		
24.3%	9	من 40 إلى 49 سنة		
18.9%	7	أكثر من 50 سنة		
100%	37	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حيث متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

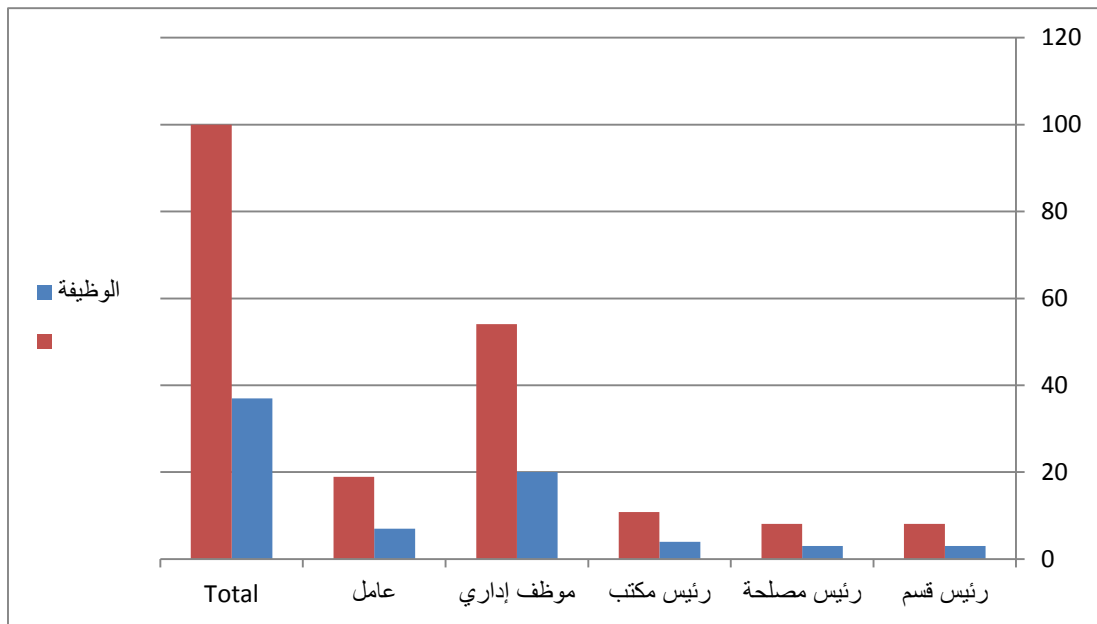
يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أنه قد كانت الفئة العمرية الأقل من 30 سنة هي الضعيفة جدا، بنسبة 5.4%، أما الفئة (من 30 إلى 39 سنة) فكانت أعلى نسبة 51.4% من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية، ذلك لأن المؤسسة تسعى إلى توظيف الفئة الشبابية، تليها الفئة العمرية من (40 إلى 49 سنة) بنسبة 24.3% وهي فئة تعبر على أن المؤسسة متمسكة بهذه الفئة لما تملكه من خبرة، أما الفئة الأكثر من 50 سنة فكانت نسبة 18.9% وهذا راجع إلى التمديد في السن التقاعد .  
وعليه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة في عمر مناسب للعمل و الإنتاج.

الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
5.4%	02	أقل من ثانوي	المستوى التعليمي	03
35.1%	13	ثانوي		
51.4%	19	جامعي		
8.1%	03	مهني		
100%	37	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

الشكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حيث المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

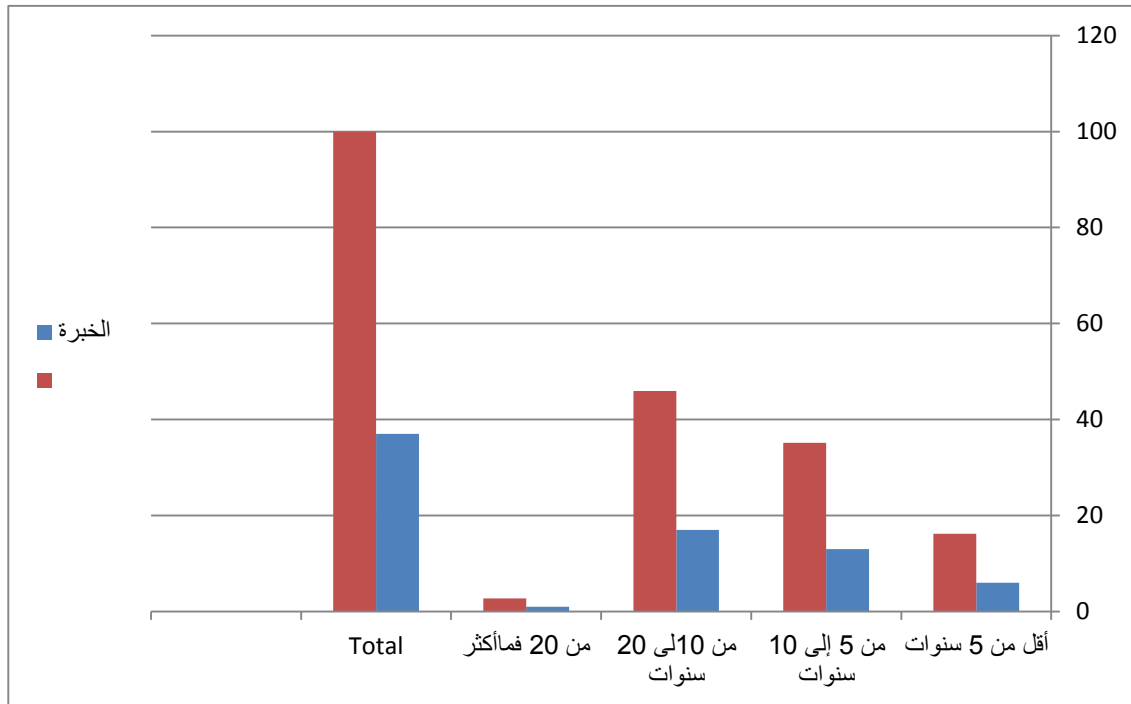
بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، وحسب الجدول أعلاه، فقد كانت أعلى نسبة للمستوى الجامعي حيث بلغت 51.4%، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذات المؤهلات العلمية، ثم تليها فئة المستوى الثانوي التي بلغت 35.1%، وهذا راجع لاستجابة لطبيعة بعض الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة، أما على مستوى المهني فبلغت نسبته 8.1% وهذا يعود لكفاءتهم المهنية التي تحتاجها المؤسسة، أما بالنسبة للمستوى الأقل من ثانوي فبلغ أدنى درجة إذا بلغت نسبته 5.4% وهذا يعود لطبيعة المؤسسة التي تتطلب مستوى تعليمي يستجيب لبعض الوظائف التي يشغلونها داخلها.

الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة في العمل

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
16.2%	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في العمل	04
35.1%	13	من 5 إلى 10 سنوات		
45.9%	17	من 10 إلى 20 سنة		
2.7%	1	من 20 فما أكثر		
100%	37	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

الشكل رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حيث سنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

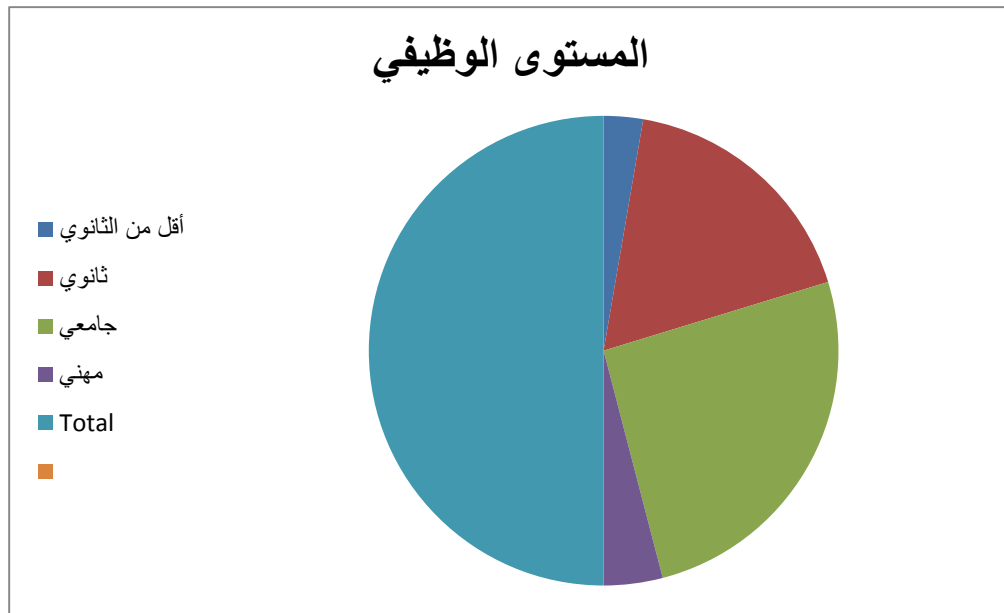
من خلال الجدول المتعلق بمتغير سنوات الخبرة في العمل فقد احتلت فئة (من 10 إلى 20 سنة) نسبة 45.9% وهي الأعلى، وهذا راجع إلى عملية التوظيف التي شهدتها المؤسسة، وتليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 35.1% وبعدها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 16.2% وأخيراً فئة (من 20 سنة فما أكثر) بنسبة 2.7% وهذا نظر لإحالتهم لسن التقاعد.

الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
8.1%	3	رئيس قسم	الوظيفة	05
8.1%	3	رئيس مصلحة		
10.8%	4	رئيس مكتب		
54.1%	20	موظف إداري		
18.9%	7	عامل		
100%	37	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

الشكل رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المستجوبين من فئة موظف إداري حيث بلغت نسبتهم 54.1% وهذا منطقي ويرجع ذلك إلى الهيكل الوظيفي للمؤسسة، وتليها فئة عامل التي بلغ نسبتهم 18.9%، وفي حين بلغت نسبة رئيس مكتب 10.8%، وتساوت كل من الفئتين رئيس قسم و رئيس مصلحة بنسبة 8.1% .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

الفرع الأول: تحليل نتائج الاستبيان

في هذا المطلب سنحاول معرفة اتجاه آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك من خلال التركيز على الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها على النحو التالي:

حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين وترتيب عبارات كل محور من محاور متغيرات الدراسة وتحديد قيمة المتوسط الحسابي المرشح بناء على قيمة المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الثلاثي، فبعد الحصول على مجموعة الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 1 إلى 3 كما هو موضح في شكل التالي:

**الجدول رقم (10): مقياس ليكارت الثلاثي**

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة، مدخل لباء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بسوني، دار مريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2006.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

$$\text{حساب المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 3 - 1 = 2$$

$$\text{طول الخلية} = 3/2 = 0.66$$

$$\text{الحد الأعلى للخلية} = \text{طول الخلية} + \text{أقل قيمة في المقياس}$$

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الاتجاه	المستوى على سلم ليكارت	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف	غير موافق	من 1 إلى 1.66
متوسط	محايد	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر: أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة، مدخل لباء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بسوني، دار مريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2006.

الجدول رقم (11) من وجهة نظر قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التخطيط

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة			
				موافق	محايد	غير موافق	
				العدد	العدد	العدد	
				% النسبة	% النسبة	% النسبة	
متوسط	6	0.862	1.92	12	10	15	لديك الوقت الكافي للتخطيط و التدريب
				%32.4	%27	%40.5	
مرتفع	4	0.721	2.62	28	4	5	تعتقد أن الخطط كلما كانت مكتوبة وواضحة كلما زادت فرصة تحقيقها
				%75.7	%10.8	%13.5	
مرتفع	1	0.597	2.76	31	3	3	من أهم مراحل التخطيط تحديد الأولويات الواجب تنفيذها
				%83.8	%8.1	%8.1	
مرتفع	3	0.676	2.65	28	5	4	تخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل بدأ العمل
				%75.7	%13.5	%10.8	
مرتفع	5	0.857	2.35	22	6	9	تعد قائمة بالمهام المطلوبة منك يوميا
				%59.5	%16.2	%24.3	
مرتفع	2	0.560	2.73	29	6	2	عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين ، تجمع البيانات والمعلومات اللازمة و المرتبطة .
				%78.4	%16.2	%5.4	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 03 (من أهم مراحل التخطيط تحديد الأولويات الواجب تنفيذها) في بعد التخطيط على الصدارة، والتي قد بلغت بمتوسط حسابي 2.76 و انحراف معياري 0.597 وهذا يفسر أن نسبة التكرارات ( فكرة تحديد الأولويات الواجب تنفيذها) لها قبول كبير من طرف العاملين في عملية التخطيط، في حين احتلت العبارة رقم 01 (لديك الوقت الكافي للتخطيط و التدريب) المرتبة الأخيرة للمتوسط حسابي بلغ 1.92 و الانحراف المعياري بلغ 0.862 وهذا يفسر أن فكرة (الوقت الكافي للتخطيط و التدريب ) كان لها قبول متوسط من طرف العاملين.

الدراسة الميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين  
ومنه يمكن القول بأن (بعد التخطيط) يكن بأهمية كبيرة على مستوى العاملين في المؤسسة، وهذا مايدل على أن  
العمال يشعرون بمستوى مرتفع ويشعرون بجزية في أداء مهامهم الموكلة إليهم يتمتعون بظروف عما مناسبة ،ومنه  
يمكن القول بأن بعد التخطيط يحظى بأهمية كبيرة على مستوى العاملين في المؤسسة.

جدول رقم (12) من وجهة نظر قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاتصال

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	
متوسط	3	0.886	2.22	19	7	11	كل الوسائل مناسبة للاتصال بالآخرين
				%51.4	%18.9	%29.7	
مرتفع	1	0.608	2.73	30	4	3	تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة و حزم
				%81.1	%10.8	%8.1	
مرتفع	1	0.608	2.73	30	4	3	تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية المعاصرة
				%81.1	%10.8	%8.1	
متوسط	4	0.877	2.19	18	8	11	تقوم بتسجيل الملاحظات و المعلومات الهامة عند مناقشتها مع الآخرين
				%48.6	%21.6	%29.7	

### المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الاتصال سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.73 و بانحراف معياري بلغ 0.608 كما جاء في العبارتين ( 2، 3)، أي أن المؤسسة تستخدم آليات ومعلومات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا يؤدي إلى السرعة في العمل ، كما أن العمال لهم ثقة كبيرة في التحدث مع الآخرين، وهذا راجع للإهتمام الكامل بأداء العاملين داخل المؤسسة، كما احتلت العبارة (4) المرتبة الأخيرة (تقوم بسجل الملاحظات و المعلومات الهامة عند مناقشتها مع الآخرين ) بدرجة متوسطة في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2.19 و انحراف معياري 0.877 ، وهذا مايدل على أن العمال يشعرون بمستوى مرتفع ويشعرون بجزية في أداء مهامهم الموكلة إليهم يتمتعون بظروف عما مناسبة

جدول رقم (13) من وجهة نظر قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الإشراف

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبرة
				العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	
مرتفع	1	0.164	2.97	36	1	00	تحاول رفع الحواجز بينك وبين العاملين .
				%97.3	%2.7	%00	
مرتفع	3	0.728	2.57	26	6	5	تساعد مرؤوسيك على تحديد أسباب لحل مشكلات العمل.
				%70.3	%16.2	%13.5	
مرتفع	5	0.767	2.46	23	8	6	تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرارات.
				%62.2	%21.6	%16.2	
مرتفع	4	0.767	2.54	26	5	6	تتخذ القرارات دون التحيز إلى العلاقات الشخصية .
				%70.3	%13.5	%16.2	
مرتفع	2	0.633	2.65	27	7	3	تساعد مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل و فق جدول زمني المحدد
				%73.0	%18.9	%8.1	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن بعد الإشراف يسوده بصفة عامة مستوى مرتفع على جميع العبارات ويمكن توضيحه بالترتيب التالي: العبارة رقم (1) (تحاول رفع الحواجز بينك وبين العاملين ) بمتوسط حسابي بلغ 2.97 و انحراف معياري 0.164 ، تليها العبارة (5) (تساعد مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل و فق جدول زمني المحدد ) بمتوسط حسابي بلغ 2.65 و انحراف معياري 0.633، تليها العبارة (2) (تساعد مرؤوسيك على تحديد أسباب لحل مشكلات العمل.) بمتوسط حسابي بلغ 2.57 و انحراف معياري 0.728، تليها العبارة (4) (تتخذ القرارات دون التحيز إلى العلاقات الشخصية) بمتوسط حسابي بلغ 2.54 و انحراف معياري 0.767، ثم تليها العبارة (3) (تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي بلغ 2.46 و انحراف معياري 0.767. وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون بمستوى مرتفع ويشعرون بحرية في أداء مهامهم الموكلة إليهم يتمتعون بظروف عما مناسبة.

جدول رقم (14) من وجهة نظر قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التفويض

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	
مرتفع	4	0.798	2.41	22 %59.5	8 %21.6	7 %18.9	تفوض الأعمال الأخرى إلى المعاونين لك .
مرتفع	3	0.869	2.46	26 %70.3	2 %5.4	9 %24.3	تقوم بتفويض أعمال معينة يمكن أن يقوم بها الآخريين .
مرتفع	2	0.548	2.76	30 %81.1	5 %13.5	2 %5.4	تتأكد على أن المفوض يجب أن يكون متفهم لما فوض له
مرتفع	5	0.832	2.41	23 %62.2	6 %16.2	8 %21.6	تختار الشخص المناسب بغض النظر عن الخبرة الموجودة عنده.
مرتفع	1	0.393	2.89	34 %91.9	2 %5.4	1 %2.7	تحاول القيام بالأعمال التي يجب القيام بها .

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات في مستوى مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأخيرة 2.89 وانحراف معياري بلغ 0.393 ،تليها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 0.548 ،أما العبارة رقم (2) فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.46 و انحرافها المعياري 0.869 ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(1) 2.41 وانحراف معياري 0.798 ،ثم تليها العبارة رقم ( 4) بمتوسط حسابي بلغ 2.41 و انحراف معياري 0.832 ، وهذا مايدل على وجود تفهم و إنسجام بين العاملين ورؤساء العمل

جدول رقم (15) من وجهة نظر قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها إدارة الاجتماعات

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة		
				موافق	محايد	غير موافق
				العدد	العدد	العدد
				النسبة %	النسبة %	النسبة %
مرتفع	4	0.520	2.70	27	9	1
				%73.0	%24.3	%2.7
تبدأ الاجتماع في وقت محدد .						
مرتفع	1	0.374	2.84	00	31	6
				%00	%83.8	%16.2
تأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع						
مرتفع	1	0.374	2.84	00	31	6
				%00	%83.8	%16.2
تأكد من وجود كل ما هو ضروري قبل الاجتماع من مستلزمات						
مرتفع	1	0.374	2.84	00	31	6
				%00	%83.8	%16.2
تحرص على أن لا يخرج الاجتماع على إطاره المحدد						
مرتفع	5	0.633	2.65	27	7	3
				%73.0	%18.9	%8.1
تحرص على إتمام الاجتماعات في الوقت المحدد لها						

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات في مستوى مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2,3,4) 2.84 و انحراف معياري 0.374 ،في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) 2.70 و انحراف معياري 0.520،تليها العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.633 ، وهذا ما يدل على وجود تفهم و إنسجام بين العمال فيما بينهم وفي الأخير نستطيع تلخيص هذه الأبعاد لإدارة الوقت في جدول واحد كمايلي :

حيث : البعد الأول: التخطيط و يتمثل في العنصر (A1.....A6)

البعد الثاني:الاتصال و يتمثل في العنصر (B1.....B4)

البعد الثالث:الإشراف و يتمثل في العنصر (C1.....C5)

البعد الرابع:التفويض و يتمثل في العنصر (D1.....D5)

البعد الخامس:إدارة الاجتماعات و يتمثل في العنصر (E1.....E5)

جدول رقم (16) من وجهة نظر قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الوقت

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	التخطيط	2.50	0.712	4	مرتفع
2	الاتصال	2.46	0.744	5	مرتفع
3	الإشراف	2.63	0.6118	2	مرتفع
4	التفويض	2.58	0.688	3	مرتفع
5	إدارة الاجتماعات	2.77	0.455	1	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد إدارة الوقت	2.588	0.642		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

جدول رقم (17) من وجهة نظر قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها أداء العاملين

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة		
				موافق	محايد	غير موافق
				العدد	العدد	العدد
مرتفع	1	0,000	3,00	37	0	0
				%100	%0	%0
تبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالك في الوقت المحدد						
مرتفع	1	0,000	3,00	37	0	0
				%100	%0	%0
ثقتك بنفسك تجعلك تؤدي عملك على أكمل وجه						
مرتفع	4	0,229	2,95	35	2	0
				%94,6	%5,4	%0
لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى						
مرتفع	5	0,315	2,89	33	4	0
				%89,2	%10,8	%0
تمتلك مهارات وخبرات تساعدك على أداء عملك						
مرتفع	3	0,164	2,97	36	1	0
				%97,3	%2,7	%0
تحسين أدائك يساهم في تحسين المؤسسة						
مرتفع	10	0,618	2,70	29	5	3
				%78,4	%13,5	%8,1
نشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل						
مرتفع	13	0,691	2,54	24	9	4
				%64,9	%24,3	%10,8
ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال						
مرتفع	6	0,374	2,84	31	6	0
				%83,8	%16,2	%0
أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة						

				20	8	9	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال .
متوسط	15	0,845	2,30	%54,1	%21,6	%24,3	
				27	9	1	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة
مرتفع	8	0,520	2,70	%73	%24,3	%2,7	
				31	4	2	تمثل وظيفتيك شيء هام بالنسبة لك
مرتفع	7	0,534	2,78	%83,8	%10,8	%5,4	
				22	7	8	تمنح الحوافز بناء على جهود العاملين في المؤسسة
مرتفع	14	0,828	2,38	%59,5	%18,9	%21,6	
				13	9	9	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم
متوسط	16	0,838	2,27	%51,4	%24,3	%24,3	
				30	5	2	حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبذل جهدا أكبر في عملك
مرتفع	7	0,548	2,76	%81,1	%13,5	%5,4	
				28	7	2	يؤثر مكان عملك على أدائك الوظيفي
مرتفع	9	0,571	2,70	%75,7	%18,9	%5,4	
				25	9	3	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين
مرتفع	11	0,644	2,59	%67,6	%24,3	%8,1	
				26	7	4	يكون أدائك أفضل من خلال العمل الجماعي
مرتفع	12	0,686	2,59	%70,3	%18,9	%10,8	

### المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

عند تحليل نتائج الدراسة تم الاسترشاد بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ،وقدمت تقييم مستوى أداء العاملين من قبل مؤسسة محل الدراسة وكان وفقا للقيم التي تم تحديدها في المنهجية.

يتضح من الجدول إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تتعلق بأداء العاملين من قبل المؤسسة محل الدراسة ، بأن أداء العاملين سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.7) و انحراف معياري (0.445)، وكما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة رقم (2،1) (تبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالك في الوقت المحدد ) و(ثقتك بنفسك تجعلك تؤدي عملك على أكمل وجه ) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.000)، في حين تليها العبارة رقم (5) (تحسين أدائك يساهم في تحسين المؤسسة ) بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.164)، ثم العبارة رقم (3) (لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى ) بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.229)، ثم العبارة رقم (4) (تمتلك مهارات وخبرات تساعدك على أداء عملك) بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.315)، تليها العبارة رقم (8) (أداء العاملين هو المحدد

الرئيسي للنجاح للمؤسسة) بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.374)، تليها العبارة رقم (11) (حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبذل جهداً أكبر في عملك) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.548)، ثم العبارة رقم (10) (تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة) بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.520)، تليها العبارة رقم (15) (يؤثر مكان عملك على أدائك الوظيفي) بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.571)، ثم العبارة رقم (6) (أشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل) بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.618)، تليها العبارة رقم (16) (تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين) بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.644)، ثم العبارة رقم (17) (يكون أدائك أفضل من خلال العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.686)، ثم العبارة رقم (7) (ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال) بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.691)، تليها العبارة رقم (12) (تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.828)، ثم العبارة رقم (9) (تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.845)، تليها العبارة رقم (13) (تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم) بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.838)، من خلال التحليل و النتائج المتحصل عليها فيمكن تفسير هذه النتائج على أنه يتوفر لدى المؤسسة الاقتصادية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالوادي مستوى مرتفع في أداء العاملين، من خلال التحليل و نتائج المتحصل عليها فيمكن تفسير هذه النتائج على أنه يتوفر لدى مؤسسة محل الدراسة درجات متفاوتة في تحسين أداء العاملين، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون بمستوى مرتفع و يشعرون بحرية في أداء مهامهم الموكلة بهم.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية

من أجل معرفة مدى اعتدالية التوزيع لتحديد أي من الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية التي تناسب الدراسة، نقوم بداية بإجراء التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي :

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (18) اختبار الطبيعة التوزيع

البيان	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	مستوى الدلالة
أداء العاملين	0,141	0,062

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H0=الفرضية العدمية: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

H1=الفرضية البديلة: لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين  
نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يدعم لقبول فرضية الصفرية و بالتالي إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، وهذا مما يمكننا من استخدام اختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى الخاصة أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

في البداية سوف نقوم باختبار معنوية العلاقة بين المتغيرين من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكذا معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) مع المتغير التابع (أداء العاملين).

2-1: اختبار الفرضية علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين:

وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال دراسة وتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة: إدارة الوقت بأبعاده الخمسة: التخطيط، الاتصال، التفويض، الإشراف، إدارة الاجتماعات وأداء العاملين من جهة أخرى.

جدول رقم (19) اختبار علاقة الارتباط بين التخطيط وأداء العاملين

Correlations

		التخطيط	أداء العاملين
التخطيط	Pearson Correlation	1	,193
	Sig. (2-tailed)		,252
	N	37	37
أداء العاملين	Pearson Correlation	,193	1
	Sig. (2-tailed)	,252	
	N	37	37

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

اختبار علاقة الارتباط بين التخطيط وأداء العاملين: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.193 بين التخطيط وأداء العاملين وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.252 وهو أكبر من 0.05 أي أن علاقة الارتباط بينهما ضعيفة كما أنها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (20) اختبار علاقة الارتباط بين الاتصال وأداء العاملين

		الاتصال	أداء العاملين
الاتصال	Pearson Correlation	1	,416*
	Sig. (2-tailed)		0,01
	N	37	37
أداء العاملين	Pearson Correlation	,416*	1
	Sig. (2-tailed)	0,01	
	N	37	37

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

اختبار علاقة الارتباط بين الاتصال وأداء العاملين: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.416 بين الاتصال وأداء العاملين، وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.01 وهو أقل من 0.05، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

### جدول رقم (21) اختبار علاقة الارتباط بين الإشراف وأداء العاملين

		Correlations	
		الإشراف	أداء العاملين
الإشراف	Pearson Correlation	1	,357*
	Sig. (2-tailed)		0,03
	N	37	37
أداء العاملين	Pearson Correlation	,357*	1
	Sig. (2-tailed)	0,03	
	N	37	37

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

اختبار علاقة الارتباط بين الإشراف وأداء العاملين: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.357 بين الإشراف وأداء العاملين، وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.03 وهو أقل من 0.05، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

### جدول رقم (22) اختبار علاقة الارتباط بين التفويض وأداء العاملين

		Correlations	
		التفويض	أداء العاملين
التفويض	Pearson Correlation	1	,148
	Sig. (2-tailed)		,382
	N	37	37
أداء العاملين	Pearson Correlation	,148	1
	Sig. (2-tailed)	,382	
	N	37	37

### المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

اختبار علاقة الارتباط بين التفويض وأداء العاملين: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.148 بين التفويض وأداء العاملين، وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.382 وهو أكبر من 0.05 أي أن علاقة الارتباط بينهما ضعيفة كما أنها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (23) اختبار علاقة الارتباط بين إدارة الاجتماعات وأداء العاملين

		Correlations	
		إدارة الاجتماعات	أداء العاملين
إدارة الاجتماعات	Pearson Correlation	1	,440**
	Sig. (2-tailed)		0,006
	N	37	37
أداء العاملين	Pearson Correlation	,440**	1
	Sig. (2-tailed)	0,006	
	N	37	37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

اختبار علاقة الارتباط بين إدارة الاجتماعات وأداء العاملين: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.440 بين إدارة الاجتماعات وأداء العاملين، وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.006 وهو أقل من 0.05، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

علاقة الارتباط الإجمالية بين إدارة الوقت وأداء العاملين:

جدول رقم (24) علاقة الارتباط الإجمالية بين إدارة الوقت وأداء العاملين

		Correlations			
		إدارة الوقت	أداء العاملين		
إدارة الوقت	Pearson Correlation	1	,493**		
	Sig. (2-tailed)		0,002		
	N	37	37		
	Bootstrap <sup>a</sup>	Bias	0	0	
		Std. Error	0	0	
		95% Confidence Interval	Lower	1	0,493
			Upper	1	0,493
	أداء العاملين	Pearson Correlation	,493**	1	
Sig. (2-tailed)		0,002			
N		37	37		
Bootstrap <sup>a</sup>		Bias	0	0	
		Std. Error	0	0	
		95% Confidence Interval	Lower	0,493	1
			Upper	0,493	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 stratified bootstrap samples

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال ما يأتي سنتناول قياس و تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (أداء العاملين) بشكل عام، وذلك لمعرفة مدى صحة الفرضية التي تقول بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الوقت و أداء العاملين وقد جرى هذا الاختبار للتوصل للاستنتاجات التي قد تبرر قبول الفرضية أو رفضها بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وهو من الإحصاءات المعلمية و التي تستخدم لاستخراج العلاقة بين المتغيرين إذ بلغ معامل

الارتباط على مستوى العينة 0.493 وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 وهذا ما يثبتته مستوى الدلالة التي تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05 ، مما يؤكد على صحة وقبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الوقت و أداء العاملين كإجابة على الفرضية.

## 2-2: اختبار الانحدار الخطي البسيط:

في محاولة لبيان علاقة التأثير بين إدارة الوقت و أداء العاملين وذلك على النحو التالي:

من خلال تحليل نتائج الانحدار للعلاقة بين أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين نجد :

علاقة التأثير بين أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين بشكل عام:

معادلة الانحدار الخطي البسيط تكون على النحو التالي:  $y = a + b x$  حيث نجد :

**Y**: المتغير التابع (أداء العاملين)

**X**: المتغير المستقل (إدارة الوقت)

**a**: الثابت

**b**: الانحدار

## جدول رقم (25) يوضح الانحدار الخطي البسيط

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,391	0,394		3,53	0,001
	إدارة الوقت	0,506	0,151	0,493	3,349	0,002

a. Dependent Variable: F أداء العاملين

من خلال الجدول تكون معادلة الانحدار كما يلي:  $Y=1,391 + 0,506 X$

ولدينا مستوى الدلالة يساوي 0.002 أي أقل من 0.05 وعليه نقبل بالفرض البديل  $H_0$ ، ومنه فإن لإدارة

الوقت أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين عند مستوى الدلالة يساوي 0.05.

ونلخص مجمل معادلات الانحدار لأداء العاملين بدلالة أبعاد إدارة الوقت في الجدول التالي:

إدارة الاجتماعات	التفويض	الإشراف	الاتصال	التخطيط	إدارة الوقت
$Y=1,830 +0,315x$	$Y=2,448 +0,099x$	$Y=2,109 +0,22x$	$Y=2,082 +0,25x$	$Y=2,404 +0,120x$	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

### جدول رقم (26) ملخص لنتائج تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,493 <sup>a</sup>	0,243	0,221	0,24243

a. Predictors: (Constant), إدارة الوقت

b. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ذو مستويات إيجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بـ 49.3% وهي قيمة متوسطة 3. اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة مع المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

للقيام بمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة المدروسة بين أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين، سوف نستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، في حالة ما إذا كانت المجموعات تساوي 3 أو أكثر، ونستخدم اختبار T للعينتين المستقلتين في حالة وجود مجموعتين فقط، بالإضافة إلى ذلك سوف نلجأ إلى الاختبارات البعدية في حالة وجود فروق بهدف معرفة لصالح من تعزى هذه الفروقات، وذلك كمايلي:

3-1 اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة :

بين متغير إدارة الوقت ومستوى الوظيفي:

جدول رقم (27) تحليل التباين الأحادي بين إدارة الوقت ومستوى الوظيفي

ANOVA					
تحليل التباين بين إدارة الوقت و مستوى الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,619636292	4	0,154909073	2,540715192	0,06
Within Groups	1,951061005	32	0,060970656		
Total	2,570697297	36			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه تظهر نتيجة تحليل التباين للمتغير مستوى الوظيفي عن طريق اختبار f، وبناء على قيمة مستوى الدلالة sig وهي 0.06 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه المستوى الوظيفي للعاملين لا يؤثر على إجابات إبعاد إدارة الوقت، ومنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والمستوى أداء للعاملين في المؤسسة.

3-2 تحليل التباين الأحادي بين المتغير المستقل إدارة الوقت و المتغيرات الشخصية الأخرى ( السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية):

جدول رقم (28) تحليل التباين الأحادي بين إدارة الوقت و المتغيرات الشخصية الأخرى ( السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل):

ANOVA					
تحليل التباين بين إدارة الوقت و السن					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,066	3	0,022	0,293	0,830
Within Groups	2,503	33	0,075		
Total	2,570	36			
تحليل التباين بين إدارة الوقت وسنوات الخبرة في العمل					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,022	3	0,007	0,097	0,960
Within Groups	2,548	33	0,077		
Total	2,570	36			
تحليل التباين بين إدارة الوقت والمستوى التعليمي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,102	3	0,034	0,456	0,714
Within Groups	2,468	33	0,074		
Total	2,570	36			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

يوضح الجدول أعلاه نتائج الفروقات الإحصائية بين واقع إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة حيث كانت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات، نظرا لمستويات الدلالة التي كانت جميعها أكبر من 0.05، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والمتغيرات الشخصية الأخرى ( السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل).

3-3 اختبار T-test للفروق بين إدارة الوقت ومتغير الجنس :

جدول رقم (29) نتائج اختبار T- للفروق بين إدارة الوقت ومتغير الجنس

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
إدارة الوقت	Equal variances assumed	1,962	,170	-,054	35	,957	-,00488	,08993	-,18745	,17769
	Equal variances not assumed			-,057	34,203	,954	-,00488	,08492	-,17742	,16766

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة (T) 0.54 ومستوى دلالة يساوي  $0.05 < 0.957$  وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية البديلة و التي تقول بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 في إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس، وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 .

4- اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة مع المتغيرات الشخصية ( السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل).

جدول رقم (30) نتائج اختبار التباين الأحادي بين أداء العاملين و المتغيرات الشخصية

الأخرى ( السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل):

ANOVA					
تحليل التباين بين أداء العاملين و السن					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,168	3	0,056	0,725	0,544
Within Groups	2,548	33	0,077		
Total	2,716	36			
تحليل التباين بين أداء العاملين و مستوى التعليمي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,194	3	0,064	0,847	0,477
Within Groups	2,521	33	0,076		
Total	2,716	36			

تحليل التباين بين أداء العاملين وسنوات الخبرة في العمل					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,0861	3	0,0287	0,3602	0,782
Within Groups	2,630	33	0,0796		
Total	2,716	36			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال الجدول و بناء على قيم الدلالة sig لكل متغير من متغيرات البيانات الشخصية و التي كانت جميعها أكبر من 0.05 وبالتالي نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين و المتغيرات الشخصية الأخرى ( السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل) عند مستوى الدلالة 0.05 .

4- 1- اختبار T- test للفروق بين أداء العاملين و متغير الجنس :

جدول رقم (31) نتائج اختبار T- للفروق بين أداء العاملين و متغير الجنس :

#### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
أداء العاملين	,803	,376	-,030	35	,976	-,00280	,09244	-,190	,184
			-,031	34,987	,975	-,00280	,08923	-,183	,178

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج spss19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة (T) 0.03 و مستوى دلالة يساوي  $0.05 < 0.976$  و هذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية البديلة و التي تقول بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 في أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس، و قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 في أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان

الفرع الأول: من حيث البيانات الديمغرافية

أولاً: من حيث الجنس

غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم 56.8% في حين بلغت نسبة الإناث 43.2% من مجموع أفراد العينة وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى العقلية السائدة في المنطقة و التي كانت لاتؤمن بتعليم المرأة الجامعي فضلا عن عملها، و التي عرفت تحمرا في الفترة الأخيرة مما أدى إلى خروج المرأة للتعليم العالي، وبالتالي

دخولها المجالات المختلفة، مما أدى إلى الاقتحام المتأخر للمرأة للمجالات التقنية سواء في التعليم العالي أو المهني وهي من الاختصاصات المطلوبة في هذه المؤسسة .

#### ثانيا: من حيث السن

إن الغالبية العمرية للفئة الأقل من 30 سنة كانت نسبتها ضعيفة جدا أي بمعدل 5.4 % وهي نسبة غائبة وهذا يفسره بتوجيههم للخدمة الوطنية ثم شرط الخدمة التي تضعه بعض المؤسسات ، و فيما سجلت الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة أعلى نسبة 51.4% ومما يدل على دخول الفئة الشبابية الى سوق العمل كما تبين في عينة الدراسة،تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة أي بنسبة 24.3% وهي الفئة المتمسكة بها المؤسسة لما تملكه هذه الفئة من خبرة ،وعن الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 18.9% وهذا راجع إلى التمديد في سن التقاعد.

#### ثالثا: من حيث المستوى التعليمي

حسب متغير المستوى التعليمي للمؤسسة و التي تعتمد على المستوى الجامعي هذا راجع إلى أعلى نسبة محققة بلغت 51.4% مما يدل على اهتمام المؤسسة بتوظيف إطارات ذات المؤهلات العلمية،أما الفئة التالية و المتمثل في المستوى الثانوي قد بلغت نسبتها 35.1% وهذا لطبيعة بعض الوظائف التي يشغلونها في المؤسسة،أمامستوى المهني التي بلغت نسبته 8.1% وهذا لكفاءتهم المهنية التي تعتمد عليها المؤسسة، والفئة الأخيرة المتمثلة في المستوى الأقل من ثانوي التي بلغت أدنى درجة بنسبة 5.4% وهذا راجع للوظائف التي يشغلونها في المؤسسة.

#### رابعا: من حيث سنوات الخبرة في العمل

فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة في العمل فقد احتلت فئة(من 10 إلى 20 سنة) نسبة 45.9% وهي الأعلى ،وهذا راجع إلى عملية التوظيف التي شاهدها المؤسسة،وتليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات)بنسبة 35.1%وبعدھا فئة (أقل من 5سنوات) بنسبة16.2% وأخيرا فئة (من 20 سنة فما أكثر) بنسبة 2.7% وهذا نظر لإحالتهم لسن التقاعد.

#### خامسا: من حيث اسم الوظيفة

اتضح لنا أن فئة الموظف الإداري هي أعلى نسبة 54.1% لاعتماد المؤسسة على هذه الفئة وهذا منطقي في هذا النوع ويرجع ذلك إلى الهيكل الوظيفي للمؤسسة،و أما فئة عامل التي بلغت نسبتها 18.9% وهذا حسب أفراد عينة الدراسة،وفي حين بلغت نسبة رئيس مكتب 10.8%وهذا راجع للشواهد الاستبيان ، وفيما تساوت الفئتين رئيس قسم و رئيس مصلحة بنسبة 8.1% وتأتي في المرتبة الأخيرة وذلك نظرا للتسلسل الإداري في المؤسسة،و الهيكل الهرمي أيضا.

## الفرع الثاني: مناقشة عبارات الاستبيان

### أولاً: من حيث أبعاد إدارة الوقت

#### 1\_ مناقشة عبارات لبعء التخطيط

يتضح لنا من العبارة رقم 03 (من أهم مراحل التخطيط تحديد الأولويات الواجب تنفيذها) في بعد التخطيط أنها احتلت الصدارة بالموافقة، حيث بلغ متوسط حسابي 2.76 و انحراف معياري 0.597، وهذا يفسر أن نسبة التكرارات في (فكرة تحديد الأولويات الواجب تنفيذها) لها قبول كبير من طرف العاملين في عملية التخطيط، في حين احتلت العبارة رقم 01 (لديك الوقت الكافي للتخطيط و التدريب ) المرتبة الأخيرة للمتوسط حسابي بلغ 1.92 و الانحراف المعياري بلغ 0.862 وهذا يفسر أن فكرة الوقت الكافي للتخطيط و التدريب كان لها قبول متوسط من طرف العاملين.

ومنه يمكن القول بأن بعد التخطيط يكن بأهمية كبيرة على مستوى العاملين في المؤسسة.

#### 2\_ مناقشة عبارات لبعء الاتصال

يتضح لنا أن بعد الاتصال سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.73 و بانحراف معياري بلغ 0.608 كما جاء في العبارتين ( 2، 3)، أي أن المؤسسة تستخدم آليات ومعلومات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا يؤدي إلى السرعة في العمل، وكما أن العمال لهم ثقة كبيرة في التحدث مع الآخرين، وهذا راجع الاهتمام الكامل بأداء العاملين داخل المؤسسة، كما احتلت العبارة 4 المرتبة الأخيرة (تقوم بسجل الملاحظات و المعلومات الهامة عند المناقشة الموضوعات الهامة مع الآخرين ) درجة متوسطة في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2.19 و انحراف معياري 0.877 .

#### 3\_ مناقشة عبارات لبعء الإشراف

نلاحظ أن بعد الإشراف يسوده بصفة عامة مستوى مرتفع على جميع العبارات ويمكن توضيحه بالترتيب التالي: العبارة رقم 1 (تحاول رفع الحواجز بينك وبين العاملين ) بمتوسط حسابي بلغ 2.97 و انحراف معياري 0.164 تليها العبارة 5 (تساعد مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل و فق جدول زمني المحدد ) بمتوسط حسابي بلغ 2.65 و انحراف معياري 0.633، تليها العبارة 2 (تساعد مرؤوسيك على تحديد أسباب حل مشكلات العمل.) بمتوسط حسابي بلغ 2.57 و انحراف معياري 0.728، تليها العبارة 4 (تتخذ القرارات دون التحيز إلى العلاقات الشخصية) بمتوسط حسابي بلغ 2.54 و انحراف معياري 0.767، ثم تليها العبارة 3 (تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي بلغ 2.46 و انحراف معياري 0.767.

#### 4\_ مناقشة عبارات لبعء التفويض

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات في مستوى مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأخيرة 2.89 وانحراف معياري بلغ 0.393 ،تليها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 0.548 أما العبارة رقم (2) فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.46 و انحرافها المعياري 0.869 ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(1) 2.41 وانحراف معياري 0.798 ،ثم تليها العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ 2.41 و انحراف معياري 0.832 .

#### 5\_ مناقشة عبارات لبعء إدارة الاجتماعات

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات في مستوى مرتفع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4،3،2) 2.84 و انحراف معياري 0.374 ،في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) 2.70 و انحراف معياري 0.520،تليها العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.633 .

#### ثانيا: مناقشة المتغير التابع (أداء العاملين)

عند تحليل نتائج الدراسة تم الاسترشاد لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ،وقدمت تقييم مستوى أداء العاملين من قبل مؤسسة محل الدراسة، وكان وفقا للتقييم التي تم تحديدها في منهجية.

يتضح لنا من إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تتعلق بأداء العاملين من قبل المؤسسة محل الدراسة ،و بالنظر إلى المعطيات يظهر أن أداء العاملين سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة بمتوسط حسابي (2.7) و انحراف معياري (0.445)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة رقم (2،1) (تبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالك في الوقت المحدد ) و(ثقتك بنفسك تجعلك تؤدي عملك على أكمل وجه) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.000)، في حين تليها العبارة رقم (5) (تحسين أدائك يساهم في تحسين المؤسسة ) بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.164)، ثم العبارة رقم (3) (لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى ) بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.229)، ثم العبارة رقم (4) (تمتلك مهارات وخبرات تساعدك على أداء عملك) بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.315)، تليها العبارة رقم (8) (أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة) بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.374)، تليها العبارة رقم (11) (حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبذل جهدا أكبر في عملك ) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.548)، ثم العبارة رقم (10) (تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة ) بمتوسط

حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.520)، تليها العبارة رقم (15) (يؤثر مكان عملك على أدائك الوظيفي) (بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.571)، ثم تليها العبارة رقم (6) (أشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل) (بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.618)، تليها العبارة رقم 16 (تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين) (بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.644)، ثم العبارة رقم (17) (يكون أدائك أفضل من خلال العمل الجماعي) (بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.686)، ثم العبارة رقم (7) (ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال) (بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.691)، تليها العبارة رقم (12) (تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة) (بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.828)، ثم العبارة رقم 9 (تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال) (بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.845)، تليها العبارة رقم (13) (تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم) (بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.838).

من خلال التحليل و النتائج المتحصل عليها فيمكن تفسير هذه النتائج على أنه يتوفر لدى المؤسسة الاقتصادية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي مستوى مرتفع في أداء العاملين .

### خلاصة الفصل:

كان هذا الفصل محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، من خلال المعلومات المستخلصة من الاستمارة المقدمة لعمالها ، وقد يتضح لنا من خلال التحليل أن المؤسسة تدرك أهمية إدارة الوقت وبدرجة حسنة.

كما توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين إدارة الوقت و أداء العاملين كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت كمتغير و مستوى الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات نظرا لمستوى الدلالة التي كانت جميعها أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و المتغيرات الأخرى (السن ،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة في العمل).

الخاتمة

العامّة

يعد المورد البشري أحد الركائز الرئيسية التي تساهم في نجاح المنظمات و تطورها، ويعتبر من أهم الموارد التي تعتمد عليها منظمات الأعمال، ويمكن أن يكون العامل ناجحاً بشكل كلي إذا اعتمد على فكرة تقدير الوقت و الاهتمام به، لذا ينبغي على كل عامل أن يبذل أقصى الجهود لاستخدام الوقت المتاح لديه لتحقيق الأهداف. ولقد جاء هذا البحث لتحديد أثر إدارة الوقت على أداء العاملين لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي، وقد تمكنا من خلالها من الإجابة عن الإشكالية و تساؤلات البحث من خلال اختبار فرضياتها ومن ثم توصلنا الى النتائج التالية:

### أولاً: النتائج

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يثبتته مستوى الدلالة التي تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05 ، مما يؤكد على صحة وقبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وهي قيمة موجبة.
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة معنوية 0.252 و هي أكبر من 0.05 وهذا ما ينفي صحة الفرضية.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.01 وهو أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإشراف و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.03 وهو أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- 5- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفويض و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.382 وهو أكبر من 0.05 وهذا ما ينفي صحة الفرضية.
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاجتماعات و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.006 وهو أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

7- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين المتوسطات المحسوبة للعينة

المدروسة لأبعاد إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة

المهنية، المستوى الوظيفي)، نظرا لمستويات الدلالة التي كانت جميعها أكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية .

### ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية نوصي بما يلي:

- العمل على استثمار الوقت استثمارا أمثل باعتباره من المصادر غير المتجددة وزيادة الوعي لدى الإدارة و العاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية.
- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوة و الضعف وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات و أوقات محدد للاجتماعات.
- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مناسب بالإدارة الناجحة للوقت .
- تحفيز العاملين الذين يؤدون اهتمام كبير بأهمية إدارة الوقت.
- إجراء المزيد من الدراسات عن إدارة الوقت ، و إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى و مقارنتها بهذه الدراسة.

### ثالثا:أفاق البحث

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- دور إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور إدارة الوقت في تحسين أداء المورد البشري.
- علاقة الإدارة الفعالة للوقت برضا العاملين.
- واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسات العمومية.

قائمة المصادر

و المراجع

القرآن الكريم

الأحاديث النبوية

الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979
- 2- بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009
- 3- ربحي مصطفى عليان، أساسيات إدارة الوقت الوظيفة والحياة العامة، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2011، 2005
- 4- رعد حسن الصرف، إدارة الوقت، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، الطبعة 1، الجزء الأول، دمشق، سوريا، 2000
- 5- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار جديد النشر والتوزيع، الأردن، 2005
- 6- زيد منير عبودي، إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 7- سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار الدجلة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007
- 8- سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج سطور النجاح، المنظمة العربية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، 1988
- 9- شوقي عبدالله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006
- 10- محمد أمين شحاده، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوزي، الرياض، 2006
- 11- مدحت أبو نصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، طبعة الثانية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة،
- 12- محسن أحمد خضير، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014، 12000
- 13- محسن أحمد الخضير، الإدارة الثقافية للوقت، أتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2014
- 14- مبارك بن علي الخرز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، 1987،
- 15- مؤيد سعيد السالم، عادل حروش سايح، إدارة الموارد البشرية دار للكتاب العالمي، الأردن، 2009
- 16- نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009
- 17- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014

المجلات

- 18- أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميداني)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد 205، الإصدار 20، 2016

- 19- زكي عبد المعطي أبو زيادة بعنوان: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 01، 2012
- 20- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7 الجزائر، 2009
- 21- علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد: 98، المجلد: 23، 2016،
- 22- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1 نوفمبر 2014
- 23- فطيمة زعزع، زليخة ترقيت: دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، جوان 2017،
- 24- فيصل قاسمي، عبد القادر بلخير: علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية، دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف والمسيلة مجلة الإبداع، العدد 05، 2012
- 25- مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 1، المجلد 25، 2017،
- 26- مروان لزمند النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات مجلد 20، العدد 2012، 2،
- 27- يمينه كاظم تركي وآخرون، 2015: إدارة الوقت وأثارها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مديرية التقاعد العامة، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العدد 20
- الرسائل الجامعية
- 28- إيناس أكرم أحمد الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011
- 29- آل زربان الزهراني علي بن سعيد، إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، مكة المكرمة، 2005
- 30- بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2016،
- 31- بوشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015

- 32- باباه ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009
- 33- جهلان فاروق، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013-2012
- 34- حنان مسعودي: أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية الضياء ورقلة، مذكرة ماستر علوم اقتصادية فرع تسيير الموارد البشرية 2016
- 35- دحاك عبد النور 2011: إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. 36 سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2016
- 36- سالم الرحيمي، توفيق المارديني 2014: أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية دراسة ميدانية على
- 37- فضلية بلالي، نجوى علاهم دراسة في المؤسسات طلبة جامعة إربد الأهلية، الأردن: دور التدريب في تحسين أداء العاملين ميدانية الوكالة المحلية للتشغيل بالوادي مذكرة ماستر علوم اقتصادية فرع تسيير مؤسسة 2018
- 38- محمود محمد يحي عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة برزيت، فلسطين، 2006،

#### المطبوعات

- 39- رجم خالد و آخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2016-2017

#### المراجع الأجنبية

- 40- Ayad ,Houria, gestion du temps et organisation de l'entreprise Algérienne, thèse de doctorat en en science de gestion , université de sidi belabbes, 2015
- 41- Akherkhen; la dynamique du contrôle de Gestion, ed; bordas, paris,
- 42- Abdullah Abduljabbr, Omar Rebeemahdi and Mahmoud Khalid 2012, Relationship between Time Management and Job Performance Empirical study in Malaysia Privet university.
- 43- chevalier et autre« Gestion de ressources humaines, Ed de back université Québec. 1993
- 44- Licette, Charline, *Apprendre à gérer son temps*, 3ème Edition, Paris, Groupe Vocatis, 2008
- 45- Mackenzie, R. Alec, *The time trap*, Amacon, USA, Third Edition, 1997

- 46- Mantha, Sharma, Time Management Skills, Andhara Pradesh, Centre for good governance, 2006
- 47- Macan, Therese, Gibson, Janet M., Cunningham, Jennifer, Will you remember to read this article later when you have time? the relationship between prospective memory and time management, In: *Personality and individual differences*, Elsevier, USA, 2010
- 48- Mrs Kamchama Arun, Mrs. Srikamar, 2017A study on Time Management Challenges Encountered by Employees Hotel industry
- 49- Nor Lelah Ahmed, 2012, Relationship Between Time Management and Job performance in Event Management, social and Behavioral sciences.

الملاحق

الملحق 01

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
إدارة الوقت	2,5931	,26722	37
أداء العاملين	2,7043	,27468	37

Correlations

		إدارة الوقت	أداء العاملين
إدارة الوقت	Pearson Correlation	1	,493**
	Sig. (2-tailed)		0,002
	N	37	37
أداء العاملين	Pearson Correlation	,493**	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	
	N	37	37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). Sig. (2-tailed)

الملحق 02

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التخطيط	2,5045	,44181	37
أداء العاملين	2,7043	,27468	37

Correlations

		التخطيط	أداء العاملين
التخطيط	Pearson Correlation	1	,193
	Sig. (2-tailed)		,252
	N	37	37
أداء العاملين	Pearson Correlation	,193	1
	Sig. (2-tailed)	,252	
	N	37	37

Correlations

		التفويض	أداء العاملين
التفويض	Pearson Correlation	1	,148
	Sig. (2-tailed)		,382
	N	37	37
أداء العاملين	Pearson Correlation	,148	1
	Sig. (2-tailed)	,382	
	N	37	37

## المحلق 03

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
إدارة الاجتماعات	2,7730	,38344	37
أداء العاملين	2,7043	,27468	37

## Correlations

		إدارة الاجتماعات	أداء العاملين
إدارة الاجتماعات	Pearson Correlation	1	,440
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	37	37
أداء العاملين	Pearson Correlation	,440	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	37	37

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لديك الوقت الكافي للتخطيط و التدريب	37	1	3	1,92	0,862
تعتقد أن الخطط كلما كانت مكتوبة وواضحة كلما زادت فرصة تحقيقها	37	1	3	2,62	0,721
من أهم مراحل التخطيط تحديد الأولويات الواجب تنفيذها	37	1	3	2,76	0,597
تخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل بدأ العمل	37	1	3	2,65	0,676
تعد قائمة بالمهام المطلوبة منك يوميا .	37	1	3	2,35	0,857
عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين ، تجمع البيانات والمعلومات اللازمة و المرتبطة .	37	1	3	2,73	0,56
كل الوسائل مناسبة للاتصال بالآخرين.	37	1	3	2,22	0,886
تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة و حزم .	37	1	3	2,73	0,608
تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية المعاصرة .	37	1	3	2,73	0,608
تقوم بتسجيل الملاحظات و المعلومات الهامة عند مناقشتها مع الآخرين .	37	1	3	2,19	0,877
تحاول رفع الحواجز بينك وبين العاملين .	37	2	3	2,97	0,164
تساعد مرؤوسيك على تحديد أسباب لحل مشكلات العمل.	37	1	3	2,57	0,728
تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرارات.	37	1	3	2,46	0,767
تتخذ القرارات دون التحيز إلى العلاقات الشخصية .	37	1	3	2,54	0,767
تساعد مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل و فق جدول زمني المحدد.	37	1	3	2,65	0,633
تفوض الأعمال الأخرى إلى المعاونين لك .	37	1	3	2,41	0,798
تقوم بتفويض أعمال معينة يمكن أن يقوم بها الآخرين .	37	1	3	2,46	0,869
تتأكد على أن المفوض يجب أن يكون متفهم لما فوض له .	37	1	3	2,76	0,548
تختار الشخص المناسب بغض النظر عن الخبرة الموجودة عنده .	37	1	3	2,41	0,832
تحاول القيام بالأعمال التي يجب القيام بها .	37	1	3	2,89	0,393
تبدأ الاجتماع في وقت محدد .	37	1	3	2,7	0,52
تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع .	37	2	3	2,84	0,374
تتأكد من وجود كل ما هو ضروري قبل الاجتماع من مستلزمات .	37	2	3	2,84	0,374
تحرص على أن لا يخرج الاجتماع على إطاره المحدد .	37	2	3	2,84	0,374
تحرص على إتمام الاجتماعات في الوقت المحدد لها .	37	1	3	2,65	0,633
تبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالك في الوقت المحدد	37	3	3	3	0
تفتك بنفسك تجعلك تؤدي عملك على أكمل وجه	37	3	3	3	0
لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى	37	2	3	2,95	0,229
تمتلك مهارات وخبرات تساعدك على أداء عملك	37	2	3	2,89	0,315
تحسين أدائك يساهم في تحسين المؤسسة	37	2	3	2,97	0,164
نشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	37	1	3	2,7	0,618
ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	37	1	3	2,54	0,691
أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	37	2	3	2,84	0,374
تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	37	1	3	2,3	0,845
تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	37	1	3	2,7	0,52
تمثل وظيفتك شيء هام بالنسبة لك	37	1	3	2,78	0,534
تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة	37	1	3	2,38	0,828
تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	37	1	3	2,27	0,838
حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبذل جهدا أكبر في عملك	37	1	3	2,76	0,548
يؤثر مكان عملك على أدائك الوظيفي	37	1	3	2,7	0,571
تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين	37	1	3	2,59	0,644
يكون أدائك أفضل من خلال العمل الجماعي	37	1	3	2,59	0,686
Valid N (listwise)	37				

## ملحق رقم 05 استمارة صدق المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم أ	محمد البشير بن عمر	01
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم أ	أحمد بن خليفة	02
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم أ	أحمد تي	03
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم ب	بويكر عباسي	04



الملحق رقم (06) : استمارة الإستبيان

جامعة حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص : ادارة أعمال

أخي العامل ، أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والتي تحمل عنوان " إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي " ونظرا لأهمية مؤسستكم ومشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ، كما يشرفنا مشاركتكم من خلال الإجابة على الاستبيان، نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المجيبين.

نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير و الاحترام

الجزء الأول:البيانات الشخصيةالجنس : ذكر  أنثى العمر : أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر المستوى التعليمي : أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  مهني سنوات الخبرة في العمل : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  من 20 فما أكثر اسم الوظيفة : رئيس قسم  رئيس مصلحة  رئيس مكتب  موظف إداري  عامل

الملاحق  
الجزء الثاني: استمارة استبيان موجهة لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

ملاحظة: يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة

المحور الأول : إدارة الوقت

الرقم	البيان	غير موافق	محايد	موافق
<b>أولاً: التخطيط</b>				
1	لديك الوقت الكافي للتخطيط و التدريب			
2	تعتمد أن الخطط كلما كانت مكتوبة وواضحة كلما زادت فرصة تحقيقها			
3	من أهم مراحل التخطيط تحديد الأولويات الواجب تنفيذها			
4	تخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل بدأ العمل			
5	تعد قائمة بالمهام المطلوبة منك يوميا .			
6	عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين ، تجمع البيانات والمعلومات اللازمة و المرتبطة .			
<b>ثانياً: الاتصال</b>				
7	كل الوسائل مناسبة للاتصال بالآخرين.			
8	تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة و حزم .			
9	تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية المعاصرة .			
10	تقوم بتسجيل الملاحظات و المعلومات الهامة عند مناقشتها مع الآخرين .			
<b>ثالثاً: الإشراف</b>				
11	تحاول رفع الحواجز بينك وبين العاملين .			
12	تساعد مرؤوسيك على تحديد أسباب لحل مشكلات العمل.			
13	تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرارات.			
14	تتخذ القرارات دون التحيز إلى العلاقات الشخصية .			
15	تساعد مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل و فق جدول زمني المحدد.			
<b>رابعاً: التفويض</b>				
16	تفوض الأعمال الأخرى إلى معاونين لك .			
17	تقوم بتفويض أعمال معينة يمكن أن يقوم بها الآخرين .			
18	تتأكد على أن المفوض يجب أن يكون متفهم لما فوض له .			
19	تختار الشخص المناسب بغض النظر عن الخبرة الموجودة عنده .			
20	تحاول القيام بالأعمال التي يجب القيام بها .			
<b>خامساً: إدارة الاجتماعات</b>				
21	تبدأ الاجتماع في وقت محدد .			
22	تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع .			
23	تتأكد من وجود كل ما هو ضروري قبل الاجتماع من مستلزمات .			
24	تحرص على أن لا يخرج الاجتماع على إبطاره المحدد .			
25	تحرص على إتمام الاجتماعات في الوقت المحدد لها .			

**المحور الثاني : أداء العاملين**

الرقم	البيان	غير موافق	محايد	موافق
1	تبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالك في الوقت المحدد			
2	ثقتك بنفسك تجعلك تؤدي عملك على أكمل وجه			
3	لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى			
4	تمتلك مهارات وخبرات تساعدك على أداء عملك			
5	تحسين أدائك يساهم في تحسين المؤسسة			
6	نشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل			
7	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال			
8	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة			
9	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال .			
10	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة			
11	تمثل وظيفتك شيء هام بالنسبة لك			
12	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة			
13	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم			
14	حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبذل جهدا أكبر في عملك			
15	يؤثر مكان عملك على أدائك الوظيفي			
16	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين			
17	يكون أدائك أفضل من خلال العمل الجماعي			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	تشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الوقت وأداء العاملين و الدراسات السابقة</b>
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
8	المطلب الأول: إدارة الوقت
8	الفرع الأول: مفهوم الوقت و خصائصه
10	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الوقت و أهميتها
13	الفرع الثالث: مصفوفة إدارة الوقت و أبعادها
16	الفرع الرابع: متطلبات إدارة الوقت
18	الفرع الخامس: خطوات و أساسيات إدارة الوقت
19	المطلب الثاني: أداء العاملين
20	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
22	الفرع الثاني: مكونات و محددات أداء العاملين
23	الفرع الثالث: معايير و خطوات تحسين أداء العاملين
26	المطلب الثالث: علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
27	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
30	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
31	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

31	الفرع الأول: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
33	الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين</b>
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	المطلب الأول: منهج و أدوات الدراسة
37	الفرع الأول: منهج الدراسة
37	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
38	المطلب الثاني: مجتمع و متغيرات الدراسة
38	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
38	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
39	المطلب الثالث: مستويات الإجابة وقياس صدق و ثبات أداة الدراسة
39	الفرع الأول: مستويات الإجابة
39	الفرع الثاني: صدق و ثبات الاستمارة
40	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
40	المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة
44	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات
44	الفرع الأول: تحليل نتائج الاستبيان
53	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية
61	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان
61	الفرع الأول: من حيث البيانات الديمغرافية
63	الفرع الثاني: مناقشة عبارات الاستبيان
66	خلاصة الفصل
69	خاتمة العامة
72	قائمة المصادر و المراجع
77	الملاحق
86	فهرس المحتويات