

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، المالية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## العنوان

# أثر إدارة الوقت على أداء العاملين -دراسة حالة بمؤسسة أقمصة جن جن جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين:

د. رتيبة بوهالي

➤ حليلة لحر  
➤ ياسمينه مهرهرة

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل	عبد الفتاح بوخمخم
مشرفا ومقررا	جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل	رتيبة بوهالي
عضوا	جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل	رابح بوزيدي

السنة الجامعية 2018/2019

# شكر

"ربيّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ و أن أعمل صالحاً ترضاه".

الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن أكن في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "بوهالي رتيبة" كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذ "عمارة الشريف" على ما قدمه لنا من مساعدة، و لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.



إلى من داعباني صبياً ورباني صغيراً وأرشداني

كبيراً، والديا الكريمين أطال الله في عمرهما.

"وقل ربّي إرحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى كل إخوتي وأختي.

إلى جميع الأهل و الأصدقاء كل باسمه.

إلى كل من يشاركني في لا إله إلا الله محمد رسول الله أهدي ثمرة عملي هذا.

"حليمة"

الحمد لله الذي أناننا بالعلم وهدانا إلى هذا العلم وأكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الوالدين الكريمين أطال الله بعمرهما

إلى كل عائلتي

إلى كل من علمني حرفاً

إلى كل الأصدقاء والأصدقاء

إلى

الذين سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي هذا العمل .

"ياسمينة"

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: إدارة الوقت</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت ونظرياته في الفكر الإداري
6	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الوقت
7	المطلب الثالث: دوافع دراسة إدارة الوقت
9	المطلب الرابع: أساليب إدارة الوقت
10	المبحث الثاني: الوقت وفق العملية الإدارية
10	المطلب الأول: تخطيط الوقت
13	المطلب الثاني: تنظيم الوقت
15	المطلب الثالث: توجيه الوقت
15	المطلب الرابع: الرقابة على الوقت
16	المبحث الثالث: مشكلة ضياع الوقت
16	المطلب الأول: مفهوم ضياع الوقت
17	المطلب الثاني: عوامل ضياع الوقت
20	المطلب الثالث: مصادر ضياع الوقت
21	المطلب الرابع: منهج مقترح للسيطرة على مضيعات الوقت
22	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت</b>
24	تمهيد:

## فهرس المحتويات

25	<b>المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين</b>
25	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
27	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
31	<b>المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين</b>
31	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
32	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
33	المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم أداء العاملين
40	المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء العاملين
42	<b>المبحث الثالث إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين</b>
42	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين
44	المطلب الثاني: طرق وإجراءات تحسين أداء العاملين
44	المطلب الثالث: نماذج تحسين أداء العاملين
47	المطلب الرابع: علاقة إدارة الوقت بتحسين أداء العاملين
50	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة أقمصة جن جن بجيجل</b>
52	<b>تمهيد</b>
53	<b>المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة</b>
53	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة أقمصة جن جن
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقمصة جن جن
56	المطلب الثالث: أهمية وأهداف لمؤسسة أقمصة جن جن
56	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
56	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
62	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة
67	<b>المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات</b>
67	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية
70	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة الوقت

## فهرس المحتويات

76	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين
83	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
89	قائمة المراجع
96	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	نموذج لتقييم أداء الموظف على " طريقة سلم التدرج البياني "	2-1
37	نموذج أسئلة قوائم المراجعة	2-2
57	مقياس "ليكرت Likert" الخماسي	3-1
58	مجتمع وعينة الدراسة والإستبانات المتسرّجة وغير المتسرّجة	3-2
60	توزيع طول فئات مقياس "ليكرت Likert" الخماسي ودلالاتها	3-3
61	القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون " r "	3-4
63	معاملات الارتباط " بيرسون Pearson " لعبارات بعد تخطيط الوقت بالدرجة الكلية للبعد	3_5
63	معاملات الارتباط " بيرسون Pearson " لعبارات بعد تنظيم الوقت بالدرجة الكلية للبعد	3_6
64	معاملات الارتباط " بيرسون Pearson " لعبارات بعد توجيه الوقت بالدرجة الكلية للبعد	3-7
64	معاملات الارتباط " بيرسون Pearson " لعبارات بعد الرقابة على الوقت بالدرجة الكلية للبعد	3-8
65	معاملات الارتباط " بيرسون Pearson " لأبعاد إدارة الوقت بالدرجة الكلية للمحور	3-9
65	معاملات الارتباط " بيرسون Pearson " لعبارات محور أداء العاملين بالدرجة الكلية للمحور	3-10
66	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "الفكرونباخ Cronbach Alpha"	3-11
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3-12
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	3-13
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	3_14
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-15
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	3-16
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي	3-17
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب بعد تخطيط الوقت	3-18
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب بعد تنظيم الوقت	3-19

## قائمة الجداول

73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب بعد توجيه الوقت	3-20
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب بعد الرقابة على الوقت	3-21
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور إدارة الوقت	3-23
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين	3-24
78	معاملي الالتواء والتفرطح	3-25
78	درجة تضخم التباين والتباين المسموح	3-26
79	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية	3-27
80	نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية	3-28

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مزايا تخطيط الوقت	1-1
14	مزايا التفويض	1-2
14	العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت	1-3
26	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	2-1
30	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	2-2
33	أهداف تقييم أداء العاملين	2-3
34	معايير تقييم أداء العاملين حسب النموذج الأول	2-4
40	خطوات الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين	2-5
43	نظام تحسين الأداء	2-6
45	مخطط لنموذج دين وراييلي في تحسين الأداء	2-7
46	مخطط نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	2-8
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقمصة جن جن -جبل-	3-1

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة بأسماء الأستاذة المحكمين
02	استبانة الدراسة بعد التحكيم
03	نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة
04	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة
05	المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبانة
07	اختبار التوزيع الطبيعي
08	نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

مقدمة

يلعب الوقت أهمية بالغة في مختلف مناحي الحياة نظرا لارتباطه بكل النشاطات التي يمارسها الفرد ويسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافه، حيث أن الوقت أحد الموارد النادرة التي لا يمكن ادخارها، ولا يمكن توقيف مرورها أو تعويض الضائع منها، ولهذا يحرص الجميع على استثمار هذا المورد واستغلاله بشكل فعال.

لقد أصبحت المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تعطي عناية خاصة للوقت، كونه أحد أهم الركائز المدعمة لأي بنية إداري، ويرتبط نجاحه بحسن استغلال وإدارة الوقت، فهذا المصطلح أو بصيغة أدق إدارة الأعمال خلال الوقت المتاح، يقوم على عملية متنوعة ومتشابهة تتصل بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. من خلال العملية الإدارية تصبو المؤسسات لتفعيل أدائها وتحقيق أهدافها إما بزيادة الحصة السوقية، الجودة أو التفوق التنافسي، إلا أن ذلك يبقى معتمداً بالأساس على أداء رأس المال البشري وحسن التسيير للموارد الأخرى، من هذا المنطلق توجيه الاهتمام نحو هذا المورد وتقييم أدائه باستمرار والبحث المتواصل عن سبل تحسين أداء الموارد البشرية والتركيز على عنصر الوقت الذي يرتبط بالحياة الخاصة والمهنية للعاملين.

## 1 إشكالية الدراسة

يرتبط أداء العاملين بأداء المؤسسة، وتحكمه عدة متغيرات توجهه من حيث الحجم والنوعية، ولما كان الوقت مرتبط بحياة الفرد والمؤسسة تم التوجه لإدارته، وفي سبيل التعرف على علاقة هذين المتغيرين جاءت هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين خاصة بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل؟

تتبع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هو الإطار النظري لإدارة الوقت؟

✓ ما هي محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة؟

✓ ما هي علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين؟

✓ هل تهتم مؤسسة أقمصة جن جن بجيجل بإدارة الوقت وأثره على أداء العاملين بها من وجهة نظرهم؟

## 2 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لاختبار ومناقشة الفرضيات التالية في محاولة إثباتها أو نفيها:

### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخطيط الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تنظيم الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء توجيه الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء رقابة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-.

### 3 أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تحقق عدة مزايا منها:

- ✓ توعية المنظمات بأهمية إدارة الوقت وأداء العاملين ودورها الحساس في المنظمة.
- ✓ أهمية موضوع إدارة الوقت وأداء العاملين في البحوث العلمية وارتباطه المباشر بالواقع.
- ✓ التوصيات التي يمكن أن يقدمها البحث والاستفادة منها في الواقع العملي.
- ✓ أهمية إدارة الوقت لدى العمال بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل.

### 4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- ✓ تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة.
- ✓ التعرف على واقع إدارة الوقت بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل.
- ✓ التعرف على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ معرفة أثر أبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

### 5 أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع من بينها ما يلي:

- ✓ كون الموضوع من المواضيع التي أصبحت تشهد اهتماما متزايدا من طرف الباحثين وذلك للأهمية التي أصبح يحتلها العنصر البشري في المؤسسة.
- ✓ الشعور بأهمية الموضوع بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، وكذلك الرغبة في الإطلاع واكتساب بعض المعارف والمعلومات من خلال هذه الدراسة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- ✓ إثراء المكتبة بالدراسات المتعلقة بالموضوع.

### 6 منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

#### منهج الدراسة:

لانجاز الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة

بالموضوع ولتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد المنهج الإحصائي، وهذا لمحاولة التعرف على واقع إدارة الوقت في مؤسسة أقمصة جن جن بجيجل وأثرها على أداء العاملين، كما تم الاعتماد على الاستبيان.

#### أدوات الدراسة

لقد تم الاعتماد في دراسة الجانب النظري على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات أهمها: المذكرات، المجلات العلمية، المقالات، الكتب، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات متوسطة وانحرافات... الخ.

#### 7 إطار الدراسة:

**الإطار الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة على دراسة اثر إدارة الوقت بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنظيم التوجيه-غ والرقابة على الوقت) على أداء العاملين.

**الإطار المكاني والبشري:** قصد الإجابة عن الإشكالية وفرضيات الدراسة، يتم تسليط الضوء على عينة من العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل.

**الإطار الزمني:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية (2018-2019).

#### 8 الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي الورقي والالكتروني للمواد العلمية المتاحة، سواء كتب، رسائل ماجستير وأطروحات، مقالات في مجلات منشورة، مواقع انترنت، وجدت بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث من بينها ما يلي:

أ- دراسة أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل المعنونة بـ"فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، 2009.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وقد أجريت الدراسة باعتماد المسح الشامل لمجتمع البحث والمقدر بـ (124) مديرا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وكذلك لا توجد علاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمطين الأتوقراطي، والترسلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

ب- عبير فوزي الخطيب المعنونة بـ" إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، 2009.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العامة في السوق الأردني وعددها (3) شركات، وتكونت عينة الدراسة من (140) موظفا وموظفة في المستويات الإدارية

العليا والوسطى والمشرفين يمثلون (10%) من مجتمع الدراسة البالغ ( 1400 ) موظفا موزعين على الشركات الثلاث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثر مرتفع لعنصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين، وتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت، يعد تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت من أهم عوامل حسن إدارة الوقت.

ج- دراسة رواية تيسير غزاوي المعنونة بـ" إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمالي في الأردن من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير، 2012.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، وتحديد مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال لجميع العاملين في الدائرة والبالغ عددهم 181 عامل وهذا باستعمال المنهج الوصفي التحليلي.

من بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزي للخصائص الديمغرافية والوظيفية فيها، كما أن المستوى العام لإدارة الوقت وأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال كان مرتفعا.

د- دراسة: **Nor Lela Ahmed, The Rebatation Ship Between Time Managment And Job Performance In Event Management, Malisia(2012):**

الدراسة بعنوان "العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في إدارة الأحداث- ماليزيا-"، حيث هدفت إلى معرفة العلاقة بين الوقت والأداء الوظيفي لفريق إدارة الأحداث الماليزي، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة حيث درست 65 من إجمالي (100) أي ما يعادل 65% .

توصلت النتائج إلى وجود علاقة كبيرة ذات أهمية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي مع اعتراف الموظفين أن إدارة الوقت يمكن أن تؤثر على إجمالي أدائهم الوظيفي.

ه- دراسة عبد الله بن عبد العالي بن نعيمان السلمي المعنونة: "واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، 2013.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت، وتحديد درجة ضغوط العمل المدرسي لديهم بمحافظة جدة، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة جدة لإدراك الوقت وضغوط العمل. ولتحقيق هدف الدراسة والتي كان مجتمعها يتكون من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة في الفصل الدراسي الأول، حيث بلغ عددهم (104) مديرا، وتم اختيارهم بالحصر الشامل فكانت الإستبانة المستردة (100) استبانة تم تحليلها باستعمال المنهج الوصفي الارتباطي.

أسفرت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لدرجات ممارسة إدارة الوقت بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بدرجة عالية، وتبين وجود علاقة ارتباطية سالبة ( عكسية) بين درجات ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وبين درجات تقديرهم لضغوط العمل.

و- دراسة سناء حبيرات المعنونة " تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين"، أطروحة دكتوراه، سنة 2015.

هدفت الدراسة للبحث عن أفضل فهم للعلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء البشري من وجهة نظر المستعملين لإعطاء إجابة وافية عن واقعية توظيفها وعن جدوى الاستثمار فيها، وضع نموذج تفسيري متعدد الأبعاد يحاول تقديم إجابة على تساؤل الدراسة ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانته على عينة بلغت 140 مستعملا، وتمت الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي والمقاربة الكمية.

توصلت النتائج إلى اختلاف التأثير المباشر لأسبقيات القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري والتأثير بوجود القيمة الاستعمالية لنظم المعلومات كمتغير وسيط، كما كشفت نتائج المتغير المعدل الذي استخدم لإبراز جانب المستعمل في دراسة الأثر عن تحقق بعض فرضياته ورفض البعض الآخر.

ي- دراسة: MD. Abdou salan sarker, haman resoures managment practies and employce performance in banking sector of bangladesh (2017).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية (HR) على أداء الموظفين في القطاع المصرفي ببنغلادش، وذلك من خلال مسح عينة لمستويات العمل المختلفة لـ(56) بنك في بنغلادش، ثم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مصمم لجمع المعلومات والبيانات الأولية والثانوية يضم عدة عناصر (اشتراك الموظفين، التحفيز، علاقات الموظفين، التعويض، بيئة العمل البدني، التدريب، التطوير، والرضى الوظيفي). كشفت النتائج أن جميع ممارسات الموارد البشرية لها تأثير كبير على أداء العاملين باستثناء التعويض والتدريب في القطاع المصرفي ببنغلادش كما قدمت دليلا للممارسين والمصرفيين واضعين السياسات لاتخاذ مزيد من الخطوات في الأداء التنظيمي من خلال أداء العامل.

ر- دراسة منى خرموش المعنونة بـ" تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم"، أطروحة دكتوراه سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي مقترح بتنمية مهارة إدارة الوقت في ظل نظرية النظم لدى مديري التعليم الجامعي.

تمت هذه الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى تمثلت في تحديد الاحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في مهارة إدارة الوقت، المرحلة الثانية تم خلالها ترجمة الاحتياجات إلى أهداف تدريبية ومنه تصميم البرنامج التدريبي المقترح، وقد تكونت عينة الدراسة من 38 رئيس قسم من جامعة فرحات عباس سطيف 01 وجامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، ولتحديد الاحتياجات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية.



توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تؤكد حاجة رؤساء الأقسام في الجامعة إلى التدريب في كل الأوقات، ومهارة إدارة الوقت، وكذا تطبيق إدارة الوقت في عملهم، وبناءا على هذه الاحتياجات تم تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في ظل نظرية النظم.

لقد ناقشت هذه الدراسات موضوع إدارة الوقت أو أداء العاملين بالربط مع متغيرات متنوعة، إلا أنه لاتزال الدراسات محدودة خاصة تلك الموجهة للمؤسسات الجزائرية، وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح مختلف الجوانب المرتبطة بالمتغيرين مع التعرف على واقع علاقتهما بأحد المؤسسات الاقتصادية الهامة في ولاية جيجل.

### أهم ما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة نجد أن هناك تباين فيما بينها من حيث الهدف الذي تصبو إلى تحقيقه والمتغيرات المبحوثة، حيث أن بعضها ركزت على إدارة الوقت كمتغير مستقل وربطه بمتغيرات أخرى والبعض الآخر ركزت على أداء العاملين كمتغير تابع، كما قامت دراسات أخرى بالربط بين المتغيرين معا، وما يميز دراستنا هذه على سابقتها هو دراسة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، وهي دراسة تربط بين متغير إدارة الوقت والذي يعتبر متغير مستقل وأداء العاملين الذي يعتبر متغير تابع، كما تختلف دراستنا في طبيعة مجتمع الدراسة المبحوث وحجم العينة بالإضافة الإطار الزمني والمكاني الذي طبقت فيه

### 9 هيكل الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

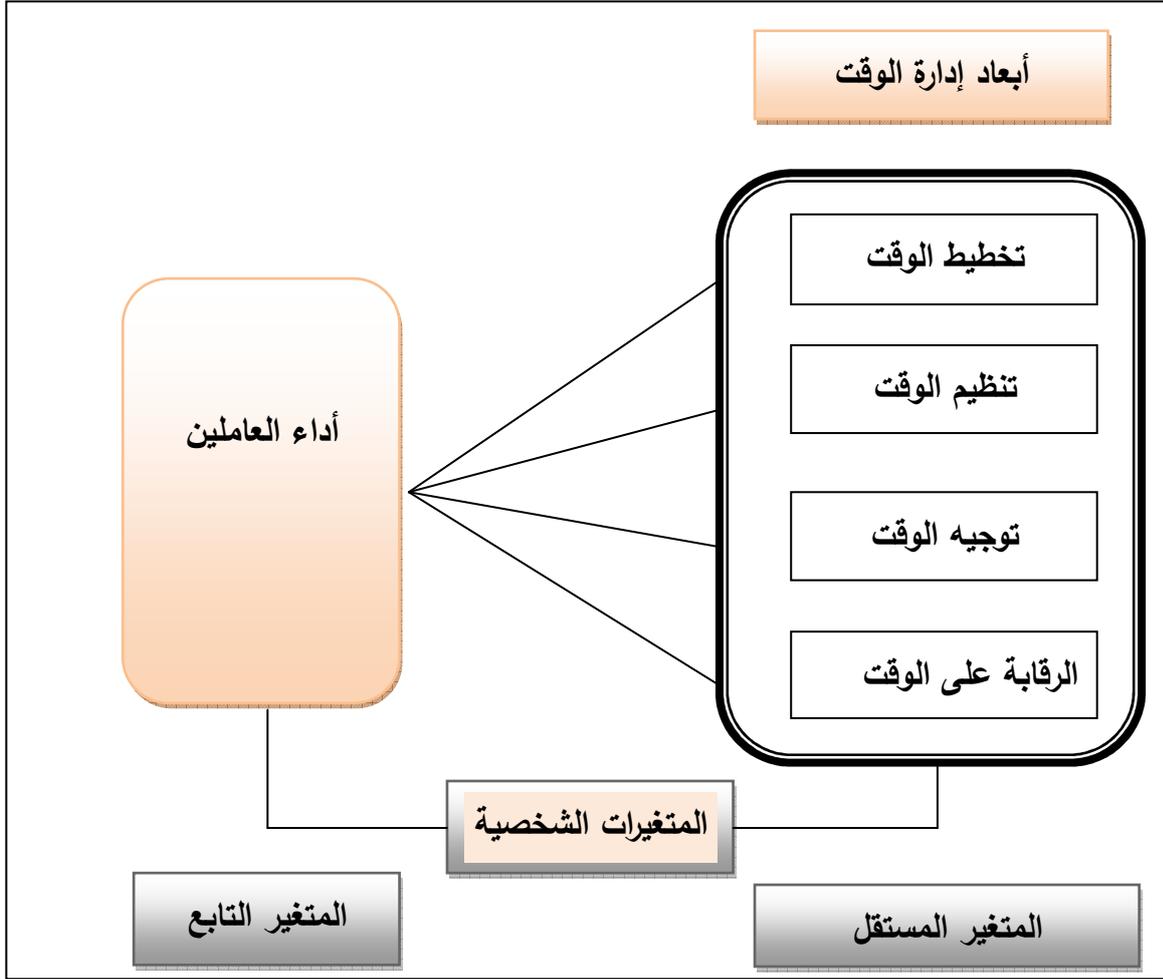
**الفصل الأول** بعنوان الإطار النظري لإدارة الوقت، وقد شمل ثلاث مباحث خصصت للتعرف على ماهية إدارة الوقت، الوقت وفق العملية الإدارية ومشكلة ضياع الوقت. أما **الفصل الثاني** والذي جاء تحت عنوان أساسيات أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت، تناول ثلاث مباحث خصصت لتحديد أساسيات أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، أداء العاملين وعلاقتها بإدارة الوقت. وأخيرا **الفصل الثالث** يتعلق بالجانب التطبيقي ضم ثلاث مباحث، الأول تم التطرق فيه إلى تقديم مؤسسة أقمصة جن جن بجيجل، أما المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء فيه للإطار المنهجي للدراسة، في حين المبحث الأخير فقد تم عرض فيه نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

### 10 صعوبات الدراسة

تمثلت أهم صعوبات الدراسة التي واجهتنا خلال هذه الدراسة:

✓ ضيق الوقت المستغرق في إعداد المذكرة.

✓ صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيانات.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أدبيات الدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت

تمهيد

المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت

المبحث الثاني: الوقت وفق العملية الإدارية

المبحث الثالث: مشكلة ضياع الوقت

خلاصة

## تمهيد

يعتبر الوقت ثروة فريدة لا مثيل لها فالجميع لديهم منه المقدار نفسه في كل يوم ولا يمكن تكديسه أو ادخاره بل لابد من إنفاقه بسرعة 60 ثانية في الدقيقة، و60 د في الساعة التي تكون 24 منها اليوم الكامل، التي تخصص في غالبية الدول والأعمال 8 ساعات منها للعمل.

لقد أصبح الوقت ذو قيمة أكبر من المال كون ضياع الوقت هو تضييع فرص ومكاسب للمؤسسة، فحسن استغلاله بالإضافة للموارد الأخرى هو المكسب الحقيقي، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بما هو متوفر في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل بما يحقق الأهداف.

تعد إدارة الوقت من أكثر أساليب الإدارة صعوبة حيث تتطلب قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمورد غير ملموس، لا يمكن شراؤه أو تخزينه. وقد أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد نجاح وفعالية المؤسسة، ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه هو السبيل إلى تقدم أي مؤسسة أو مجتمع.

خصص هذا الفصل لعرض الإطار النظري لإدارة الوقت، من خلال ثلاث مباحث، خصص الأول للتعرف على أساسيات إدارة الوقت، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة الوقت وفق العملية الإدارية، والمبحث الثالث للتعرف على مشكلة ضياع الوقت.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت

يعد الوقت ثروة لا تقدر بثمن كونه مورد نادر من حيث عدم القدرة على اكتنازه أو تخزينه وكذا استحالة تعويضه، وعلى هذا الأساس توجهت المؤسسات إلى اعتباره مورد أساسي إضافة إلى الموارد البشرية المالية والمادية، ما أوجد مصطلح إدارة الوقت.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت ونظرياته

احتل مصطلح إدارة الوقت محط اهتمام العديد من المفكرين الإداريين، كون الوقت هو المحدد لعمر الإنسان، وكذا قرارات المؤسسات ومستقبلها، ومن هذا المنطلق تزايد الاهتمام به وبكيفية إدارته.

#### 1-1 تعريف إدارة الوقت

يتكون مصطلح إدارة الوقت من مركبتين هما الإدارة والوقت، حيث قدم الباحثون عدة تعاريف لهما. من بين تعاريف الإدارة نجد:

- ✓ الإدارة هي "مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية"<sup>1</sup>.
- ✓ الإدارة هي: "مجموعة الأنشطة المتميزة التي يتم توجيهها بفاعلية وكفاءة، لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق هدف أو مجموعة من أهداف"<sup>2</sup>.
- ✓ يعرف هولت الإدارة على أنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة"<sup>3</sup>.
- ✓ عرف فريديريك تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد للعاملين القيام به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"<sup>4</sup>.
- بالنسبة لتعاريف الوقت نذكر منها:
- ✓ الوقت هو: "منفعة حيث يمكن الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب"<sup>5</sup>.
- ✓ يقول بدوي: "الوقت حركة وزمن أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جنبه وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص10.

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الإستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص67.

<sup>3</sup> صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص19.

<sup>4</sup> علي فلاح الزغبي وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، عمان، 2013، ص30.

<sup>5</sup> بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص13.

<sup>6</sup> رأفت حسين شاكر الهور، تقييم الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص17.

- ✓ قاموس Larousse يعرف الوقت " أنه وسيلة لا حصر لها تتبع فيها الأحداث بعضها بعضاً، وتشعر بأنها قوة تعمل على العالم والأشخاص"<sup>1</sup>.
- ✓ جاء في القاموس الأمريكي المشهور وابستر أن: "الوقت هو وسيلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الحاضر الآخر في الماضي مروراً بالحاضر إلى المستقبل"<sup>2</sup>.
- بالنسبة لإدارة الوقت فقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم ومن بينها:
  - ✓ عرفها دراكر بأنها: "تعني إدارة الذات، ومن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وإن إدارة الذات تشبه إدارة أي شيء، فهي تتطلب مهارة التخطيط والتنفيذ والرقابة"<sup>3</sup>.
  - ✓ بالنسبة للعبودي إدارة الوقت هي: "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة، لتحقيق الأهداف المهمة في الحياة مع المحافظة على تحقيق التوازن بين المتطلبات والحاجة"<sup>4</sup>.
  - ✓ تعرف إدارة الوقت على أنها: "تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفعالية، لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودينية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات هم تحت رعايتنا"<sup>5</sup>.
  - ✓ عرفت بأنها: "الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما"<sup>6</sup>.
  - ✓ يعرف إبراهيم الفقي إدارة الوقت بكونها: "إدارة الأعمال التي تقوم بمباشرتها في حدود الوقت يومياً 24 ساعة وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل والراحة والاستجمام"<sup>7</sup>.
  - والاستجمام"<sup>7</sup>.

بتعريف شامل إدارة الوقت هي: "عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح في لمنظمة أحسن استغلال في إنجاز المهام المكلة إليهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط تنظيم الوقت ومتابعته بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، أو الحد منها بقدر المستطاع"<sup>8</sup>.

## 1-2 نظريات الفكر الإداري في إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من الموضوعات التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الإداريين ويتجلى ذلك من خلال النظريات الإدارية التي برزت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين، وذلك للأهمية الكبيرة التي يولونها لهذا الموضوع، ومن أهم هذه النظريات:

<sup>1</sup> Laurent Hermel, *la gestion du temps (100 question pour comprendre et agir)*, AFNOR, Soint- Denis, 2015, P3.

<sup>2</sup> محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث المعاصر: كيف نتجج في إدارة وقتك... وبالتالي حياتك!، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 190، 110.

<sup>3</sup> سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2007، ص 10.

<sup>4</sup> فيصل قاسم وعبد القادر بلخير، علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة مسيلة، العدد 5، أبريل 2012، ص 296.

<sup>5</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2013، ص 49.

<sup>6</sup> ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17.

<sup>7</sup> إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، 2009، ص 33.

<sup>8</sup> حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، الطبعة الثانية، دار التقدم العلمي، 2005، ص 84.

### 1-2-1 نظرية الإدارة العلمية

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحليل أفضل طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه في ذلك، بهدف ربط الأجزاء ببعضها البعض بأسرع وأفضل طريقة ممكنة، وقد أخذ تايلور بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة، أو لأسباب اضطرارية أخرى.

وتبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية بقيام "تايلور" رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، ولاحظ أن هناك ضياعا كبيرا في الإنتاج نتيجة سوء استثمار الوقت، كما قام "جانث" بوضع جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة، كذلك درس "جلبرت" إمكانية استئصال للحركات غير الضرورية لدى العمل في شركات الإنشاء الأمريكية<sup>1</sup>.

### 1-2-2 نظرية العلاقات الإنسانية

تركزت هذه النظرية على أساس المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية وبتجلى الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة، وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابا على روحه المعنوية، وتكمن أهمية الوقت في هذه النظرية من خلال النقاط التالية:

- ✓ إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة منها ما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد؛
- ✓ أن الوقت يؤدي إلى تطوير أساليب العمل من أجل زيادة الإنتاج بالاعتماد على التطورات التكنولوجية والتقنية وتسريع إنجاز العمل؛
- ✓ للوقت تأثير على العمال، حيث يتمتع العامل في بداية عمله بالمنظمة بالنشاط والقوة الجسمانية ثم يسعى إلى جماعة يركز عليها ويتأثر بها تدريجيا<sup>2</sup>.

### 1-2-3 النظرية الحديثة للمنظمة

جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم ومن أهم هذه النظريات<sup>3</sup>:

➤ **نظرية اتخاذ القرار:** من أشهر رواد هذه النظرية "هربرت سايمون" فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في

<sup>1</sup> أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسكندرية بغزة، 2009، ص 132.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، مرجع سبق ذكره، ص 50، 51.

حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلائم مع اتخاذ القرارات، وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة. وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، وبذلك يمكن القول: أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا.

➤ **النظرية الرياضية:** اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتهم وإدارة وقتها، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية اعتبار المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك، وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب المفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

بهذا نلاحظ أن مفهوم واعتماد إدارة الوقت بدأ ينمو ويتسع مع نمو واتساع علم الإدارة وتحررها من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلى الصفة الواسعة، ومن الناحية الداخلية إلى كل أنحاء العالم واتخذت صفة العولمة والتدويل، ولاشك أن هذا التطور سوف يليه مراحل تطور أخرى أيضا.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الوقت

#### 1-2 أهمية إدارة الوقت

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية وتعطي بعدا ارتقائيا لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المنظمة والمنظمة ذاتها والمجتمع، وتتجلى أهمية إدارة الوقت في<sup>1</sup>:

#### 1-1-2 بالنسبة للفرد: تبرز أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد في عدة نقاط نذكر منها:

✓ يتوقف بناء المستقبل على استثمار الوقت وحسن إدارته واستغلاله.

✓ تحقيق الأهداف والطموحات مرتبط بحسب التعامل مع الوقت وحسن إدارته.

✓ تعزيز المكانة وتحقيق الشهوة يتطلب فترة زمنية.

#### 2-1-2 بالنسبة للمنظمة: تكمن الاستفادة من الوقت في المنظمة من:

✓ تحقيق أرباح أو أهداف المنظمة.

✓ التخطيط للاستفادة من وقت الموظفين في تطوير المنظمة.

✓ تقادي زيادة التكلفة المرتبطة بالوقت وإدارته وحسن استغلاله.

✓ استباق الأحداث والتحصين ضد المشكلات، فلكل منظمة مشاكل تحول دون القيام بأدائها، ولكل

منظمة وإداريون قادرون على التخطيط لاستباق مثل هذه المشكلات ومواجهتها.

#### 3-1-2 بالنسبة للمجتمع: تعتبر إدارة الوقت مهمة بالنسبة للمجتمع لعدة أسباب نذكر منها:

✓ تنمية موارد المجتمع وثقافته.

<sup>1</sup> عبد الله عبد العزيز الباحث، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، غير منشورة، المملكة السعودية، 2013، ص15، 17.

- ✓ استغلال الوقت لتحقيق أهداف المجتمع سواء الطويلة أو المتوسطة المدى.
- ✓ استغلال الوقت لبناء الحضارة.
- ✓ التربية منذ الصغر على الاهتمام بالوقت.

## 2-2 أهداف إدارة الوقت

من المتفق عليه أن لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانيات في سبيل الوصول إلى ما يريده بأقل جهد وفي أسرع وقت، وكون الفرد جزء من التنظيم والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له مردود إيجابي ينعكس عليه أولاً ثم ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه، ومن تلك الأهداف ما ذكره ماكنزي في أربعة مجالات<sup>1</sup>:

- **الإجهاد:** حيث تسهم إدارة الوقت في منع بذل الكثير من الجهد.
  - **التوازن:** حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في الوصول إلى حياة أكثر توازناً، وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.
  - **الإنتاجية:** حيث أن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذ كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك.
  - **الأهداف:** لكي تحرز تمعنا اتجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك، ذلك أن شيئاً لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لإنجازه.
- المطلب الثالث: دوافع دراسة إدارة الوقت**

لدراسة الوقت أهمية بالغة في المنظمة فهو مصدر لنجاحها ومورد هام تحاول استثماره واستغلاله بالشكل الملائم مع التخطيط والتنظيم الجيد من أجل تحقيق أكبر المنافع والأرباح.

## 3-1 تكاليف الوقت

قد يبدو للبعض أن الوقت زهيد أو حتى بدون مقابل وذلك لشعورهم بعدم وجود أية رسوم ملحوظة أو خسائر مباشرة إذا لم يستغل الوقت بشكل جيد، والواقع أن التكاليف الخاصة بالوقت لا تظهر بشكل مباشر كما يحدث عندما تدفع المنظمة إيجاراً مقابل استئجارها لمبنى معين أو ثمناً لشراء سيارة أو جهاز، لذلك تعتبر تكاليف الوقت غير مباشرة تدفع مقابل جهد للعاملين أو استهلاك لمواد أو آليات أو إيجار. وتحسب تكلفة الوقت غالباً على أساس ساعة عمل للموظف الواحد أو لجهاز أو آلية معينة، ويساعد ذلك في توضيح ارتباط تكلفة الوقت بإنتاجية الموظف أو الجهاز أو الآلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد محمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوي بمدينة الطائف (من وجهة نظر وكلائهم)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص40.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص38.

### 3-1 تحديد كمية ونوعية الإنتاجية:

تعتمد كمية الإنتاج سواء كانت خدمات أو سلعا على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات أو الإنتاج السلعي في المنظمة، ولاشك أن كمية ونوعية الإنتاج يتأثران بعوامل عدة من أهمها مستوى تكنولوجيا العمل، ونوعية المواد الخام المستخدمة فضلا عن مهارات وقدرات العاملين القائمين بالعمل، وقد تؤثر عملية تحديد كمية نوعية الإنتاج على مستوى الرضا العام للمواطنين أو المستهلكين، فيظهرون تقبلهم لكمية ونوعية الإنتاج الموجود أو استيائهم منها. فضلا عن تأثيرها على نفسية العاملين ورضاهم الوظيفي<sup>1</sup>.

### 3-2 تحديد الوقت المخصص للإنتاج

تقوم الإدارة بوضع البرامج والخطط لتعيين مواقع العمل والعمال، وكافة النشاطات الأخرى خلال ساعات العمل الرسمية، لذلك فإن على العاملين والإداريين أن يلتزموا بتنفيذ هذه البرامج والخطط والتي يجب أن توضح بصورة موضوعية، مع مراعاة أوجه النشاطات المختلفة التي يقوم بها العاملون في المنظمة مع ضمان تحقيق متطلبات الإنتاج.

قد يحدث في بعض الحالات خروج عن الخطط المألوفة فيستدعي ذلك تخصيص أوقات إضافية يتم فيها متابعة تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية على أن لا يستغرق ذلك وقتا طويلا، لأن ذلك سيؤدي إلى تخفيض إنتاجية العاملين ويؤثر في قدراتهم الصحية والنفسية<sup>2</sup>.

### 3-3 تحديد نوعية القائمين بالعمل

تتفاوت مهارات وإمكانيات العاملين في المنظمة ولاشك أن للمنظمة دورا كبيرا في حقل هذه المهارات ورفع مستوى الكفاءات والقدرات عن طريق التعليم والتدريب، وبرغم ذلك تبقى الاختلافات الفردية واضحة جدا، وخاصة من حيث مستوى الأداء والإنتاجية ويمكن التمييز بين نوعين من العاملين هما: الموظف النشط والموظف المنتج، فرغم أن كليهما يكرس نفس الجهد والوقت اللازمين للعمل فإن الموظف المنتج يعمل بذكاء أكثر نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي فهو يحقق نتائج إيجابية أكثر في حين أن الموظف النشط يستغرق وقتا إضافيا أو أطول لتحقيق هذه النتائج<sup>3</sup>.

### 3-4 تحديد الأجهزة المساعدة

إن المنظمات في العصر الحالي أصبحت تعتمد بشكل كبير على الأجهزة والوسائل الثقافية في سبيل تحقيق أهدافها، وخاصة فيما يتعلق بنظم المعلومات والحواسيب الإلكترونية، ونظم الاتصال والأدوات والتجهيزات المكتبية التي تساعد إلى حد كبير في تأدية الأعمال بفاعلية كبيرة حيث تؤكد الأبحاث والدراسات

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة وسامي محمد هشام حزير، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 98.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 31.

كافة فيما يتعلق بإدارة الوقت أهمية هذه الوسائل والأجهزة والنظر والأدوات في رفع مستوى كفاية العمل وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: أساليب إدارة الوقت

لقد تعددت الأساليب الإدارية المتعلقة بإدارة الوقت والتي تساعد هذه الأخيرة على استغلالها بالشكل المناسب والطرق الصحيحة لتحقيق أكبر المنافع والإنجازات التي تسعى إليها المنظمة.

#### 1-4 أسلوب الإدارة بالأهداف

يقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية، وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد، وينمي روح فريق المؤسسة وأول من نادى بهذا الأسلوب "بيتر دراكر" في كتابه الإدارة في التطبيق عام 1954<sup>2</sup>.

#### 2-4 أسلوب الإدارة بالتفويض

يقصد بمبدأ التفويض عملية نقل السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه يعني في الوقت نفسه أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه، ولكن عملية تفويض السلطة لا تؤدي إلى تفويض المسؤولية ولا يمكن أن يتخلى المدير عنها بمجرد تفويضه للسلطة، لأن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسؤولية، ويظل المدير هو المسؤول النهائي عن أداء مرؤوسيه ونتائج عمل منظمته، كما أن المرؤوسين مسؤولون عن نتائج الأعمال المكلفين بها أمام رئيسهم<sup>3</sup>.

#### 3-4 أسلوب الإدارة بالاستثناء

أسلوب منهج الإدارة بالاستثناء أسس على مبدأ باريتو، الذي يقوم على أساس أن ما يرفع إلى الإدارة العليا حصر فقط في الانحرافات الفعلية المهمة عن الأداء المخطط له حفاظا على وقتها وطاقتها وقدرات أعضاء الإدارة العليا، وتعمل الإدارة بالاستثناء على توجيه انتباه المدير من إدارة الكثير غير المجيء على القليل الحيوي، ويعلق أحد الخبراء في هذا المجال إن الإدارة في حاجة إلى أن تحمي نفسها أو أن يوجد من يحميها من طوفان بيانات التشغيل التفصيلية التي يبيثها نظام المعلومات التقليدي.

المعلومات التي لا تحمل جديد التفاصيل لا تحتاج إلى أي إجراء لذا يجب أن تحرر الإدارة نفسها من البيانات غير الضرورية ليباشر دورها الرئيس<sup>4</sup>.

#### 4-4 أسلوب الإدارة بالتخويف

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت "مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص54.  
<sup>2</sup> محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، ص27.  
<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص70.  
<sup>4</sup> نجاة موسى حسن أحمد، أثر إدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري لمدراء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السعودية، 2014، ص31.

يقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل، وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل المؤسسة ويتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين، أو الإحساس بالخوف وعد الرضا وتدني مستوى الإدارة وسوء في العلاقات أفقياً ورأسياً بين العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الوقت وفق العملية الإدارية

تتألف العملية الإدارية من أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والعلاقة بين هذه الوظائف هي علاقة تكاملية، فلا يمكن ممارسة واحدة منها دون الأخرى، وبالتالي فإن العمليات الإدارية الأربعة وما تتضمنه من نشاطات يمكن استخدامها كهيكل عام لإدارة الوقت.

#### المطلب الأول: تخطيط الوقت

يعد تخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق التي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة، وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى<sup>2</sup>.

#### 1-1 مبادئ تخطيط الوقت

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغب فيها. معظم الناس لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم: احتفظ بمذكرة مواعيد أو أطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت وبدون نشاطات العمل<sup>3</sup>:

#### 1-1-1 مبدأ تحليل الوقت

✓ تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين.

✓ أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة 15 دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم، بعد تسجيل كاف يجعل المدير قادراً على معرفة أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية يمكن القيام بعملية التحليل وعند القيام بعملية التحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه ولم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

#### 1-1-2 مبدأ التخطيط اليومي

<sup>1</sup> نجاه موسى حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سبق ذكره، ص109.

<sup>3</sup> منى خرموش، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد

2015، ص308، 309.

من الضرورة القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداءه في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالاً مختلفة، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وأن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

### 1-1-3 مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية

يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز الأعمال ذات الأولوية العالية، ويتم ذلك بعد كتابة الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، ولقد درست طريقة تحديد الأولويات بشمول من قبل المفكرين حيث اقترحوا تصنيف مهمات العمل بثلاث طرق تساعد في الوصول إلى تحديد الأولويات، الأولى: لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة، والثانية تعتمد على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائماً مهمة. أما التصنيف الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

من الواضح إذن أن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة وفي نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية.

### 1-1-4 مبدأ المرونة

يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عن اختيار الخطط المتعلقة باستخدام الوقت الشخصي، فلا يجب الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب. وينبغي أن يدرك الفرد مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام عند إعداده للخطة اليومية، وينبغي أن ندرك 50% من يوم عمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز من خلال نصف اليوم وفي نفس الوقت المخصص لها، ويجب الحفاظ على الانضباط بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل.

هذه الإجراءات الوقائية ينبغي على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه

كلمة الوقت المتاح.

### 1-2 مزايا تخطيط الوقت

يمكن تقسيم مزايا تخطيط الوقت إلى قسمين هما<sup>1</sup>:

#### 1-2-1 المزايا الذاتية

- ✓ تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج.
- ✓ تقليل عناصر الإجهاد والتعب بالبعد عنا لأشياء التافهة والتركيز على الأشياء المهمة.
- ✓ اتساع دائرة الإنجازات بدرجة أكبر نسبياً.

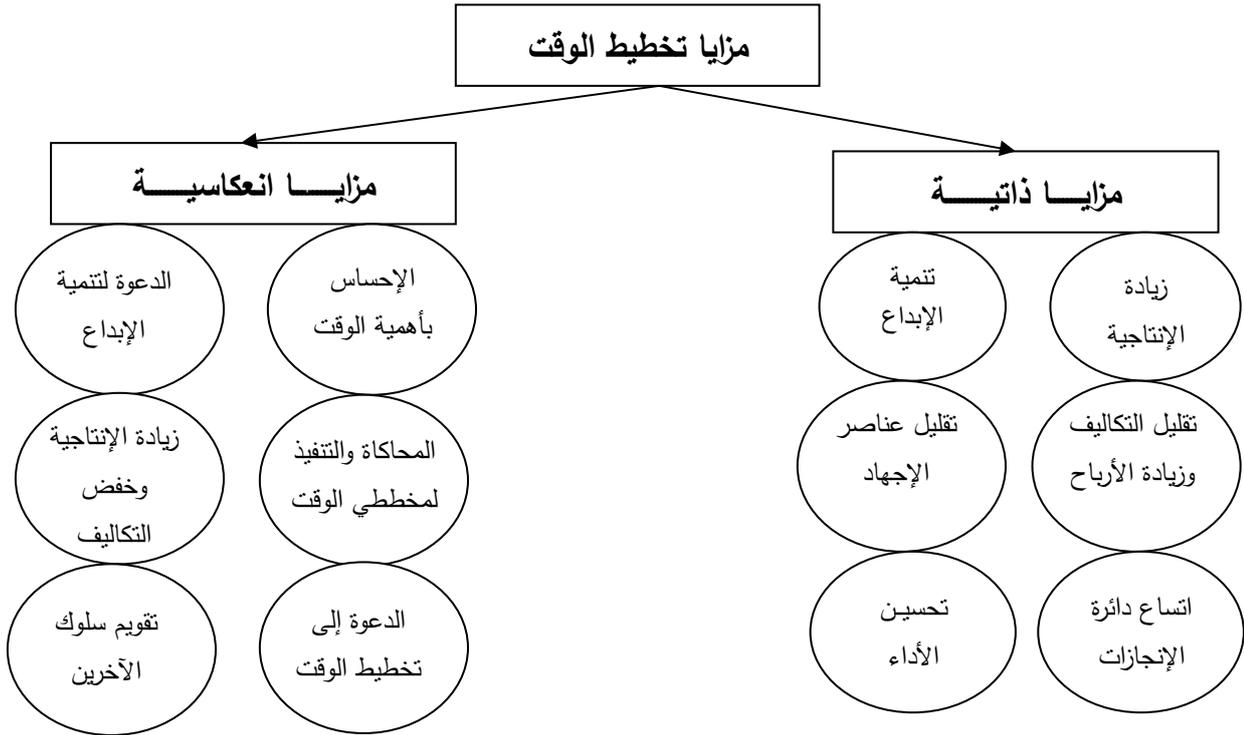
<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص ص44، 45.

- ✓ إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية.
- ✓ زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة العائد المنتظر من وراء العمل.
- ✓ تقليل عناصر التكاليف وزيادة الأرباح.

### 1-2-2 المزايا الانعكاسية

- ✓ دعوة الآخرين إلى الإحساس بأهمية وخطورة وضرورة الالتزام به في كافة المعاملات؛
- ✓ دعوة الآخرين إلى ضرورة تخطيط وقتهم وإلا سوف يتم إهمال مصالحهم ومطالبهم في حالة عدم الالتزام؛
- ✓ الإحساس بأهمية الوقت والتخطيط له في واقع العمل وفي عيون المخططين له مما يدفعهم إلى التقليد والمحاكاة للحصول على نفس الامتيازات والمزايا؛
- ✓ تقويم سلوك الآخرين بانتهاج شعار سلوك البيئة موجه للسلوك الفردي؛
- ✓ دعوة الآخرين لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية مما يساهم على انتشار هذه السمة العظيمة في مجتمعنا؛
- ✓ زيادة الإنتاجية والأرباح وخفض التكاليف على المستوى القومي.

### الشكل رقم (1-1): مزايا تخطيط الوقت



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص45.

## المطلب الثاني: تنظيم الوقت

يقصد به عملية تنظيم العمل وترتيب الموارد والأفراد في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط، وتحقيق الأنشطة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتتم هذه المرحلة بعد وضع خطة، حيث يجب على الأفراد العاملين في الإدارة، أن يقوموا باستخدام سجلات خاصة لبيان كمية الوقت الفعل لكل نشاط، وتزود سجلات الفرد ببيانات عن طيفية استخدام الوقت، بالإضافة إلى زيادة مهارته في الاطلاع على الأجور.

### 2-1 مبادئ تنظيم الوقت

عند تنظيم الوقت المتاح تزيد الفعالية لابد من التقيد بجملة من مبادئ التنظيم هي:

#### ➤ تسجيل الوقت

يتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها المسؤولين في فترة زمنية معينة، والوقت الذي يستغرقه النشاط في هذه الفترة ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف إلى الأنشطة التي تستغرق وقت أكثر مما هو مفروض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها والنشطة التي يقضي فيها المدير وقت، ولكن يمكن الاستغناء عنها أو تفويضها وبذلك يمكن للمدير أن يصل إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقا لأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

#### ➤ الإقلال من الأعمال الروتينية

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيرا حتى نصل إلى استثمار أكثر فعالية للوقت، ولن يستطيع أي مدير أن يلخص نفسه من الأعمال الروتينية تمام، لذا ينبغي الإقلال منها. وتعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين (30-65%) من الوقت المتاح أمامهم<sup>2</sup>.

#### ➤ التفويض

إن التفويض هو طريقك للنجاح ففي إدارة الوقت يمكنك أن تنجز العديد من الأعمال في وقت واحد إذا استطعت استخدام التفويض الفعال، لذا ينبغي على المدير أن يفوض بعض سلطاته إلى المساعدين حتى ينفرد لأنشطته الرئيسية والهامة والتي تحتاج لخبرته وتفكيره، وفي ذلك توفير للوقت يضيع في أنشطة ثانوية يمكن أن يقوم بها الآخرون<sup>3</sup>.

يمكن تلخيص أهم مزايا مزايا التفويض في الشكل الموالي.

<sup>1</sup> حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العالمين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص34.

<sup>2</sup> أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص ص34، 35.

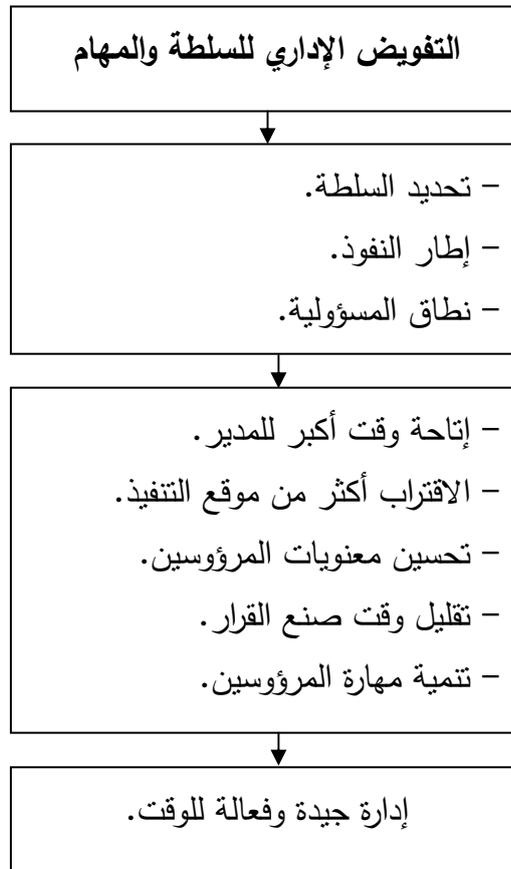
<sup>3</sup> راوية تيسير غزاوي، مرجع سبق ذكره، ص146.

## 2-2 مزايا تنظيم الوقت

يحقّق التنظيم الجيد للوقت عدة مزايا نذكر منها<sup>1</sup>:

- ✓ الشعور بالتحسن بشكل عام في حياتك.
- ✓ قضاء أكبر وقت في التطوير الذاتي.
- ✓ إنجاز الأهداف والطموحات الشخصية.
- ✓ تحسين الإنتاج.
- ✓ التخفيف من الضغوط في العمل والحياة الشخصية.

الشكل رقم (2-1): مزايا التفويض



المصدر: راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2012، ص30.

<sup>1</sup> محمد حسين قطناني، مهارات وفن إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص38.

### المطلب الثالث: توجيه الوقت

يستغرق التوجيه جزءا كبيرا من وقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية العمل بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الكتابية والشفوية ولا بد أن يقوم المشرف قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة ومعرفة الهدف منها فضلا عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال وبخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل الإداري وهذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت والجهد.

إن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل، فلا تتحقق عندها الفائدة المرجوة، لذلك فإن التوجيه في زمن قصير خلال فترات متفاوتة يعطي ثمارا يانعة ولكي تتحقق الفائدة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، فإنه يفترض توافر قواعد سليمة للبيئة المادية والاجتماعية الموجودة في المنظمة، حيث أن نجاح عملية الاتصال تعتمد بشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، والسياسة الحافزة الفعالة، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز العمل وعلى إيجاد علاقات اجتماعية وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين مما يؤدي إلى العمل بكفاءة وفعالية، وبدون شك فإن هذه الأساسيات في العمل تتيح فرصا جيدة لزيادة التفاهم وتدعيم الثقة بين العاملين وتحفيزهم على زيادة مستوى الأداء والإنتاجية. يمكن للإداري الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك، بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعتها وتوقيعها، إضافة إلى دخول وخروج المعلومات من مكتب الإداري، وتنظيم عملية مقابلة الأشخاص، وترتيب أفكاره، وتحديد هدف من الاتصال الهاتفي مثلا قبل البدء بعملية الاتصال، ذلك لتقليل وقت المكالمات الهاتفية إن أمكن<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: الرقابة على الوقت

تعتبر الرقابة على الوقت عن مدى الالتزام بالخطط التي وضعت من قبل، وكذلك الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت المراجعة المستمرة، وتتضمن عملية الرقابة مقارنة السلوك الحاصل في الوقت المتاح بالسلوك المخطط واكتشاف حجم الانحراف وتقييم واتخاذ إجراءات التصحيح<sup>2</sup>.

#### 4-1 مبادئ الرقابة على الوقت

بعد تخطيط وتنظيم العمل في الوقت المتاح بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة، يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول أساس للإدارة السليمة ولزيارة الفاعلية، ولكي

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>2</sup>سعد مطلق الوديناني، درجة أهمية مهارة إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية والتخطيط الإدارية التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013، ص ص29،

يتحقق الهدف كما خطط، يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول وبالأداء بما يسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها ويتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية<sup>1</sup>:

#### 4-1-1 مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة ضرورة لإدارة الوقت

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

#### 4-1-2 مبدأ إعادة التحليل

✓ ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر والعودة للعادات السيئة في غدارة الوقت.

✓ ويجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة، ولتقادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت آخر.

تجدر الإشارة إلى وجوب توفر بعض الشروط لتكون الرقابة فعالة منها<sup>2</sup>:

- الفورية: لا بد أن تكون المتابعة أول مع التنفيذ لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان.
- الدورية والاستمرار: يجب أن تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع، ويجب تجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.
- رقابة اقتصادية: أي أن لا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.
- رقابة إصلاحية: فلا تكون بهدف تسجيل الأخطاء والعقاب والعتاب بل بهدف العلاج.
- رقابة مرنة: فهي ليست مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع، وإنما تتناسب مع الخطة وتتكيف مع ظروف تنفيذه.

### المبحث الثالث: مشكلة ضياع الوقت

في إطار استغلال الوقت المتاح لأداء المهام، يواجه المدير والعاملين عدة عوائق تتسبب في تضييع الوقت، فمشكلة ضياع الوقت تحدث مع العاملين أثناء أداء عملهم الرسمي، حيث تأخرهم عن أداء واجباتهم بشكل سريع ومتقن وتحد من معرفتهم ومهارتهم في تنظيم وإدارة الاجتماعات وزيادة عددها دون سبب.

#### المطلب الأول: مفهوم ضياع الوقت

إن مفهوم ضياع الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص وهو نشاط يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائد يتناسب والوقت المبذول من أجله<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

<sup>2</sup> طارق السويداني، محمد أكرم العلوني، فن إدارة الوقت، ط2، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 43، 44.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص 155.

ويجب الانتباه إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك؛
- ✓ كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم للوقت (لا يحقق هدفا)؛
- ✓ بالرغم أن جميع مضيعات الوقت يمكن تبريرها، إلا أنها جميعا يمكن ترشيدها وإحلالها بأنشطة منتجة، وبالتالي أنت المسؤول عنها، ويبقى الحل في يدك أنت دائما، وتقسم مضيعات الوقت إلى قسمين<sup>2</sup>:

➤ **مضيعات داخلية:** مصدرها داخلي صعبة التغلب وتتمثل في:

- ✓ عدم وضوح الأولويات، عدم التخطيط، سوء جدولة العمل، ضعف مهارة اتخاذ القرار، عدم وضوح الأهداف وضعف الانضباط الذاتي.

➤ **مضيعات خارجية:** مصدرها الناس ونجد من بينها:

- ✓ مكالمات الهاتف المتتالية، الاجتماعات المطولة، الزائرين الغير متوقعين، عدم وضوح السياسات والإجراءات، ضعف أنظمة الاتصال وكثرة أوراق العمل.

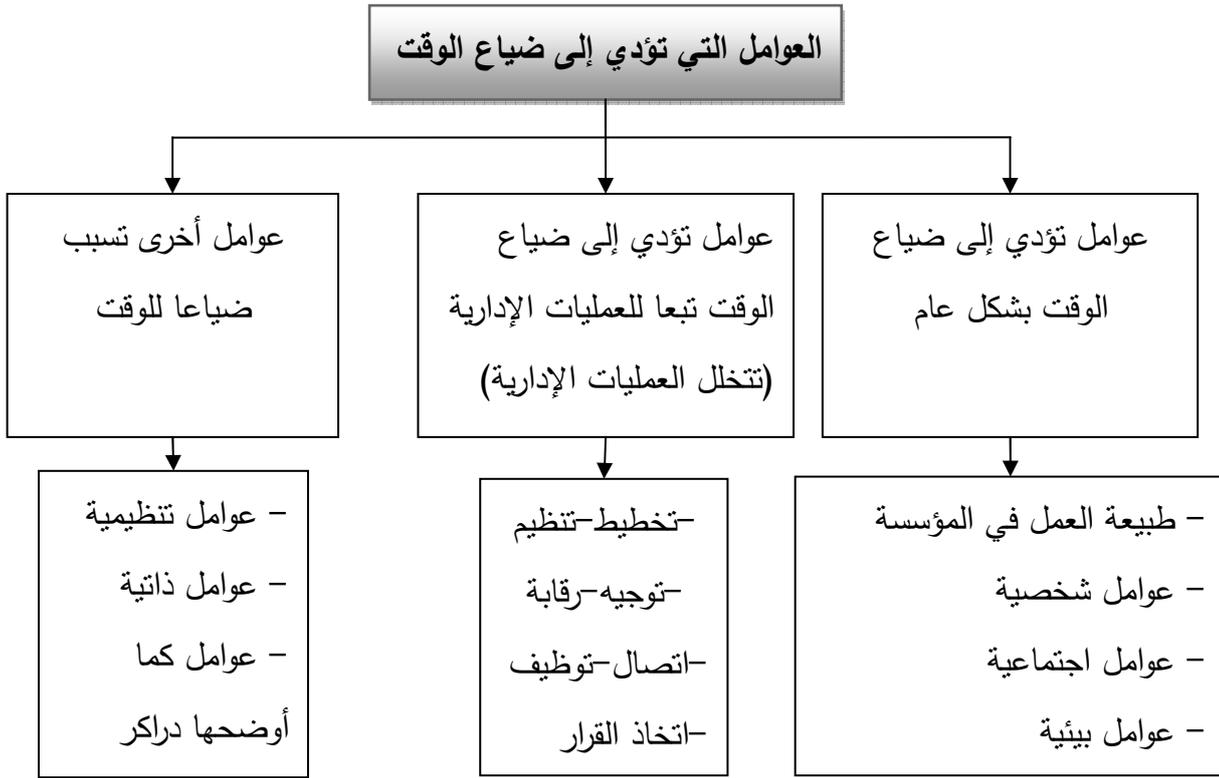
**المطلب الثاني: عوامل ضياع الوقت**

- قال فولتير: "هناك أربع طرق لإضاعة الوقت: الفراغ، الإهمال، إساءة العمل، والعمل في غير وقته". وقد أجمل العديد من الباحثين عوامل ضياع الوقت على النحو التالي كما هو مبين في الشكل:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، الطبعة الثالثة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 157، 158.

<sup>2</sup> سهيل عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الشكل رقم (3-1): العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد: أميمة عبد القادر عبد الخالق الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص 152.

2-1 العوامل التي تسبب ضياع الوقت بشكل عام

يوجد مجموعة من العوامل التي يتفق عليها علماء الإدارة، والتي تسبب فقدان السيطرة على الوقت بصفة عامة، ويمكن تقسيمها كالتالي<sup>1</sup>:

➤ عوامل تتعلق بطبيعة العمل في المؤسسة:

- ✓ عدم وضوح الأهداف والمهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة والمعلمين.
- ✓ سوء التخطيط وعدم تحديد الأولويات.
- ✓ خلط المسؤولية والسلطة في العمل.
- ✓ النقص في عدد الإداريين والمعاملين بالمؤسسة.

➤ العوامل الشخصية:

- ✓ الحالة الصحية والتعب، الكسل وتأجيل الأعمال، الحالة النفسية، عدم الانضباط الذاتي والشعور بالملل.

➤ العوامل الاجتماعية:

- ✓ الصراع الأسري، العادات السلبية والتقاليد والعادات الاجتماعية.

<sup>1</sup> أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص ص 152، 153.

➤ العوامل البيئية:

✓ ازدحام الطرق والمواصلات والظروف المناخية.

2-2 عوامل ضياع الوقت التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية

أجمل ماكنزي مضيعات الوقت في مختلف العمليات الإدارية على النحو التالي<sup>1</sup>:

➤ التخطيط

✓ عدم وجود أهداف أولويات أو خطط يومية، اختلاف الأولويات، عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام، والقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

➤ التوظيف

✓ وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين، كثرة الموظفين، ووجود موظفين يثيرون المشكلات.

➤ الرقابة

✓ كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية، النقص في المعلومات، عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة، التسلط والرقابة المفرطة وعدم القدرة على قول لا.

➤ اتخاذ القرار

✓ اتخاذ قرارات سريعة، التردد في اتخاذ القرارات والتسويق والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات.

➤ التنظيم

✓ الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي، كثرة الأعمال الورقية، القيام بالعمل أكثر من مرة وعدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

➤ التوجيه

✓ النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في إنجاز العمل بصورة فردية، التفويض غير فعال، ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف الحوافز التي تهتم العمل وضعف القدرة على التكيف.

➤ الاتصال

✓ كثرة الاجتماعات واللجان، عدم وضوح نظام الاتصالات وسوء الفهم والافتقار إلى الإصغاء الجيد.

2-3 عوامل أخرى تسبب ضياعا للوقت

إن أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت كما أوضحها دراكر هي كما يلي<sup>2</sup>:

✓ سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم؛

✓ تضخم أو زيادة عدد العاملين؛

✓ عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال؛

✓ الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة في اتخاذ القرارات والتفويض غير الصحيح؛

<sup>1</sup> رأفت حسين شاكر الهور، مرجع سبق ذكره، ص 42-44.

<sup>2</sup> إناس أكرم أحمد الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2001، ص 50، 51.

✓ المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات؛

✓ البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير بها والتخطيط لها.

كما يمكن تقسيم العوامل التي تسبب ضياعا لوقت المدير وفق ما يلي:

#### ➤ العوامل التنظيمية

✓ الزيارات المفاجئة، الاجتماعات الطويلة، الأزمات والأمور الطارئة، عدم وضوح الأهداف، سوء

التنظيم؛

✓ عدم تفويض الصلاحيات، وعدم كفاية التعليمات أو المعلومات.

#### ➤ العوامل الذاتية

✓ القلق، عدم القدرة على السيطرة على تصرفات الآخرين، وجود وقت زائد عن الحاجة تحت التصرف،

السرية الزائدة والتكتم على المعلومات، والخوف على ضياع السلطة.

#### المطلب الثالث: مصادر ضياع الوقت

يمكن تقسيم مصادر ضياع الوقت إلى ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-3 المدير نفسه

يكون المدير مصدر ضياع الوقت في المنظمة من خلال:

➤ **طبيعة المدير:** فهناك اختلاف كبير بين المدراء وطرق تفكيرهم، هذا الاختلاف ناتج عن مجموعة

من العوامل التي نشأت مع كل واحد منهم، والتي لها تأثير كبير في كيفية التعامل مع الوقت في العمل وفي الحياة اليومية.

➤ **ضعف مهارات وتجارب المدير:** فمهارة حسن استغلال الوقت واستثماره تميزه عن غيره من المدراء

وتحقق له النجاح والرقى في مجال عمله، وكذا الاستفادة من أدائه.

➤ **محاولة الوصول إلى المثالية:** فهناك بعض المدراء الذين يضعون أغلب أوقاتهم في محاولتهم إلى

أن يكونوا أفضل مما هم عليه الآن على الإطلاق.

#### 2-3 الموظفين وباقي الأشخاص الآخرون

يضم هذا المصدر كل الأشخاص الذين يتعامل معهم المدير أثناء أدائه لعمله، فهو يتعامل مع

الزبائن، الموردون، الموظفون، الإداريون، وكل العمال التنفيذيين بالإضافة لبعض الأصدقاء والأقارب، حيث

هنا إدراج أهم مصادر هذا الوقت في:

✓ إنجاز المهام والأعمال غير ضرورية، حيث يمكن طرح السؤال التالي: لماذا تقوم بهذه المهمة؟

✓ إجراء أنشطة غير ضرورية في المهمة، حيث طرح السؤال التالي: هل يجب أن نعمل هذا كله؟

✓ القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات التي تعتمدها بعض الدول والمنظمات والتي تؤدي إلى إغراق

الإداريين والعالمين في بحر من الإجراءات الروتينية المطلوبة والتوقعات والتراخيص لغايات إنجاز

<sup>1</sup> عبد الكريم العقيد، أساسيات إدارة الوقت، مكتبة حريز، الرياض، 1999، ص50.

بعض المعاملات أو الموافقة عليها، وفي هذه الحالة يجد المسؤول نفسه مضطراً لإتباع هذه الإجراءات وحتمية التعرض للملاحقة القانونية وفي حال مخالفتها.

#### المطلب الرابع: منهج مقترح للسيطرة على مضيعات الوقت

لكي تتم إدارة وقت المدير بكفاءة يجب السيطرة على مضيعات الوقت داخل الإدارة، فهناك منهج مقترح للسيطرة على مضيعات وقت المدير وهي كالتالي<sup>1</sup>:

**4-1 جمع البيانات:** إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافياً الاعتراف بأن العمال يمثلون مشكلة، بل لا بد من التعرف إلى عددهم، والتعرف إلى أسباب الزيادة ظروفها.

**4-2 التعرف على الأسباب المحتملة:** هنا لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيعة، فهل المدير نفسه أم الآخرين أم البيئة أم ماذا؟ وإذا كان المدير هو المسؤول عن ضياع وقته ووقت المسؤولين، فماذا سبب ذلك؟

**4-3 وضع الحلول الممكنة:** وهذا يتطلب منا مناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حدة، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين ويزملائه في العمل.

**4-4 اختيار أكثر الحلول جدوى:** ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

**4-5 تنفيذ الحل المختار:** عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ ومن ثم تقييم هذا الحل بهدف التعرف إلى مدى فعاليته في حل المشكلة، فإذا تبين أن المشكلة مازالت قائمة فلا بد من إعادة العملية بأكملها.

<sup>1</sup> كمال عبد الحميد إبراهيم السوري، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2008، ص 51، 52.

## خلاصة الفصل:

على الرغم من تعدد وجهات النظر في إعطاء مفاهيم أو تعاريف لمصطلح إدارة الوقت، غير أن هذه الوجهات تتفق وتتشترك في أن الوقت مورد هام، لا تقل أهميته عن الموارد الأخرى بل ويتعدها، كونه إذا ضاع فلا يمكن تعويضه كما أنه مورد مجاني وهدره يكلف تعويضات أو خسائر ولذلك فإن حسن تدبير هذا المورد الهام ضرورة ملحة سوءا على الفرد أو الإدارة وهذا نظرا لارتباطه بالموارد الأخرى ، فالشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء.

لهذا يتوجه الجميع لإيجاد أفضل السبل لاستغلال هذا المورد المهم، خاصة المؤسسات، حيث تعنى به من الناحية الإدارية باعتماد الوظائف الإدارية من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة له، وتتم بإتباع عدة أساليب إدارية منها أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالتفويض. هذا وتم تحديد بعض مسببات تضييع الوقت التي يتوجب على المدراء والعاملين التفطن لها والعمل على تقليلها أو تفاديها.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

### تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين

وعلاقته بإدارة الوقت

خلاصة

### تمهيد:

يعد الأداء سلوك بشري ناتج عن توليفة من العناصر، يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، ومدى امتلاكه للقدرات اللازمة، وإدراكه لدوره حيث يهتم الكثير من المسيرين بأداء العمال، كون أداء ونجاح المؤسسات مرتبط بأداء العاملين فيها، مما جعل كفاءة انجاز المهام وتحقيق الأهداف مرتبط بالاستثمار في الموارد البشرية وتطوير قدراتها وتقييم أدائها باستمرار لمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف، ومدى قدرتها على انجاز المهام الموكلة إليها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، لان أداء العاملين هو أداء المنظمة ككل.

إن تحسين أداء العاملين يتوقف على العديد من العوامل ولاستحالة التفصيل فيها معاً، ركزت دراستنا على ربطه بإدارة الوقت من خلال التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة على انجاز النشاطات والمهام في وقتها. لتوضيح أساسيات حول أداء العاملين وصولاً إلى تحديد علاقته بإدارة الوقت، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، أين خصص المبحث الأول لتحديد ماهية أداء العاملين والمبحث الثاني للتعرف على أسس تقييم أداء العاملين في حين خصص المبحث الثالث لعرض عناصر التحسين وعلاقة إدارة الوقت بأداء العاملين.

### المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعتبر الأداء من بين المواضيع التي لاقى اهتمام واسعاً ومتزايداً في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية البالغة التي يحظى بها هذا المفهوم، كونه أحد المؤشرات الدالة على مدى كفاءة وفعالية الأفراد العاملين في تحقيقهم للأهداف الموضوعة بأقل التكاليف الممكنة ووفق الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

لقد تباينت وتعدت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للأداء، وذلك باختلاف المدخل والتوجه، وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

#### 1-1- تعريف أداء العاملين:

قبل التطرق إلى تعريف أداء العاملين يتم ضبط لمصطلح الأداء عامة.

- يعرف الأداء على أنه "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"<sup>1</sup>.

- الأداء هو "حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمنظمة، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالعامل ذاته"<sup>2</sup>.

تجدر الإشارة إلى وجود مفهومين مرتبطين بالأداء، هما الكفاءة والفعالية.

**الكفاءة** هي: "القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

أما **الفعالية** فتعرف على أنها: "المدى الذي بموجبه تعظم جميع أشكال العوائد المتاحة للمنظمة". أما التعريف الأكثر شيوعاً ووضوحاً للفعالية، فهو: "درجة تحقيق الأهداف"، بعبارة أخرى هي: "المدى الذي يتم به إنجاز مجموعة من الأهداف"<sup>4</sup>.

ويعرف أيضاً على أنه: "قدرة أي شخص على تحقيق أهدافه وغاياته وكذلك تحقيقه توقعات مديره أو استكمال الأهداف التنظيمية التي تتبعها الإدارة العليا"<sup>5</sup>.

فيمكن القول أن الأداء "يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة (استخدام رشيد لموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفاعلية من بلوغ الأهداف"<sup>6</sup>.

والشكل التالي يوضح هذا المفهوم

<sup>1</sup> حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1999، ص 12.

<sup>2</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

<sup>3</sup> أحمد يوسف، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 16.

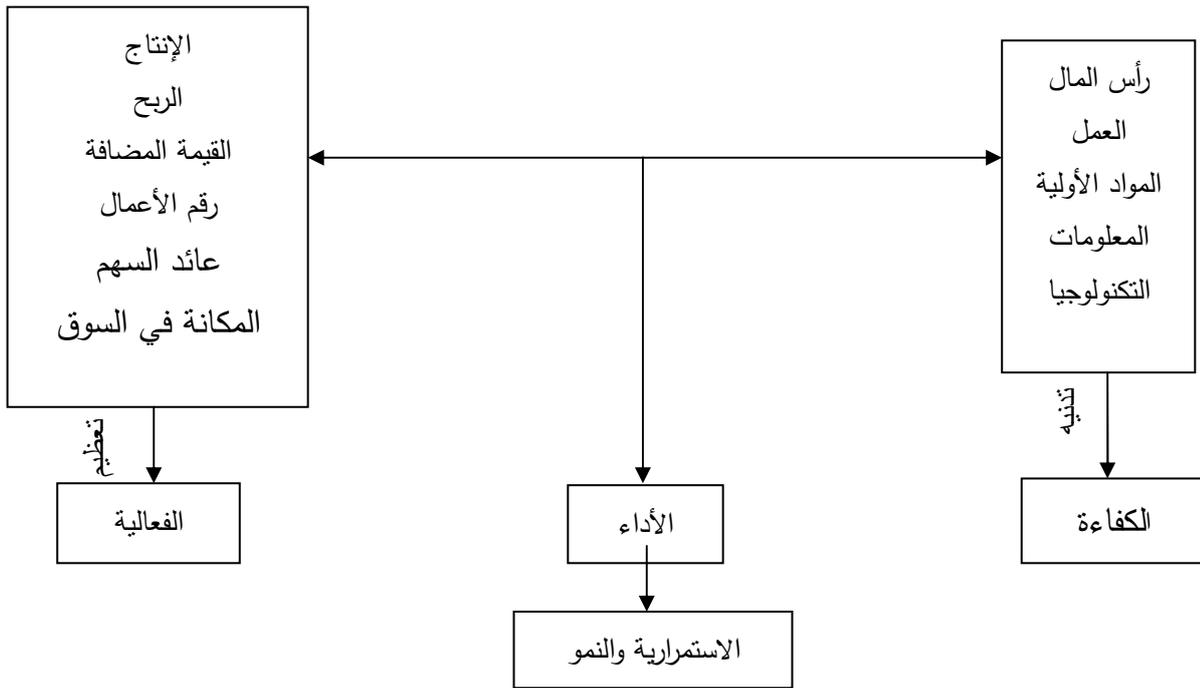
<sup>4</sup> عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 71.

<sup>5</sup> Muhammad Rafique Shaikh and al, Factors Affecting To Employee Performance A Study Of Islamic Banks, International journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management ent Sciences, vol 7,16, January 2017, P312.

<sup>6</sup> مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العامل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 3.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

الشكل رقم (1-2) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، ص 88.

أما أداء العاملين فيمثل: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا على أنه السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته<sup>3</sup>.

تأسيسا على ما تقدم ذكره يمكن تعريف أداء العاملين على أنه: ناتج الجهد البشري الذي يحققه الفرد أثناء تأديته لعمله، بطريقة معينة، خلال فترة زمنية محددة، بغرض تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

### 2-1 أهمية أداء العاملين:

تكمن أهمية أداء العاملين في أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة.<sup>4</sup>

### 1-2-1 الأهمية بالنسبة للفرد:

<sup>1</sup>حازم أحمد قرونة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، محافظة غزة، مجلة كلية فلسطين، التقنية، فلسطين، العدد3، 2006، ص 117.

<sup>2</sup>أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

<sup>3</sup>عمار بن عيسى، اتجاهات التدريس نحو تقييم أداء الأفراد، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 14.

<sup>4</sup>علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في الأداء العاملين دراسة ميدانية إلى مديرية التربية بمحافظة البريمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا المجلد الواحد وثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009، ص 9.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بالأجور والمرتببات وإثبات ذاته.

### 1-2-2 الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث الأهمية لكل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها ويشرف على أفرادها العاملين. لذلك فإن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتمام كبيرا بأداء الأفراد العاملين لأنه يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودفاعته ليس له فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها.

### المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين:

نظرا للأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم الأداء فقد توجه الاهتمام نحو دراسة عناصره ومحدداته من أجل الوصول إلى المزيد من النتائج التي من شأنها تدعيم وتنمية فاعلية أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة ومكانتها.

### 2-1 عناصر أداء العاملين:

تهدف دراسة عناصر الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:<sup>1</sup>

➤ **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

➤ **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية، والنفسية، التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أدائه مهامه.

➤ **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان، والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

➤ **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

### 2-2 محددات أداء العاملين:

لأداء العاملين محددات ثلاث تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، بومرداس، 2007، ص 3.

<sup>2</sup> بلقاسم إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 259-

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

➤ **الجهد المبذول (الدافعية):** إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، و هي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل، وتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات.

➤ **القدرات والخصائص الفردية:** وتنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية، بالإضافة إلى القدرات الحسية والحركية والمعرفية والمتمثلة فيما يلي:

✓ **الخصائص الشخصية:** نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة، الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياته المهنية والمتغيرات الأساسية كالعمر، نوع التكوين السابق... الخ.

✓ **القدرات الحسية والحركية والمعرفية:** القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، ويكون تأثيره عليها حسب طبيعة ومتطلبات القدرات اللازمة، كما أن فعالية استعمال المعلومات ومعالجتها مرتبط بالقدرات الحسية والحركية والمعرفية للعامل.

➤ **إدراك العامل لدوره:** نعني بإدراك العامل لدوره الوظيفي تصوره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله والسلوك الذي يمارسه ودوره في مكان العمل، حيث أنه يتلقى تعليمات وردود أفعال وآراء من رئيسه على أدائه وتصرفاته، كما أنه يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل، أي يتلقى مؤشرات في صورة من المعلومات التي تمثل مدخلات يقوم بانتقاء البعض منها، وتفسيرها وتنظيمها ويستوعبها ويفهمها بطريقة خاصة متأثرة بدوافعه و خبراته السابقة وبطبيعة المعلومات وخصائصها.

الجدير بالذكر أن هذه العوامل والمحددات لا يمكن أن تعمل خارج نطاقها ولا يمكن أن يؤثر كل عنصر على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، ومعنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر، بحيث يعتبر تفاعل وإدراك المحتوى من مضامين الأداء، أي من أساسياته وخصوصياته، ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

يعد الأداء سلوك بشري ناتج عن التوليفة السابقة، يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، ومدى امتلاكه للقدرات اللازمة، وإدراكه لدوره حيث يهتم الكثير من المسيرين بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن عملية تقييمه تحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، منها داخلية وخارجية.

#### 3-1 العوامل الداخلية:

إن أداء المورد البشري يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الخاصة بالأفراد، ولذلك فقد اهتم علماء التحليل النفسي بدراسته ومختلف جوانب سلوكهم، وقد توصلوا من خلال تلك الدراسات إلى تحديد مجموعة من الخصائص التي تؤثر على سلوك العاملين يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ **التبعية والسلبية:** حيث أن التبعية تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين أما السلبية فهي تعني الإحجام عن المبادرة في العمل، و هاتين الخصيتين تؤثران سلبا على الأداء.

➤ **الخوف والقلق:** حيث أن الخوف عادة يخلق شعورا بعدم الاستقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد، أما القلق فيعتبر أحد الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف مما يؤدي غلى الاضطراب، وذلك يكون عائقا للتفكير والعمليات العقلية مما يؤثر على أداء العامل.

➤ **التنافسية:** كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن ذلك يؤثر على الأداء بالزيادة.

➤ **القدرة على التحكم الانفعالي:** كلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الأفراد فإن أدائهم سينخفض، والعكس إذا ارتفعت.

➤ **الثقة بالنفس:** حيث أنه كلما انخفضت الثقة بالنفس لدى الفرد، فإن أدائه سينخفض.

➤ **مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** الفرد الذي يمتلك مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس الفرد الذي لا يمتلك طموح، ونفس شيء بالنسبة للدافعية للإنجاز.

➤ **النظرة إلى النفس:** إن النظرة السلبية للذات يترتب عليها بعض التأثيرات السلوكية، مما ينعكس على الأداء بالانخفاض، والعكس إذا كانت النظرة إيجابية.

#### 3-2 العوامل الخارجية ( البيئية):

إن العوامل الداخلية التي سبق ذكره، يمكن التحكم فيها و تعديلها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، فهي عوامل نفسية يسهل اكتشافها ومعالجتها، لكن هناك عوامل أخرى قد يصعب التحكم فيها من قبل الأفراد، حيث تكون خارجه عن نطاق سيطرتهم، وهذه العوامل هي العوامل الخارجية أو البيئية التي

تعتبر عوائق للأداء، لتأثيرها القوي جدا، لأن لها تأثيرا على محددات الأداء، ومن أكثرها شيوعا ما يلي:<sup>2</sup>

➤ **كثرة المسؤوليات والواجبات:** والتي يتعين على الفرد القيام بها ضمن مهام وظيفته، وضيق الوقت مما يجعله يركز على إتمام العمل في وقته المحدد، وبذلك يهمل تركيزه على الجودة.

➤ **نقص التعاون من طرف الآخرين:** حيث أن التعاون بين الأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وإنجاز الأعمال بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه.

<sup>1</sup> فرخة ليندة، اثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنطقة، رسالة ماجستير ( غ منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009، ص 77.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 78.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

➤ القوانين والإجراءات المحددة من طرف الإدارة: بالإضافة إلى السياسات غير الواضحة التي تؤدي إلى عرقلة الأداء.

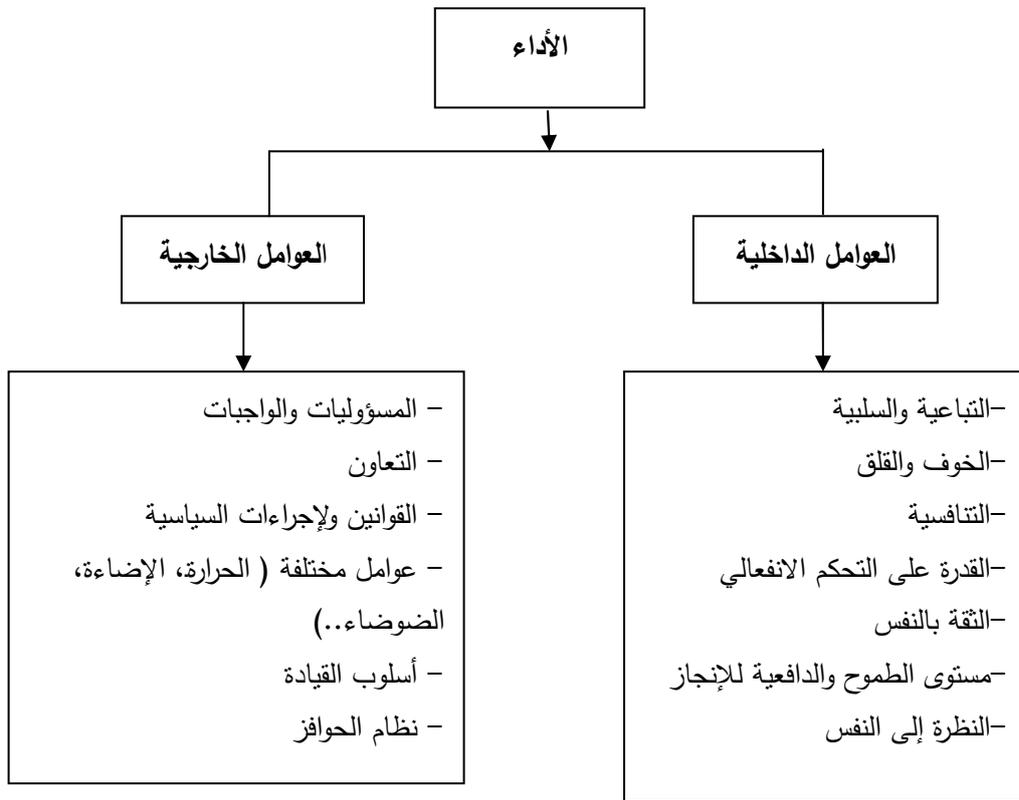
➤ العوامل المختلفة: مثل الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وترتيب الآلات... الخ.

➤ أسلوب القيادة المعتمدة من طرف القائد: حيث يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين، من خلال تأثيره على محدداته.

➤ وجود نظام للحوافز: حيث أن جود نظام للحوافز من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، لأنه يدفع الأفراد إلى بذل جهد أكبر في العمل.

يمكن القول أنه رغم العوامل السابقة الذكر التي لها تأثير كبير على أداء العاملين، غير أن الأسلوب القيادي المتبع من أكثرها أهمية، بسبب العلاقة القوية التي تربطه بالعوامل النفسية، فقد يؤدي إلى خلق التبعية والسلبية لدى العاملين، كما قد يخلق في أنفسهم الخوف والقلق، ويتحكم في درجة تنافسيتهم وفي انفعالاتهم وغيرها، وبذلك يكون تأثيره على الأداء من خلال التأثير على العوامل المحددة له.

الشكل رقم (2-2): العوامل المؤثرة على أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد: فرخة ليندة، مرجع سابق، ص ص 77، 78.

### المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

إن تقييم أداء العاملين أحد أهم الوسائل والأدوات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة، بالإضافة إلى اعتبارها أحد أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على تطوير أدائهم وقدراتهم مع مكافأتهم أو مجازاتهم.

#### المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين:

تعنى المؤسسات بتقييم أداء عمالها بناء على ما يقدمونه في وظائفهم وانجازاتهم في المؤسسة حتى يتم بناء على ذلك العمل على التحسين والتقويم وتوفير أفضل الظروف للعمل والعطاء الأفضل.

#### 1-1 تعريف تقييم أداء العاملين:

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه:

✓ " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل"<sup>1</sup>.

✓ " أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود و سلوك الموظف الوظيفي ( كمياً و نوعياً ) خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم"<sup>2</sup>.

✓ " تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وانه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة"<sup>3</sup>.

✓ "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل أخرى داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية وتنميتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم"<sup>4</sup>.

#### 1-2 أهمية تقييم أداء العاملين

تكمُن أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي<sup>5</sup>:

✓ رفع حماس ودرجة الإنشداد إلى المنظمة.

✓ زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور وقرارات بشأن مستقبله في المنظمة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة مطبعة الإشعاع الفني، الإسكندرية، 2001، ص 203.

<sup>2</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية : دليل علمي، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013، ص 116.

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 169.

<sup>4</sup> عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 71.

<sup>5</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 128.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

- ✓ اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- ✓ تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- ✓ الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- ✓ تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.
- ✓ تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجية متدنية.
- ✓ الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
- ✓ إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج ونتائج تقييم الموظفين للحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى اعتباره وسيلة فعالة لمعرفة الأفراد الذين هم بحاجة إلى الترقية.
- ✓ إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم وذلك لضمان استمرارية الرقابة والإشراف.
- ✓ يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه، من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات.
- ✓ يسهم في كشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تفعيل معايير الأداء.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين:

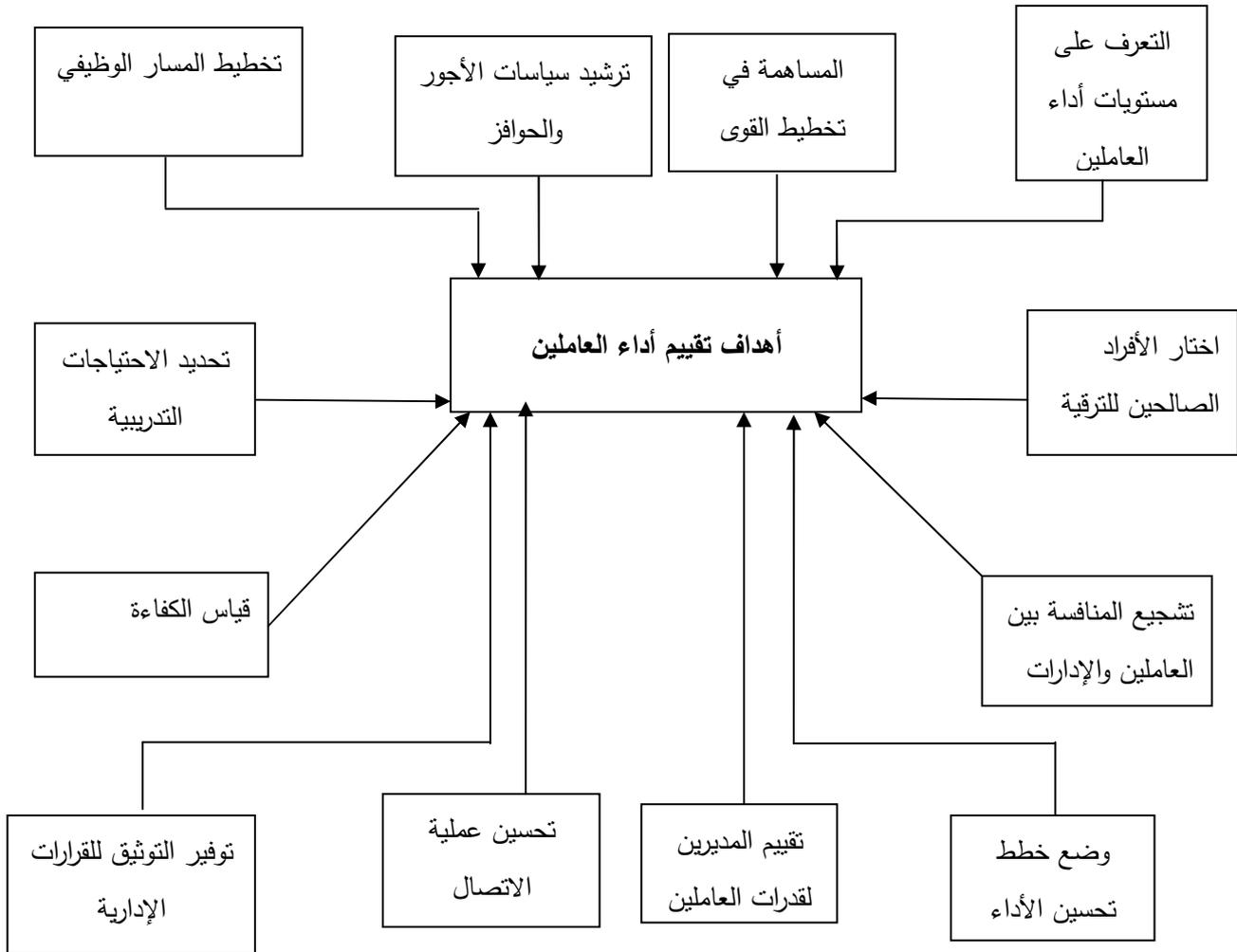
- يقوم تقييم الأداء على تحقيق عدة أهداف من بينها<sup>1</sup>:
- ✓ إهداء العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع كل ما كان متوقع منهم.
- ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- ✓ يسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- ✓ المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- ✓ تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامهم بشكل أفضل في المستقبل.
- ✓ تشجيع المنافسة العاملين وبين الأقسام والإدارات واختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ✓ ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل... الخ.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركاء والعاملين؟ الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص ص 89، 90.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

✓ توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأساليب التي بنت عليه .

الشكل رقم (2-3): أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 90.

### المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم أداء العاملين

توجد عدة معايير وطرق مستخدمة في تقييم أداء العاملين يستعملها المسؤولون وفق عدة اعتبارات منها المتعلقة بطبيعة الوظائف، المهام والوقت المتاح للتقييم.

#### 1-3 معايير تقييم أداء العاملين :

يقصد بمعايير أداء العاملين وتقييمه المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه ،و تعتبر معايير تقييم الأداء العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وهناك عدة تقسيمات لمعايير تقييم الأداء،ومن بين هذه التقسيمات أو النماذج ما يلي:

➤ **النموذج الأول:** حيث يقسم عناصر ومعايير تقييم الأداء إلى ثلاثة معايير وهي<sup>1</sup>:

- **معايير نواتج الأداء:** في هذا المعيار يتم التركيز على نواتج أداء العمال من كمية و جودة معينة.

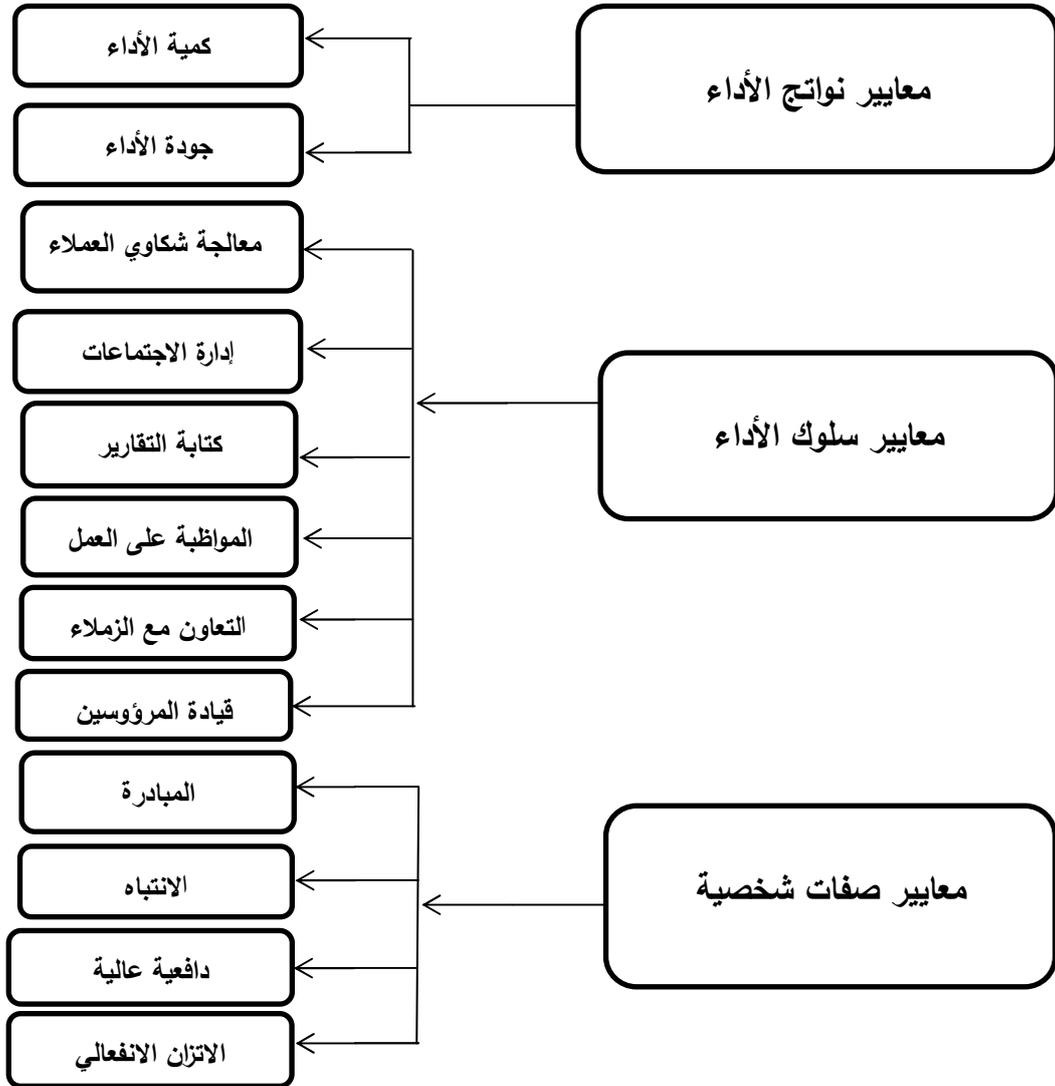
<sup>1</sup>سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 81-83.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

- معايير سلوك الأداء: يقوم هذا المعيار بالاعتماد على معايير غير مباشرة لا تمس نواتج الأداء.
- معايير الصفات الشخصية: وهي معايير شخصية يمكن اللجوء إليها حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، و هي أقل المعايير دقة.

الشكل التالي يبين معايير تقييم الأداء حسب النموذج الأول

الشكل رقم (4-2): معايير تقييم أداء العاملين حسب النموذج الأول.



المصدر: سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص82.

➤ النموذج الثاني: يقسم هذا النموذج معايير تقييم الأداء إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

- معيار موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل و تتمثل هذه المقومات في:  
✓ المعرفة بالعمل و مطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل و إجراءات العمل و كيفية أدائه.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص210.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

- ✓ **كمية الإنتاج:** وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- ✓ **جودة الإنتاج:** وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله و مدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية وظروف العمل و الإمكانيات المتاحة.
- **معيار سلوكي:** وهذا المعيار يكشف عن صفات الفرد الشخصية، والتي تشمل:
  - ✓ **التعاون مع الزملاء:** حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
  - ✓ **درجة الاعتماد على العامل في أداء عمله:** حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة.
  - ✓ **حرص العامل على الأدوات والآلات وسلامتها:** حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
  - ✓ **المواظبة:** يقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.
  - ✓ **استغلال وقت العمل:** يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله، وتخصيصه للأداء الفعال.
- **السلوك الشخصي:** يقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، وإذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

### 3-2 طرق تقييم أداء العاملين

- هناك العديد من الطرق المعتمدة في تقييم أداء العاملين، والتي يمكن تصنيفها إلى طرق التقليدية وأخرى حديثة
- 3-2-1- طرق التقييم التقليدية:** هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقاييس سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي:<sup>1</sup>

#### ✓ طريقة الترتيب البسيط

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد هذه الأخيرة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويختار أفضل الموظفين أداء مع ذكر اسمه على القائمة، بالإضافة إلى اختيار سوء العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين وذلك حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل ومما يأخذ على هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية التقييم، لذلك من الأفضل الاعتماد على أكثر من مقيم في عملية الترتيب من أجل التقليل من التحيزات، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة استخدامها وتوضيحها للأفراد العاملين كما يصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 243.



## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

رئيس القسم..... التاريخ .../.../..... التوقيع.....  
مسؤول إدارة الموارد البشرية..... التوقيع.....

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص110.

**طريقة قوائم المراجعة:** تقوم هذه الطريقة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف الموجودة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عدد محدد من الأسئلة، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على هذه الأسئلة ب (نعم) أو (لا) كما في الجدول رقم (2-2) والذي يتضمن مثالا لهذا النوع من الأسئلة.

كما تتضمن هذه القائمة أوزاناً نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية التامة مع الاحتفاظ بها من قبل إدارة الموارد البشرية. والمقيم عادة لا يكون على دراية بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، ومن سمات هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق الكثير من الوقت في التقييم، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير كما أنها لا تتأثر بأعداد العاملين كبيرة أو صغيرة كانت، وما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة لجمع الوظائف لديها لاسيما أن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لقيمتين مختلفتين أيضاً<sup>1</sup>.

الجدول رقم (2-2): نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملائه في العمل
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، الإدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 165.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، مرجع سبق ذكره، ص 164، 165.

### ✓ المراجعة الميدانية

تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يتم بإعداد قائمة بالعاملين، يتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين في جانب استغراق هذا الأسلوب زمنا طويلا<sup>1</sup>.

### ✓ طريقة التوزيع الإيجابي

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إيجابي من قبل القيم لإعطاء مجموعة المتميزين نسبة 10% من عدد الموظفين و 20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و 40% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيرا 10% لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة<sup>2</sup>.

### ✓ طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة

خلال هذه الطريقة يتم ملاحظة سلوك الفرد العامل بشكل مستمر دقيق بهدف معرفة الحوادث التي تحصل مع الفرد أثناء عمله وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك<sup>3</sup>.

### 3-2-2 طرق التقييم الحديثة

ظهرت هذه الطرق تقاديا للوقوع في عيوب وأخطاء الطرق التقليدية.

### ✓ طريقة التدرج على الأساس السلوكي

ترتبط هذه الطريقة بين طريقتين هما التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم من خلال هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو صفة. كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل الأثناء عملية التقييم<sup>4</sup>.

### ✓ طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

حيث يقيم السلوك والأداء بمقدار الأهداف المحققة منه والمروجة من العمل، حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة والوظيفة ومن ثم يقارن سلوك الفرد بما قام بإنجازه من الأهداف مع وضع مجموعة من الأوزان الوظيفية ومن ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصر عليها.

<sup>1</sup> حنان نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، غدارة الموارد البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 152.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 132.

### ✓ طريقة مراكز التقييم

هذه الطريقة تقوم بقياس مهارات لوظائف معينة وغالبا ما تكون هذه الطريقة لإدارات العليا، حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط والتنظيم والعلاقات وغيرها من الصفقات لكبار المديرين، ومن مميزات هذه الطريقة أنها منظمة ودقيقة تهدف إلى التعرف على السلوك من أجل التوظيف، الترشيح، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل، كما أنها تشير إلى العملية لا إلى المكان، وتتطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل التي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة<sup>1</sup>.

### ✓ طريقة الإدارة بالأهداف:

ترتكز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر من أجل الوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.
- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية.
- مناقشة هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الإنفاق إلى سبل الوصول إليها.
- مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية و يتم الإتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوسين.
- يقوم المرؤوس بعد انتهاء المدة المحددة لتحقيق الأهداف بتقييم نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا بحقائق رقمية.

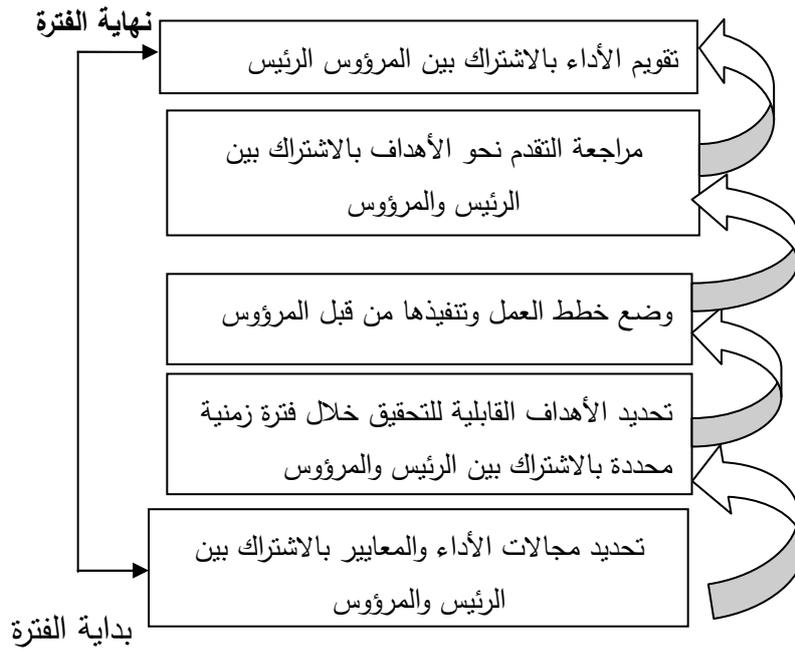
يلاحظ أنه بالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص ص 119، 120.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 292، 293.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

الشكل رقم (5-2): خطوات الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء



المصدر: محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 293.

### المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء العاملين:

باعتبار عملية تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، فلا بد أن تكون هذه العملية منظمة، تخضع لمجموعة من الخطوات من أجل الوصول للتقييم أفضل للأفراد العاملين داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، وتم وفق الخطوات التالية:

#### 4-1: تحديد معايير الأداء:

- يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:<sup>1</sup>
- **الصدق:** يجب أن يعبر عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.
  - **الثبات:** أي أن يضم المعيار جانبيين هما الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
  - **التمييز:** وهذا يشير إلى مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة لأداء، وذلك بهدف تمييز الجهود من أجل استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.
  - **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
  - **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه وكذا الوقت المناسب لاستخدامه.

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، 2003، ص 88

### 4-2 نقل توقعات أداء الأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها لأفراد العاملين المعرفة المطلوب والمتوقع منهم، وتعتبر من أهم الطرق التي تستخدم في نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه، حيث يتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وبالتالي تكون هناك تغذية عكسية بين الطرفين يتم من خلالها معرفة ردود الأفعال والاستفسار حول الجوانب غير الواضحة لدى المرؤوسين.

### 4-3 قياس الأداء

يتم من خلال الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم عادة لقياس الأداء الفعلي هي:

✓ ملاحظة الأفراد العاملين.

✓ التقارير الإحصائية.

✓ التقارير الشفوية.

✓ التقارير المكتوبة.

فالاستعانة بهذه المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

### 4-4 مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

هذه الخطوة هامة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن بين الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.

### 4-5 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يجب على الأفراد العاملين مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر من أجل توضيح بعض الجوانب المهنية التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصفة خاصة الجوانب السلبية في أدائه. كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى وضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.<sup>1</sup>

### 4-6 الإجراءات التصحيحية:

إن هذه الخطوة من الممكن أن تكون على نوعين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الواروق والتوزيع، عمان، 2006، ص 238.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 247.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

**النوع الأول:** يكون مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

**النوع الثاني:** أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيح الأساسي، يتم البحث عن أسباب وكيفية حدوث الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين

يعتبر تحسين أداء العاملين من الأسس التي تضمن بقاء المنظمة واستمراريتها وشرطا أساسيا لنجاحها، وذلك لارتباط دائما بأداء العنصر البشري حيث أصبح نجاحها مرهونا بقدرات أفرادها وكفاءتهم فوجب على هذه المنظمات الاهتمام بهذه الطاقات واستغلالها أحسن استغلال من أجل أداء أعمالهم في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة وإدارة وقتهم بفعالية، من خلال التخطيط والتنظيم الجيد لأوقات العمل وتنفيذ مختلف المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

### المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين أداء العاملين:

إن عملية تحسين أداء المنظمات الحديثة مرتبط برفع مستوى أداء عمالها لتحقيق أهدافها.

#### 1-1 تعريف تحسين أداء العاملين:

تعني كلمة التحسين " التقدم أو الانتقال من حالة إلى أخرى في ذات المرحلة، إذا فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحرافات في كل عناصر الأداء من مداخلات، عمليات، مخرجات، وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين بالارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات والقصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل<sup>2</sup>. ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء. حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة ونظام مكافآت واختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، 248.

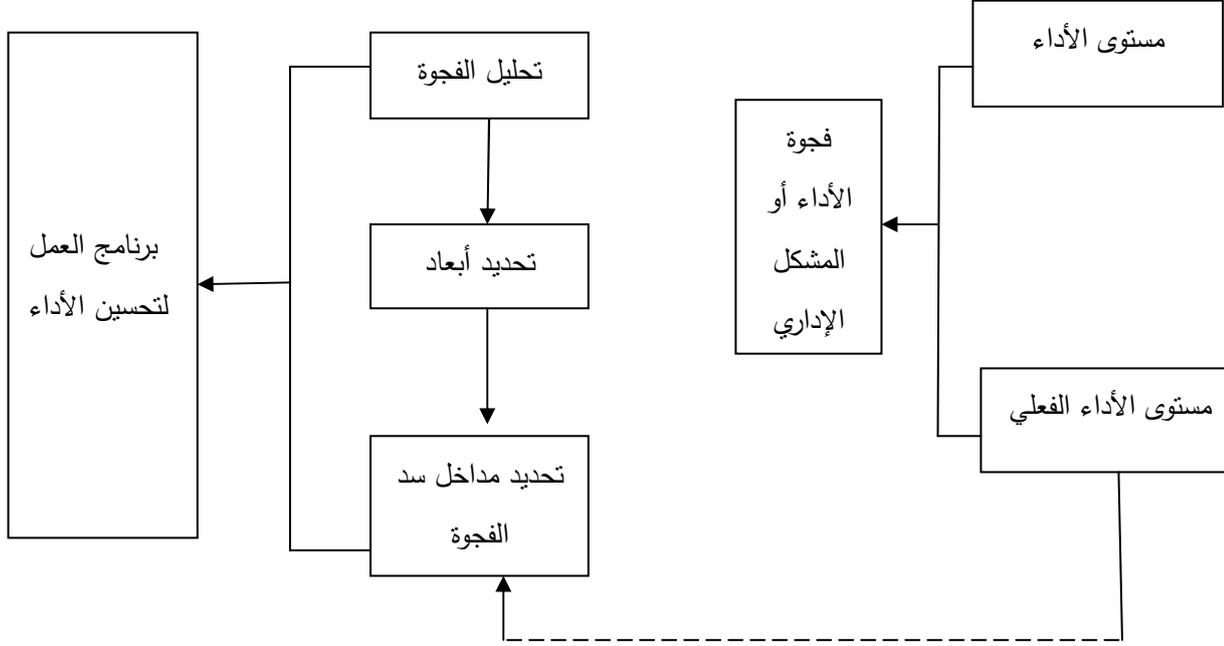
<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 57.

<sup>3</sup> عبد الجليل الشوارمة، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء، مقال منشور في الموقع الإلكتروني التالي: [www.naharty.com](http://www.naharty.com)

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

كما يمكن تعريف هذه العملية على أنها: " عملية إدارية نظامية متكاملة، يطلق عليها مفهوم النظام لأنها تشمل تحديد مستوى الأداء المطلوب، وقياس الأداء الفعلي، وتحديد الفجوة وأبعادها، ومداخل سدها، ومن ثمة وضع معايير برامج عمل لتحسين الأداء"<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح نظام تحسين الأداء

الشكل رقم (6-2): نظام تحسين الأداء.



المصدر: فيصل عبد الرؤوف دحلة: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 145.

### 1-2 أهمية تحسين أداء العاملين:

تظهر أهمية تحسين أداء العاملين في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن بعض الآخر.
- ضرورة إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية.
- أهمية النظر إلى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر.
- ضرورة مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق بعين الاعتبار عند تصميم وإعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم.

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف دحلة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس، تقييم وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2015، ص 341.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

-أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعادا تستثمر وتستشير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة.  
**المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين:**

إن تحسين أداء المورد البشري يعتبر من الأهداف المهمة التي تعتمد عليها أي مؤسسة من أجل مواكبة مختلف العمليات التي تقوم بها وهذا ما يحتاج إلى تعديلات وتحسينات مستمرة من أجل زيادة تدفق العمل واستمراريته، ومن أجل تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى العديد من الأساليب من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

### ➤ تطوير أساليب الحوافز المادية:

ويعني ذلك اختيار تلك الأساليب الملائمة لظروف ورغبات ومتطلبات العنصر البشري كما يفضل مراعاة البساطة والسهولة في كيفية تحديد الحوافز على أن لا تزيد تكاليف إدارتها عن العائد المتوقع منها.

### ➤ تطوير برامج التكوين والتنمية الإدارية:

وذلك من خلال إتباع طرق العمل السليمة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتضمن تطوير برامج من أجل كيفية تخفيض ورقابة التكاليف.

### ➤ تطوير العلاقات الإنسانية وأساليب التحفيز المعنوية:

تتضمن تطوير أساليب الاتصال والمشاركة في الإدارة وفي تحديد الأهداف وتنفيذها والمشاركة في العوائد والمكافآت.

كما أن تطوير العلاقات الإنسانية يتضمن العمل على تقليل الصراع ما بين الأفراد والاهتمام بحل مشاكلهم وتحسين علاقاتهم، وتهيئة مناخ ملائم للعمل والاهتمام بالحوافز المعنوية وخلق الروح المعنوية العالية ما بين الأفراد.

### المطلب الثالث: إجراءات ونماذج تحسين أداء العاملين:

#### 3-1 إجراءات تحسين أداء العاملين:

من أهم أهداف عملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:<sup>2</sup>

### ➤ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، حيث أن تحديد الأسباب أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وإذا تمت العملية بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد على العاملين أو ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن بين هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة أما الدوافع فتتأثر

<sup>1</sup>الربيع بوعريرة: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 64.

<sup>2</sup>سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 157، 158.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

بالعديد من المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء.

### ➤ تطوير خطة عمل لوصول إلى حلول:

تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

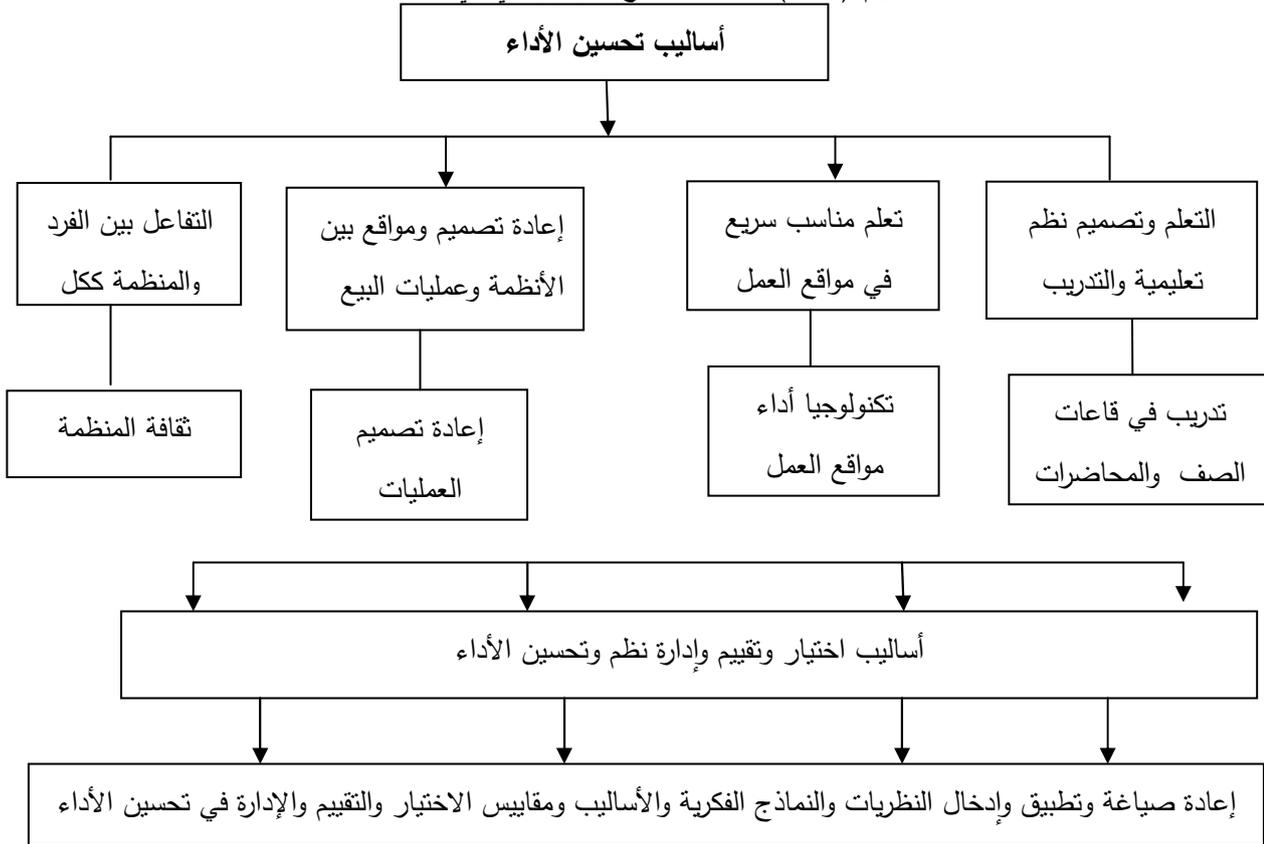
### ➤ الاتصالات المباشرة:

الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأنماط الاتصال المناسبة.

### 2-3 نماذج لتحسين أداء العاملين:

نموذج دين وارييلي في تحسين الأداء الذي يمكن عرضه من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (2-7) مخطط لنموذج دين وارييلي في تحسين الأداء.



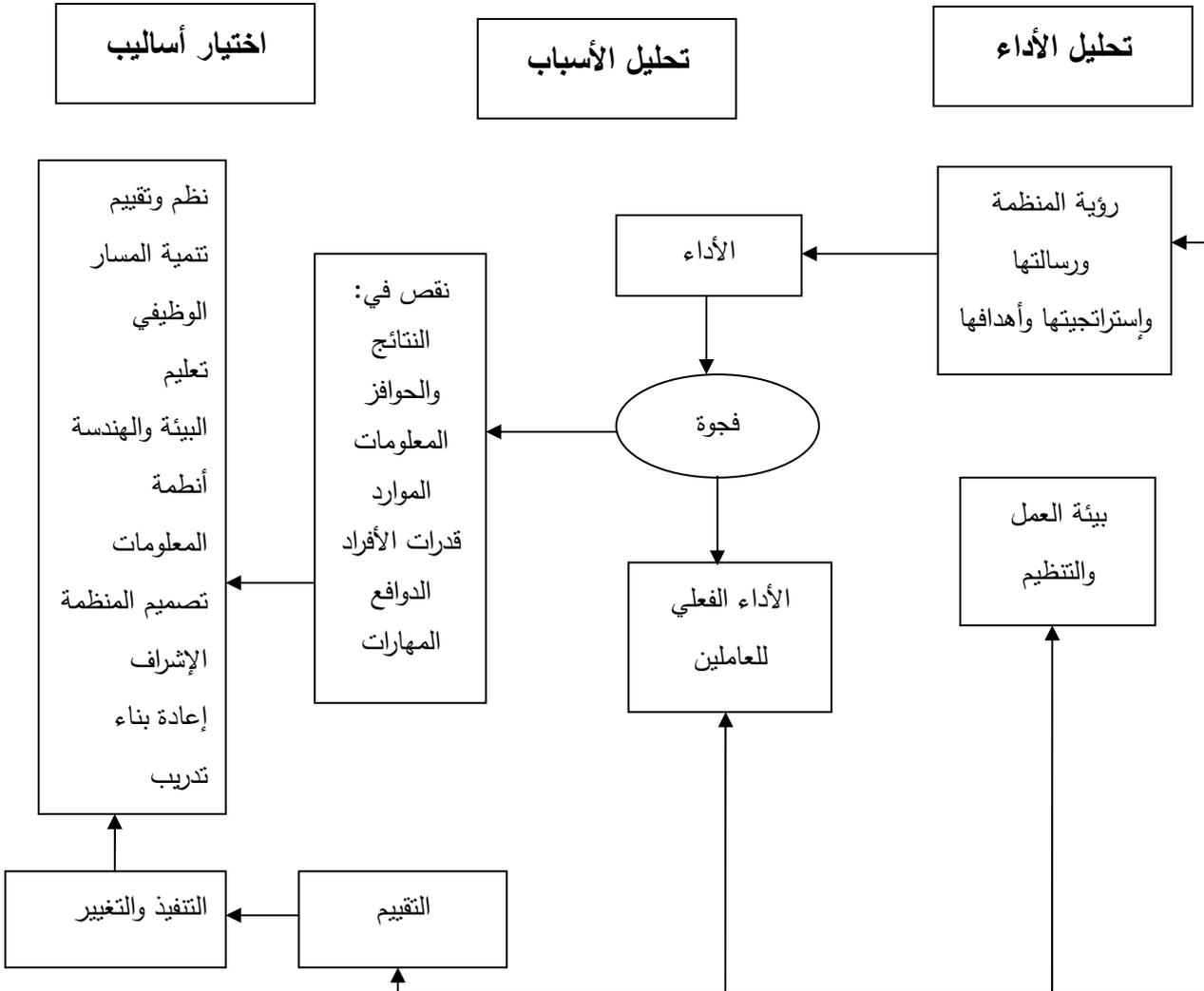
المصدر: خالد وصل الله راضي الحرارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة لرعاية لأسباب بالمملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير، قسم التربية البدنية، كلية الإدارة الرياضية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2014، ص40.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

### 3-3 نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء:

حيث وضعت المجموعة الدولية لتحسين الأداء النموذج التالي:

الشكل رقم (8-2): مخطط نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: خالد وصل الله راضي الحارث، مرجع سبق ذكره، ص 41.

يقوم النموذج على تحليل الأداء ومن ثم تحليل الأسباب التي على أساس نتائجها يتم تحديد الأساليب

المناسبة.

### المطلب الرابع: علاقة إدارة الوقت بتحسين أداء العاملين

يعتبر الوقت عاملاً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مما أدى إلى التوجه لإدارته، خاصة لارتباطه بالعديد من العناصر ذات التأثير على تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي توضيح لارتباطات الوقت وإدارته بأداء العاملين.

#### 4-1 الوقت وكفاءة الأداء:<sup>1</sup>

الوقت وعاء للأداء وحسن استغلاله ينعكس على الأداء وكفاءته، فمن مضيعات الوقت مثلاً نجد أن عدم استخدام التفويض لبعض الأعمال الثانوية وتحويلها للعاملين والاعتماد على المركزية ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته.

كما أن حسن استغلال الوقت وبرمجة الأنشطة وفق توزيع زمني يقضي أو على الأقل يقلل من التسويف الذي له عواقب سلبية على أداء الفرد والمنظمة من حيث التراكم، الاجهاد ونقص النوعية.

من المزايا المتحققة من إدارة الوقت القدرة على التفويض الفعال مع التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها والانتباه للفرص المتاحة وكذلك أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية، كون نتاج إدارة الوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ، ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج وبراغي في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائماً الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث كمية الإنتاج المطلوبة، عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة، أهداف المنظمة، حادثة أو خبرة الفرد، التدريب الذي حصل عليه وتحديد التوقيت المناسب للتقييم.

#### 4-2 الوقت ونجاعة الأداء:

بما أن الوقت هو الظرف الزمني الذي من خلاله تؤدي المهام وهو يحتسب تكلفة فعلية، وعليه من المهم اختصار الزمن المستهلك من خلال ضبط النشاط، فهذا يعني الاستغلال العقلاني الرشيد لجميع الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا يتطلب الدقة والتحكم والإتقان وروح المبادرة وحسن التجارب مع بقاء المصالح والروح الابتكارية والإبداعية المتجددة، وباعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الأكثر حيوية ومصدر الابتكار، فإنه هو العنصر الذي يضمن التنسيق والتوجيه والتخطيط والرقابة لمختلف الوظائف وبالتالي التوجه نحو الأداء الأفضل في أقل وقت لتجنب التكرار والهدر.

#### 4-3 أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين:

تعنى كل مؤسسة بأداء عاملها والبحث عن كيفية تحسينه وتجويده، وإن تعددت العوامل المؤثرة فإن الباحثين أشاروا إلى كون التوزيع الجيد للأنشطة على الوقت المتاح للعمل هو نصف النجاح والفعالية. من هنا زاد الاهتمام بإدارة الوقت وأبعاده الأربعة وربطها بأداء العاملين وفق ما يوضحه الشكل الموالي.

<sup>1</sup> حفصة مناد، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، جامعة الجبلاني بونعامة بخميس مليانة، 2017، ص 19، 20.

### ➤ تخطيط الوقت وأداء العاملين:

يقوم تخطيط الوقت على تحديد وقت الانجاز اللازم لكل مهمة أو نشاط مع ترك وقت احتياطي أقصى للتأخر، مقابل العوامل المفاجئة أو الحالات الصحية والاختلافات الفردية في الانجاز، مما يجعل وقت العمل موزع بعقلانية.

يعتبر تخطيط الوقت عملية استشرافية للمستقبل والتنبؤ بما يجب القيام به من أنشطة وأعمال في الوقت المناسب لتحقيق الغايات المرجوة من هذا التخطيط، كما يساعد على تحديد الوقت المتاح في المستقبل لإنجاز مختلف الأعمال المطلوبة مع الإبقاء على وقت لانجاز الأعمال المستعجلة أو غير المتوقعة. فالتخطيط الجيد للوقت يمكن الفرد من معرفة الأهداف التي يريد تحقيقها ويمنحه القدرة على الاستمرار ويقوي إرادته على العطاء والإبداع المتميز. كما يساعد العاملين على أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم بأفضل الطرق لتقليل الوقت المهدور، مما ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم وتمكينهم من تحقيق طموحاتهم وبالتالي رفع وتحسين أدائهم. فإدراك الإدارة والعاملين لأهمية تخطيط الوقت يمكنهم من تنظيم أعمالهم في الأوقات المتاحة مما يسرع من الأداء ويحسن نوعيته ويدفع باتجاه تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

### ➤ تنظيم الوقت وأداء العاملين:

يقوم تنظيم الوقت على تحديد المهام المستعجلة وذات الأولوية، مع ترتيب الأنشطة بالتالي يجنب العشوائية والتأجيل، وعليه لتنظيم الوقت الأثر الكبير على أداء العاملين حيث يمكنهم من توزيع ساعات العمل بفعالية وتحديد المهام الموكلة إليهم و تنفيذ ما هو مخطط لهم مما يساعدهم على تسريع المهام وإنجازها في الوقت المحدد، وذلك من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل و بالتالي تحسين أدائهم فوضوح المطلوب يسهل الإنجاز، كما أن التنظيم الجيد للوقت يزيد من التعاون من خلال مجموعات العمل وفرق المهام التي تتكون لإنجاز الأعمال المطلوب تنفيذها بعيدا عن التداخل والتضارب، مما يعزز الثقة بالنفس ومن شأنه أن يسرع من أداء الأعمال بكفاءة وفعالية و يصاحب ذلك زيادة في الجانب المعنوي و هذا ما يشجعهم على بدل المزيد من الجهد ومن تم تطوير أدائهم وقدراتهم.

### ➤ توجيه الوقت وأداء العاملين:

إن توجه الوقت يساعد على تبسيط الإجراءات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما يساعد على إرشاد العاملين وتوجيههم إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل عن طريق الاتصالات القائمة بين المشرف والعاملين من أجل إمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الأخطاء أو تقليلها ومعالجتها بسرعة، وتوجيههم نحو الاستغلال الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم وهذا يساعدهم على تأدية مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، وتوجيه الوقت يمكن من ملاحظة التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بإدارة الوقت

### ➤ الرقابة على الوقت وأداء العاملين:

ترتبط الرقابة على الوقت بالأداء ارتباط وثيقا فالرقابة على الوقت تعمل على مقارنة الوقت الفعلي لإنجاز المهام في الوقت المخطط له، وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، كما تعمل على قياس الأداء و تصحيحه ومتابعته والعمل على تقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في أداء عمله داخل المنظمة.

إن إنجاز المهام أو إتمام الأداء وفق ما خطط له يضمن لصاحبه تجنب المساءلة، ووضعه ضمن الأكفاء للترقية أو الحصول على حوافز، مما يجعل العاملين يلتزمون بالأداء الأفضل في الوقت المحدد دون هدر في مضيعات الوقت من أحاديث جانبية، التأخر والتسرب من العمل.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء معياراً للحكم على الجهد المبذول من قبل العاملين، ومدى تحقيقهم للأهداف المخطط لها باستعمال الوسائل المتاحة داخل المؤسسة، حيث أن أداء العاملين أهمية كبيرة في بلوغ مرحلة النجاح والتميز بالنسبة للأفراد العاملين والمؤسسة، لذلك يجب العمل على تفعيل أدائهم من خلال التقييم المستمر مما يسهل القيام بعملية التحسين ويمكن من التعرف على فجوات الأداء، ولا يمكن نجاح عملية التحسين إلا بتضافر الجهود والاهتمام بالجوانب الإدارية التي من أبرزها إدارة فعالة للوقت، حيث إن إدارة الوقت الأثر الكبير في تفعيل أداء العاملين وزيادة قدرتهم في التحكم فيه وحسن تسييره و استغلاله. فالاستثمار في هذا المورد البشري يوفر التركيز والدقة في العمل وهو ما يؤثر بالإيجاب على أداء العاملين ويضمن النجاح، خاصة وأنه لكل بعد من أبعاد إدارة الوقت أثره على أداء العاملين، بل وأن وجود فكرة الاهتمام بوقت الانجاز وربط الحوافز والترقيات به، من شأنها أن تسهم في رفع معنويات العاملين ودفعهم لأداء الأفضل.

## الفصل الثالث: تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين

### بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-

#### تمهيد

المبحث الأول: تقييم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج

الدراسة واختبار الفرضيات

خلاصة

### تمهيد:

بعد التعرف على الإطار النظري لمتغيري الدراسة إدارة الوقت وأداء العاملين وكذا العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي مؤسسة أقمصة جن جن بجيجل، حيث تعد ولاية جيجل من أهم الولايات في الجزائر من حيث الموقع الإستراتيجي والخبرات التي توجد بها، فهي ولاية ساحلية بها أحد أكبر الموانئ وتهيئ بها مختلف البنى التحتية لتسهيل عمل المؤسسات التي تتنوع بها، بين مؤسسات عامة وخاصة، إنتاجية وخدمية.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، فهي مؤسسة عريقة صمدت في ظل التغيرات التي يعرفها الوقت، واستحداث المنافسة خاصة بفتح أبواب الاستيراد.

للتعرف على علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين بها تمّ توزيع إستبانات على عامليها. تمّ دراسة وتحليل البيانات التي تمّ جمعها بمخرجات برنامج spss وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض. قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أقمصة جن جن

تعتبر مؤسسة أقمصة جن جن بجيجل من المؤسسات العريقة بالولاية التي استمر عطاؤها لعدة سنوات وعليه يتم التعرف عليها من خلال تحديد النشأة والتطور وتقديم هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة أقمصة جن جن.

مؤسسة جن جن للأقمصة هي من الناحية القانونية مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL، يقدر رأس مالها الاجتماعي 29000000 دج، أنشأت سنة 1964 تحت اسم SONAC وبعد اندماجها سنة 1973 مع مؤسسة SONITEX وإعادة هيكلتها تنظيميا سنة 1982 تحولت إلى EGOTEX و ابتداء من 01 جانفي 1998 أصبحت تسمى شركة أقمصة جن جن.

تقع شركة أقمصة جن جن في منطقة حضرية تتوفر على كل وسائل النقل والاتصال بقلب ولاية جيجل في شارع بوريدح الصديق، قريبة من الطريق الوطني رقم 43 تبعد عن السكة الحديدية ب01 كلم وقريبة من ميناء جن جن ومطار فرحات عباس مما يجعلها تحتل موقعا استراتيجيا مهما.

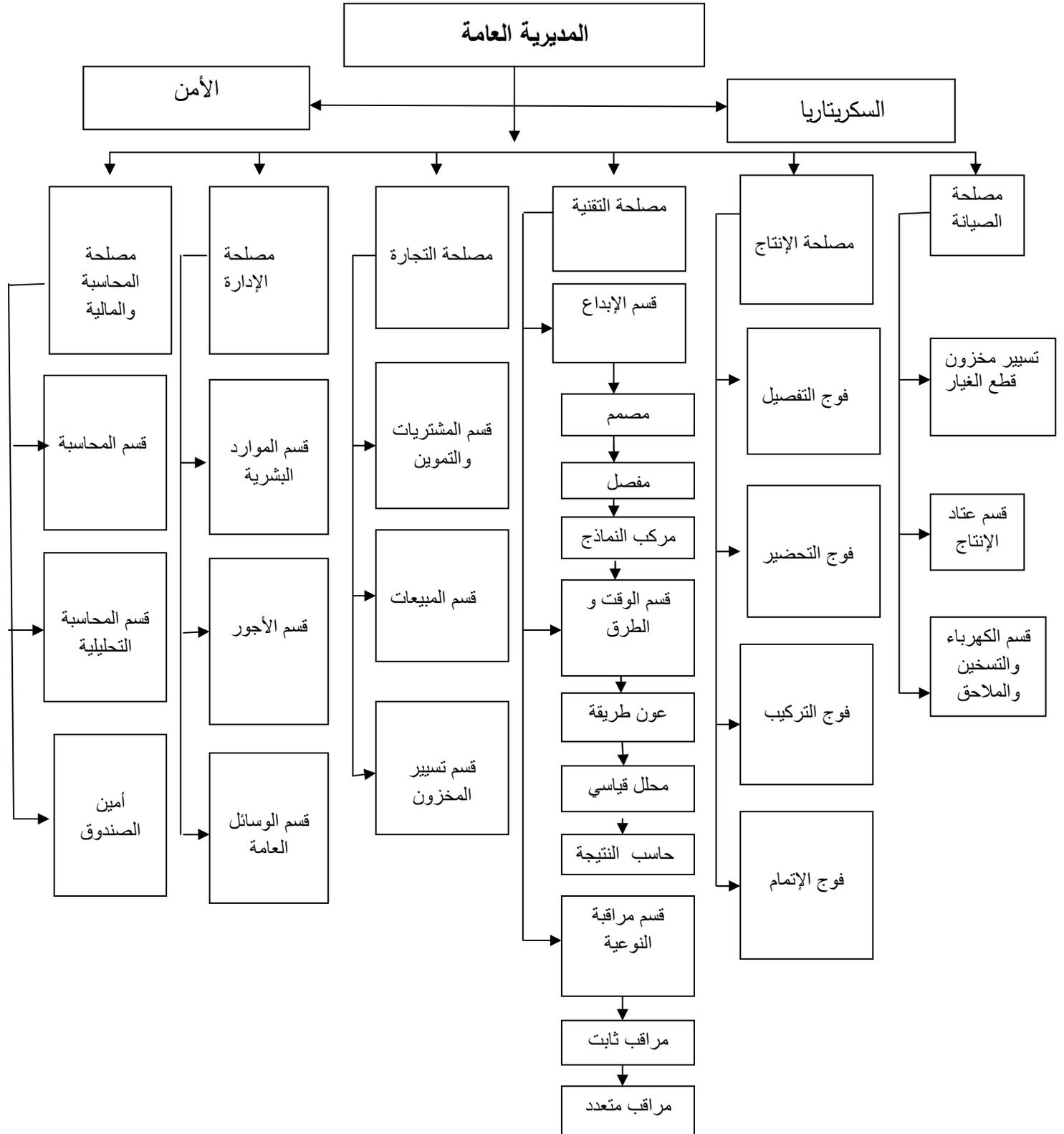
تعتبر هذه المؤسسة إحدى الفروع الستة Group confection et Habillement الموجودة بالجزائر العاصمة، حيث يوجد فرعان ببجاية وآخر ببيرج الكيفان، مختصة في البدلات الرجالية والملابس الرياضية، وفرع ببرج بوعريريج وآخر بوهران مختصان في إنتاج البدلات الرجالية وملابس العمال.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقمصة جن جن

هو عبارة عن مخطط يوضح تسلسل المصالح داخل المؤسسة وطبيعة مهام كل مصلحة بحيث تختص كل واحدة بوظائف معينة تنسب إليها تبعا لطبيعة عملها مع ضرورة مراعاة التكامل بين هذه المصالح لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويترأس هذه المؤسسة المدير العام الذي يأتي في قمة هيكلها التنظيمي والذي يتولى مهمة الإشراف على كل المصالح والتنسيق بين مختلف أنشطتها بغرض ضمان السير الحسن للعمل، والشكل التالي يوضح مخطط الهيكل التنظيمي المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1-3 ) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقمصة جن جن - جيجل -



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل.

يتضح من الشكل تسلسل المصالح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

## 1-2 المدير العام: يقوم بالمهام التالية

- إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة والمديرات الفرعية؛

- التكفل بتنفيذ التوجهات السياسية والتنموية للوحدة؛

- الإشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لمختلف أنشطتها؛

- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير لاتخاذ القرارات؛

- إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المتعاملين.

## 2-2 المصلحة الفرعية للمالية والمحاسبية: تقوم هذه المصلحة بعدة مهام منها:

- مطابقة المعلومات المحاسبية من حيث المصاريف والإيرادات؛

- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات؛

- السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن؛

- السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات؛

- تحديد تكاليف الإنتاج وتطبيق أسعار البيع والمخطط المحاسبي؛

- الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود (الاستثمارات).

## 3-2 المصلحة الفرعية للإدارة العامة: وتشرف على ثلاثة مصالح وهي: مصلحة تسيير المستخدمين،

مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الموارد البشرية وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية؛

- السهر على احترام حسن السلوك العام والإجراءات الخاصة به؛

- المساهمة في حل أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية؛

- إنجاز مخططات التدريب والترقيات وتنفيذها؛

- إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة بعد المصادقة عليها من طرف المديرية العامة.

## 4-2 المصلحة الفرعية للتجارة: تضم قسم الشراء، البيع وقسم تسيير المخزون. يتمثل دورها في:

- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج والمبيعات والسهر على احترام الأسعار المطبقة؛

- تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية؛

- عقد الصفقات التجارية مع المودعين مع مراعاة الجودة والسعر؛

- المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملاحظات وإنجاز جدول المراقبة؛

- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات ومراقبة الشحن.

## 4-2 المصلحة التقنية: تضم ثلاثة أقسام هي:

- قسم الإبداع وهو بدوره يحتوي على المصمم، مفصل القياسات، مركب نماذج؛

- قسم الوقت والطرق يضم محلل قياسي، حاسب النتيجة؛

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة أقمصة جن جن.

- قسم المراقبة والنوعية يكونه مراقب ثابت ومراقب متعدد.

**المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة جن جن للأقمصة**

### 3-1 الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

تعدّ مؤسسة جن جن للأقمصة واحدة من أهمّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لما تشكله من دعم للاقتصاد الجزائري من خلال:

- المساهمة في خلق سوق داخلي ناشط والعمل على توسيع هذا السوق من خلال زيادة التعاملات مع الخارج مما يعين المساهمة في زيادة الصادرات وجلب العملة الصعبة؛

- تشكل دعم للقطاع العمومي وذلك لفتح مناصب شغل؛

- زيادة حجم الاستثمارات وتوسيع شبكة التوزيع والاتصال من خلال تنويع مجال نشاطها وتوزيعه عبر مناطق مختلفة.

### 3-2 أهداف المؤسسة

من بين ما تهدف المؤسسة لتحقيقه من خلال نشاطاتها نذكر:

- العمل على تحقيق الأرباح أي رفع رقم الأعمال المحقق؛

- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد؛

- السهر على مراقبة الجودة ونوعية منتجاتها للحفاظ على ولاء زبائنها؛

- المحافظة على الحصة السوقية وتوسيعها؛

- السير الحسن والدائم للمؤسسة وضمان الحقوق الكاملة للعمال؛

- احتلال مكانة بين المؤسسات المحلية، الوطنية والتوجه للعالمية.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

سيتمّ التطرق خلال هذا المبحث للمنهجية والإجراءات التي تمّ الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة

الميدانية وذلك من خلال التطرق إلى منهج وأدوات الدراسة، عينة الدراسة، أدوات وأساليب المعالجة الإحصائية، وأخيرا صدق وثبات أداة الدراسة .

### المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة:

قصد إجراء الدراسة الميدانية تمّ إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، واعتماد مجموعة من الأدوات لجمع البيانات.

**1-1 منهج الدراسة:** بنيت الدراسة وفقا لترتيب الأفكار والوصول إلى نتائج منطقية بناء على مجموعة من

الأسس والقواعد<sup>1</sup>. وفي ظل تعدّد مناهج البحث العلمي، فإن اختيار المنهج المناسب يتعلق بطبيعة الموضوع

والإشكالية المطروحة وكذلك فرضيات الدراسة، تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف المشكلة أو

موضوع الدراسة محاولة التعبير عنه كميا ونوعيا وذلك من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة

<sup>1</sup> محمد الغريبي عبد الكريم، مناهج بحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 19.

الميدانية، أين يتم عرض أساسيات نظرية حول كل من إدارة الوقت وأداء العاملين و تتم إجراء دراسة الحالة في مؤسسة أقمصة جن جن.

### 1-2 أدوات جمع البيانات

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة تتمثل في:

#### ➤ الوثائق والسجلات الإدارية

تتمثل في: "تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها"<sup>1</sup>، وذلك من أجل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات الضرورية حول هيكلتها المادية والبشرية، من خلال الاطلاع على بعض الوثائق الإدارية التي تم الحصول عليها من مصلحة المستخدمين.

#### ➤ الاستبانة

تم إعدادها وفق نموذج يضم مجموعة من الأسئلة لتوجه للأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة وقد تم تسليمها باليد مباشرة<sup>2</sup>.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتسهيل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين تم بناء الإستبانة في شكلها المغلق (انظر الملحق رقم 01) تضم ثلاثة محاور هي:

#### ➤ المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والتخصص الوظيفي.

#### ➤ المحور الثاني: يضم (24) عبارة لقياس إدارة الوقت موزعة على أربعة أبعاد هي: تخطيط الوقت

العبارات من (06-01)، تنظيم الوقت (12-07)، توجيه الوقت (18-13)، الرقابة على الوقت (24-19).

#### ➤ المحور الثالث: يشتمل على (11) عبارة لقياس متغير أداء العاملين مرقمة من (1-11).

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات محور إدارة الوقت وأداء العاملين. تم استخدام

مقياس "ليكرت Likert الخماسي" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3) مقياس "ليكرت Likert" الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أما عن حصيلة توزيع الإستبانات على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، 2007، ص 268.

<sup>2</sup> محمد زيدان حمدان، البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، 2001، ص 52.

الجدول رقم: (2-3) : مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة (الإستبانات الموزعة)	الإستبانات المستردة	الإستبانات الصالحة للتحليل
143	90	80	80

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد عدد الاستبانات المعدة للدراسة.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة الأفراد العاملين بالمؤسسة ونظرا لتعذر إجراء مسح شامل للمجتمع تم اللجوء إلى أسلوب المعاينة، أي الاستناد إلى عدد معين من مفردات المجتمع تمثل في خصائصها المجتمع الكلي. المجتمع المستهدف في هذه الدراسة يمثل جميع العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل، والمقدر عددهم ب(143) عامل، تم اختيارهم وفق طريقة العينة العشوائية البسيطة حجمها (90) عاملا أي ما نسبته (62.93)%. من مجتمع الدراسة، تم حسابها بالمعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div Pq] + 1}$$

حيث:

- M : حجم المجتمع؛

- n : حجم العينة؛

- S : قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، أي قسمة (1.96)، على معدل الخطأ (0.05)،

- p : نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)؛

- q : النسبة المتبقية للخاصية وهي (0.50)؛

وبناء على ما تم استرجاعه من استبانات والمقدر عددها ب(80) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (80) عامل أي ما نسبته (55.94%) من مجتمع الدراسة.

### المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

لغرض تحقيق أهداف وفرضيات الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تمت الاستعانة بالعديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي يتيحها البرنامج الإحصائي SPSS. وقد استخدم في هذه الدراسة الوسائل الإحصائية التالية:

### 1-2 التكرارات والنسب المئوية:

تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها

<sup>1</sup> R.V. Krejcie and D.W. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities**, Educational and Psychological Measurement, 30 (3), 1970, p 608.

عن عبارات محاور الاستبانة .

## 2-2 مقاييس النزعة المركزية

ومن مقاييس النزعة المركزية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة:

### ➤ المتوسط الحسابي المرجح

هو حاصل قسمة مجموع ضرب كل درجة بتكرارها على مجموع التكرارات<sup>1</sup>. وقد تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكذلك ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\bar{X} = \frac{\sum nixi}{N}$$

حيث:

- ni : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا خيار " موافق"؛
- xi : وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5 ؛
- N : مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا ب80 عاملا ؛

## 2-3 مقاييس التشتت

توضح هذه المقاييس تباعد قيم المجموعة عن بعضها البعض أو عن قيمة ثابت<sup>3</sup>. ومن بين هذه المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة نجد:

### ➤ المدى

يعتبر المدى من أبسط مقاييس التشتت لأنه يعتمد على القيم المتطرفة فقط وإهمال بقية القيم بينهما، ويعرف على أنه: "الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية مضاف إليها الواحد الصحيح"<sup>4</sup>.  
واستخدم هذا الأسلوب هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، حيث تم حساب أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلاية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1.8=1+0.8)

وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل بناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 257 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق عزوز، الكامل في الإحصاء دروس مفصلة - تمارين ومسائل مع الحلول - الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010 ، ص148.

<sup>3</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 270

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 155.

الجدول رقم:(3-3) : توزيع طول فئات مقياس " ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها

درجات المقياس	الرمز	الفئات	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
موافق بدرجة متوسطة	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	عالية
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

➤ الانحراف المعياري:

يعتبر الانحراف المعياري من مقاييس التشتت وأكثرها استخداما وهو: "الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي"<sup>1</sup>. ويستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كانت قيمته أقل من الواحد الصحيح كلما قل تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح، علم بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها الحسابية. ويمكن حسابه بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث:

- ni : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا خيار " موافق"؛
- xi : وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5 ؛
- $\bar{X}$  : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية؛
- N : مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا ب80عاملا.

4-2 مقاييس الشكل

هي "مقاييس تبين شكل التوزيع الإحصائي (الالتواء، التطاول والتفرطح) مقارنة بتوزيع مرجعي (التوزيع المتناظر بالنسبة للالتواء والتوزيع الطبيعي بالنسبة للتطاول والتفرطح)"<sup>3</sup>. حيث تم الاعتماد على مقياسين من مقاييس الشكل هما: مقياسي الالتواء والتفرطح، حيث يمثل الأول " درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري ، مرجع سابق، ص 275 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق عزوز، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> جلاطو جيلاني، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 70.

ما، أمّا الثاني فهو درجة تدبب التوزيع القياسي إلى التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>. حيث تمّ الاعتماد على هذين المقياسين من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

## 2-5 مقاييس العلاقة

ومن هذه المقاييس تم الاستعانة بما يلي:

### ➤ معامل الارتباط "بيرسون" Pearson(r) ومعامل التحديد ("r<sup>2</sup>")

استخدام معامل الارتباط بيرسون من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور أو للبعد الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، أما معامل التحديد r<sup>2</sup> والذي يساوي مربع معامل الارتباط لبيرسون، وتتراوح قيمته بين (0 و 1) فاستخدم لتفسير درجة تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين. ويمكن حساب معامل الارتباط بيرسون وفقا للعلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$r = \frac{cov(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث:

- Cov(x, y): التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع؛
- $\sigma_x$ : الانحراف المعياري للمتغير المستقل؛
- $\sigma_y$ : الانحراف المعياري للمتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1 و 1) كما هو موضح في الجدول الموالي:

### الجدول رقم: (3-4) يوضح القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون "r"

القرار الإحصائي	معامل ارتباط بيرسون "r"
علاقة طردية	r موجب
لا يوجد ارتباط	0=R
علاقة عكسية	r سالب
ارتباط تام	1±r
ارتباط ضعيف	0.5 ≥ r > 0
ارتباط متوسط	0.75 ≥ r > 0.5
ارتباط قوي	1 ≥ r > 0.57

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إيهاب عبد السلام محمود، مرجع سبق ذكره، ص 272.

### ➤ الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير

<sup>1</sup> ابراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 131-133.

<sup>2</sup> إيهاب عبد السلام محمود، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 271.

التابع، ويستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط في دراسة مدى تأثير متغير على متغير آخر<sup>1</sup>. بينما تقوم فكرة الانحدار الخطي المتعدد على اختبار أثر متغيرين مستقلين أو أكثر في متغير تابع<sup>2</sup>. واستخدم لدراسة أثر أبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين.

## 2-6 معامـل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"

استخدم هذا المعامل من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة<sup>3</sup>:

- ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6)؛
- مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7)؛
- جيدا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8)؛
- ممتازا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8).

### المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة صدق أداة الدراسة وكذا دراسة ثباتها وفق الأسس المتعارف عليها.

### 3-1 صدق أداة الدراسة

لتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لأجله، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

### 3-1-1 الصدق الظاهري

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للتحقق من صدق محتوى الأداة والتأكد من أنها تحقق أهداف الدراسة، وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة، بما يلاءم أهداف الدراسة (انظر الملحق رقم 01).

### 3-1-2 الصدق البنائي لأداة الدراسة

لتأكد من الصدق البنائي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "Sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

### ➤ الاتساق الداخلي لعبارات بعد "تخطيط الوقت" من محور "إدارة الوقت"

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل من عبارات بعد تخطيط الوقت بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سابق، ص 155.

<sup>2</sup> محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير، عمان، 2009، ص 389.

<sup>3</sup> وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة الشؤون الخارجية، الرياض، 2010، ص 103.

الجدول رقم (5-3): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد تخطيط الوقت بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أقوم بعملتي وفق تقويم زمني (روزنامة)	0.535**	0.000
02	أقوم بتخطيط الأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها	0.782**	0.000
03	أحدد مواعيد نهائية لإنجاز أعمالي	0.838**	0.000
04	أحدد أهدافي بما يتناسب والوقت المتاح لتحقيقها	0.772**	0.000
05	يتم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية	0.661**	0.000
06	ألتزم بالأولويات المحددة لي في العمل	0.694**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-3) أن معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن الاتساق الداخلي بين جميع عبارات البعد (تخطيط الوقت) وبين الدرجة الكلية، وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الاتساق الداخلي لعبارات بعد "تنظيم الوقت من محور إدارة الوقت":

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد تنظيم الوقت بالدرجة الكلية وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-3): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد تنظيم الوقت بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	أنظم وقتي حسب درجة أهمية الأعمال اليومية	0.761**	0.000
08	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم	0.785**	0.000
09	أقوم بتفويض بعض مهامتي للزملاء	0.800**	0.000
10	أتفادى ترك المهام إلى اللحظات الأخيرة	0.677**	0.000
11	أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يساهم في أداء مهامي في الوقت المناسب	0.787**	0.000
12	وقتي في العمل موزع بين الأعمال الروتينية والأعمال المستعجلة	0.601**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (6-3) أن معاملات كل عبارة من عبارات بعد تنظيم الوقت والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الإحصائية أقل من (0.01)، مما يشير إلى اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد (تخطيط الوقت) وبين الدرجة الكلية، وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ✓ الاتساق الداخلي لعبارات بعد "توجيه الوقت" من محور "إدارة الوقت"

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة كل عبارة من عبارات بعد توجيه الوقت بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7-3): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد توجيه الوقت بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	أحرص على الموازنة بين متطلبات حياتي الشخصية والمهنية	0.606**	0.000
14	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي	0.768**	0.000
15	توجد وسائل حديثة تسهل إنجاز المهام	0.725**	0.000
16	أعطي الأولوية لإنجاز النشاطات المستعجلة	0.720**	0.000
17	أنوع في طرق العمل لاستغلال الوقت بشكل أفضل	0.712**	0.000
18	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد أفضل في إدارة الوقت	0.611**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضمن الجدول رقم (7-3) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد توجيه الوقت والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد (توجيه الوقت) وبين الدرجة الكلية، وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ✓ الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الرقابة على الوقت" من محور "إدارة الوقت"

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الرقابة على الوقت بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8-3): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد الرقابة على الوقت بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	أحدد أسباب ضياع الوقت وأعمل على معالجتها	0.682**	0.000
20	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب	0.747**	0.000
21	أنتعرض إلى عقوبات نتيجة التماطل في إنجاز مهامي	0.818**	0.000
22	يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل العواطف رقابة ذاتية	0.758**	0.000
23	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي لم يتم تحقيقها	0.824**	0.000

0.000	0.414**	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط	24
-------	---------	--------------------------------------------------------------	----

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7-3) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الرقابة على الوقت والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الإحصائية أقل من (0.01)، مما يشير إلى اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد (الرقابة على الوقت) وبين الدرجة الكلية له، وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ✓ الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "إدارة الوقت"

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Person" لمعرفة درجة ارتباط أبعاد محور إدارة الوقت بالدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (9-3): معاملات ارتباط "بيرسون Person" لأبعاد إدارة الوقت بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تخطيط الوقت	0.440**	0.000
02	تنظيم الوقت	0.804**	0.000
03	توجيه الوقت	0.765**	0.000
04	الرقابة على الوقت	0.757**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (9-3) بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل مع المعدل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الأبعاد (أبعاد إدارة الوقت) وبين الدرجة الكلية لها، وكما يشير إلى أن عباراته صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ✓ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "أداء العاملين"

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Person" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات محور أداء العاملين بالدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10-3): معاملات الارتباط "بيرسون Person" لعبارات محور أداء العاملين بالدرجة الكلية

#### للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لدية القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال	0.491**	0.000
02	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة	0.448**	0.000
03	أستطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة لي	0.552**	0.000

0.000	0.537**	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	04
0.000	0.598**	أعمل على تقليل الأخطاء أثناء العمل	05
0.000	0.675**	أحرص على تنفيذ مهامي وفقا لخطة والبرامج المرسومة	06
0.000	0.626**	لدي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة	07
0.000	0.664**	أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية عملي	08
0.000	0.652**	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره	09
0.000	0.569**	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير	10
0.000	0.675**	أدعم أداء زملائي بالمساعدة والنصح عند الضرورة	11

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (10-3) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (أداء العاملين) والدرجة الكلية لجميع عباراته، وهي معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

#### ✓ قياس ثبات الدراسة

هو الاختبار الذي يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة على نفس العينة في ظروف مماثلة، وله درجة عالية من الدقة والإتقان والموضوعية فيما وضع لقياسه، ويشير مفهوم الاتساق إلى عدم تأثر الدرجات بالأخطاء غير المنتظمة التي تعددت مصادرها، فبعضها يتعلق بأداة القياس أو إجراءات تطبيق الاختبار وتصحيحه وبعضها الآخر يتعلق بالأفراد المختبرين<sup>1</sup>. وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا معادلة "ألفا كرونباخ Alpha cronbach"، أين قمنا بحساب "معامل الثبات ألفا كرونباخ" لجميع الأبعاد والمحاور التي تتضمنها الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11-3): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha cronbach"

جودة القياس	معامل الثبات ألفا كرونباخ	رقم العبارة	محاور أداة الدراسة
جيد	0.783	06 - 01	تخطيط الوقت
ممتاز	0.830	12 - 07	تنظيم الوقت
جيد	0.777	18 - 13	توجيه الوقت
جيد	0.793	24 - 19	الرقابة على الوقت
ممتاز	0.861	24 - 01	إدارة الوقت

<sup>1</sup>عابد كريم عبد عون الكنانى، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات spss وتطبيقات، دار اليازوري، الأردن، ص 261، 262.

أداء العاملين	11 - 01	0.813	ممتاز
الثبات الكلي	35 - 01	0.892	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (11-3) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمحاور يتراوح بين (77.7 و 86.1%)، أي بدرجة ثبات تتراوح من جيدة إلى ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة، حيث بلغ معدل الثبات الكلي 89.2% مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة وتعميمها على أفراد العينة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، من أجل الوصول إلى ذلك يتم عرض وتحليل إجابات عبارات عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبانة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور المعلومات الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، التخصص الوظيفي.

#### 1-1 متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:  
الجدول رقم (12-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	15	18.8
أنثى	65	81.3
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (12-3) أن أغلبية أفراد العينة إناث، حيث بلغ عددهم (65) وهم يمثلون ما نسبته (81.3%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الذكور (15) أي ما نسبته (18.8%) من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تبرير زيادة عدد الإناث على الذكور إلى طبيعة نشاط المؤسسة

#### 2-1 متغير العمر

جاء توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	25	31.3

58.8	47	30 - أقل من 40 سنة
8.8	7	40 - أقل من 50 سنة
1.3	1	50 سنة فما فوق
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (13-3) أن (25) من أفراد العينة أي ما نسبته (31.3%) من الحجم الإجمالي للعينة أعمارهم أقل من 30 سنة، في حين أن (47) من أفراد العينة أي ما نسبته (58.8%) من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح أعمارهم من (30 - أقل من 40 سنة)، بينما بلغ عدد أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من (40 - أقل من 50 سنة)، (7) أفراد، أي ما نسبته (8.8%) من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن (50 سنة) فما فوق فردا واحدا أي ما نسبته (1.3%) من الحجم الإجمالي للعينة، ويرجع ذلك إلى قدم المؤسسة وخروج أغلب عمالها على التقاعد مما أدى إلى التوظيف خاصة وأن نشاط المؤسسة تتطلب يد عاملة شابة تتميز بالحيوية والنشاط وقادرة على تحمل أعباء العمل. وأن هذه المؤسسة حريصة على تجديد مواردها البشرية باستمرار، والعمل بالآلات والوسائل التكنولوجية الحديثة.

### 3-1 الحالة العائلية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الحالة العائلية
46.3	37	أعزب / عزباء
53.8	43	متزوج (ة)
00	00	أرمل (ة)
00	00	مطلق (ة)
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (14-3) أن أغلب أفراد العينة متزوجون، حيث بلغ عددهم (43) أي ما نسبته (53.8%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين تمثل النسبة المتبقية والمقدرة بـ (46.3%) فئة العزاب والذين بلغ عددهم (37) من الحجم الإجمالي للعينة ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الأشخاص المتزوجين إلى أن أغلب الفئة العمرية من (30 - أقل من 40 سنة) وهذا هو السن المناسب للزواج في الجزائر، وهذا مؤشر إيجابي يوحي بوجود نوع من الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين.

#### 4-1 المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
50	40	ثانوي فأقل
20	16	جامعي
30	24	تكوين متخصص (مهني)
00	00	دراسات عليا
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (3-15) أن (40) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي (ثانوي فأقل)، وهم يمثلون ما نسبته (50%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي (تكوين متخصص) (24) فرداً، أي ما نسبته (30%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي (جامعي) (16) فرداً، أي ما نسبته (20%) من الحجم الإجمالي للعينة. وهذا يعني أن أغلبية الوظائف على مستوى مؤسسة أقمصة جن جن لا يتطلب مؤهل ومستوى علمي عالي.

#### 5-1- الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة المهنية
38.8	19	أقل من 5 سنوات
23.8	31	5 سنوات - أقل من 10 سنوات
33.8	27	10 سنوات - أقل من 20 سنة
3.8	03	20 سنة فما فوق
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (3-16) أن (31) من أفراد العينة يتمتعون بخبرة من (5 - أقل من 10 سنوات)، أي ما نسبته (38.8%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يتمتعون بخبرة من (10 - أقل من 20 سنة) (27) فرداً أي ما نسبته (33.8%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة (أقل من 5 سنوات) (19) فرداً أي ما نسبته (23.8%) من العدد الإجمالي، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين تزيد خبرتهم (20 سنة فما فوق) بـ (3) أفراد أي ما نسبته

(3.8%) من العدد الإجمالي. وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة لا بأس بها.

### 1-6- التخصص الوظيفي

توزع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	التخصص الوظيفي
15	12	إطار
27.5	22	عون تحكم
57.5	46	عون تنفيذ
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (17-3) أن أغلب أفراد العينة هم عون تنفيذ ما نسبته (57.5%) وتمثل (46) فرداً، في حين أن (22) من أفراد العينة هم عون تحكم أي ما نسبته (27.5%)، في حين بلغ عدد الإطارات (12) إطاراً بنسبة (15%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، ويتضح أن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تنفيذ، يليهم الأفراد الذين هم أعوان التحكم، ثم يليها الإطارات، وهذا راجع لحاجات المؤسسة ولطبيعة النشاط فيها، فالمؤسسة بحاجة أكثر إلى أعوان التنفيذ لتغطية احتياجاتها من اليد العاملة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور إدارة الوقت.

يمثل محور إدارة الوقت المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن (24) عبارة موزعة على 4 أبعاد، ومن أجل معرفة مستوى إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وكل بعد وكذلك بترتيب هذه العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، ثم قياس الاتجاه العام لإدارة الوقت.

### 2-1 عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد تخطيط إدارة الوقت

يتضمن بعد تخطيط الوقت (04) عبارات (من 01 إلى 06)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (18-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد تخطيط الوقت

الترتيب	درجة الموافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
6	متوسطة	1.329	3.14	أقوم بعملتي وفق تقويم زمني (رزمة)	01
2	عالية جداً	0.925	4.42	أقوم بتخطيط الأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها	02
3	عالية جداً	0.963	4.40	أحدد مواعيد نهائية لإنجاز عمالي	03

04	أحدد أهدافي بما يتناسب والوقت المتاح لتحقيقها	4.46	0.841	عالية جدا	1
05	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية	4.04	0.920	عالية	5
06	ألتزم بالأولويات المحددة في العمل	4.23	0.927	عالية جدا	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده تخطيط الوقت	4.11	0.69030	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (18-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد تخطيط الوقت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.14 و 4.46) أي بدرجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى عالية جدا، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة "أحدد أهدافي بما يتناسب والوقت المتاح لتحقيقها" بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.841)، وعادت المرتبة الثانية للعبارة "أقوم بتخطيط الأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها" بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.925)، أما المرتبة الثالثة للعبارة "أحدد مواعيدا نهائية لإنجاز أعمالي" بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.963)، والمرتبة الرابعة للعبارة "ألتزم بالأولويات المحددة لي في العمل" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.927)، حيث تقع هذه العبارات الأربعة ضمن درجة موافقة عالية جدا، في حين نجد المرتبة الخامسة للعبارة "يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.920) وهي تدل على درجة عالية، فيما عادة المرتبة السادسة والأخيرة للعبارة "أقوم بعملتي وفق تقويم زمني (رزانمة)" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.329) وهي تدل على درجة متوسطة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة العالمين بمؤسسة أقمصة جن جن على بعد تخطيط الوقت عالية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري قدره (0.96) هو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

يمكن إرجاع تخطيط هؤلاء الأفراد لوقتهم أثناء عملهم في المؤسسة لطبيعة العمل المحدد والروتيني إضافة، إلى تقديرهم لهذه العملية والتي تعتبر ضرورية عند القيام بأي عمل، إذ أن الالتزام بالتخطيط يحسن ويزيد من فعالية الأداء بما يحقق نتائج أفضل.

## 2-2 عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده تنظيم الوقت:

يتضمن بعد تنظيم الوقت (6) عبارات (من 7 إلى 12)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في لجدول التالي:

الجدول رقم (19-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد تنظيم الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
07	أنظم وقتي حسب درجة أهمية الأعمال اليومية	3.55	1.090	عالية	1
08	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم	2.95	1.090	متوسطة	3
09	أقوم بتفويض بعض مهامى للزملاء	2.75	1.185	متوسطة	5
10	أتفادى ترك المهام إلى اللحظات الأخيرة	3.35	0.982	متوسطة	2
11	أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يساهم في أداء مهامى في الوقت المناسب	2.86	0.978	متوسطة	4
12	وقتي في العمل موزع بين الأعمال الروتينية والأعمال المستعجلة	2.71	1.058	متوسطة	6
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء تنظيم الوقت		3.029	0.7838	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (19-3) المتوسطات الحسابية المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد تنظيم الوقت حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.71 و 3.55) أي بدرجة موافقة تراوحت ما بين متوسطة وعالية، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

المرتبة الأولى للعبارة "أنظم وقتي حسب درجة أهمية الأعمال اليومية" بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري (1.090) بدرجة موافقة عالية، أما باقي العبارات فنالت درجة متوسطة من الموافقة، حيث عادت المرتبة الثانية للعبارة "أتفادى ترك المهام إلى اللحظات الأخيرة" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0.982)، فيما حصلت العبارة "يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.95) وانحراف معياري (1.090)، وجاءت العبارة "أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يساهم في أداء مهامى في الوقت المناسب" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري قدره (0.978)، وجاءت العبارة "أقوم بتفويض بعض مهامى للزملاء" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري قدره (1.185)، فيما عادت المرتبة السادسة والأخيرة للعبارة "وقتي في العمل موزع بين الأعمال الروتينية والأعمال المستعجلة" بمتوسط حسابي قدره (2.71) وانحراف معياري (0.7838).

بشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد تنظيم الوقت متوسطة، حيث قدر متوسطها الحسابي (3.0292) وانحراف معياري (0.7838)، وهو انحراف أقل من 1، مما يدل على أن هناك اتساق عام على آراء أفراد العينة.

حيث أن اعتماد عينة الدراسة على بعد تنظيم الوقت بدرجة تقدير متوسطة يدل على أن الأعمال منظمة وموضحة مما لا يستدعي الكثير من التنظيم وهذا قد يعاب على المؤسسة من حيث التجديد والابتكار.

### 2-3 عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد توجيه الوقت

يتضمن بعد توجيه الوقت (06) عبارات (من 13 إلى 18)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد توجيه الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
13	أحرص على الموازنة بين متطلبات حياتي الشخصية والمهنية	3.41	0.852	عالية	1
14	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي	3.14	0.924	متوسطة	5
15	توجد وسائل حديثة تسهل إنجاز المهام	3.27	0.779	متوسطة	4
16	أعطي الأولوية لإنجاز النشاطات المستعجلة	3.40	0.821	متوسطة	2
17	أنوع في طرق العمل لاستغلال الوقت بشكل أفضل	3.14	0.978	متوسطة	5
18	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت	3.28	0.941	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد توجيه الوقت	3.2729	0.60891	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (20-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد توجيه الوقت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.41 و 3.14) أي بدرجة موافقة تراوحت ما بين متوسطة وعالية، أما ترتيب عبارات هذا البعد فهي كالتالي:

في المرتبة الأولى العبارة "أحرص على الموازنة بين متطلبات حياتي الشخصية والمهنية" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري قدره (0.852) بدرجة موافقة عالية، في حين أن العبارات المتبقية نالت درجة موافقة متوسطة، حيث عادت المرتبة الثانية للعبارة "أعطي الأولوية لإنجاز النشاطات المستعجلة" بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري قدره (0.821)، فيما حصلت العبارة "يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.28) بانحراف معياري (0.941)، وجاءت العبارة "توجد وسائل حديثة تسهل إنجاز المهام" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري قدره (0.779)، في حين حصلت العبارتين "أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي" والعبارة "أنوع في طرق العمل لاستغلال الوقت بشكل أفضل" على نفس المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري قدره (0.924) و(0.978) على الترتيب.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة لبعد توجيه الوقت متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.2729) بانحراف معياري (0.60891)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

وتشير النتائج أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بوجود مستوى متوسط لتوجيه الوقت وذلك راجع لنفس سبب انخفاض مستوى التنظيم، المتعلق بطبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة محل الدراسة.

#### 2-4 عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة الخاصة ببعد الرقابة على الوقت:

يتضمن بعد الرقابة على الوقت (06) عبارات (من 19 إلى 24)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21-3): المتوسط والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الرقابة على الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
19	أحدد أسباب ضياع الوقت وأعمل على معالجتها	3.10	1.074	متوسطة	4
20	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب	3.09	0.930	متوسطة	5
21	أعرض إلى عقوبات نتيجة التماطل في إنجاز مهامي	3.33	0.952	متوسطة	3
22	يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية	3.35	0.915	متوسطة	2
23	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي لم يتم تحقيقها	3.36	0.903	متوسطة	1
24	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط	3.36	1.009	متوسطة	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الرقابة على الوقت	3.2646	0.6769	متوسطة	7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (21-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الرقابة على الوقت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.09 و3.36)، أي بدرجة موافقة متوسطة، حيث نالت جميع هذه العبارات درجة موافقة متوسطة، وكانت المرتبة الأولى للعبارتين "تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي لم يتم تحقيقها" والعبارة "تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.90) و(1.009) على نفس الترتيب، فيما عادت المرتبة الثانية للعبارة "يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من

قبل الموظف رقابة ذاتية" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0.915)، في حين حصلت العبارة "أعرض إلى عقوبات نتيجة التماطل في إنجاز مهامي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.952)، أما المرتبة الرابعة فعادت للعبارة "أحدد أسباب ضياع الوقت وأعمل على معالجتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري (1.074)، فيما عادت المرتبة الخامسة والأخيرة للعبارة "تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي لم يتم تحقيقها" بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري قدره (0.930).

يتضح من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الرقابة على الوقت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.2646) بانحراف معياري (0.67697)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام على آراء أفراد العينة.

ويبقى دائماً سبب الموافقة المتوسط على هذه الأبعاد مرتبط بطبيعة النشاط والعمل المسند للعاملين فالإدارة محددة مسبقاً للوظائف ومجال إضافة العاملين محدود.

## 2-5 عرض وتحليل الإجابات المتعلقة بمحور إدارة الوقت:

في إطار تحليل إدارة الوقت وأبعاده تم الحصول على النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور إدارة الوقت

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	أبعاد المتغير المستقل
1	عالية	0.69030	4.11	من 01 إلى 06	تخطيط الوقت
4	متوسطة	0.7838	3.029	من 07 إلى 12	تنظيم الوقت
2	متوسطة	0.60891	3.2729	من 13 إلى 18	توجيه الوقت
3	متوسطة	0.67697	3.2646	من 19 إلى 24	الرقابة على الوقت
	عالية	0.47822	3.4203	من 01 إلى 24	المتوسطات الحسابية لانحراف المعيار لمحور إدارة الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (22-3) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور إدارة الوقت قد تراوحت ما بين (3.029 و 4.11)، أي بدرجة موافقة تتراوح من عالية إلى متوسطة، حيث احتل بعد "تخطيط الوقت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري قدره (0.69030)، يليه "بعد توجيه الوقت" بمتوسط حسابي (3.2729) وانحراف معياري قدره (0.608921)، فيما عادت المرتبة الثالثة لبعد "الرقابة على الوقت" بمتوسط حسابي بلغ (3.2646) وانحراف معياري قدره (0.67697)، أما بعد "تنظيم الوقت" فجاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.029) وانحراف معياري قدره (0.7838).

بشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي ككل لمحور إدارة الوقت قد بلغ (3.4203)، أي بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري (0.47822)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل

على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وتشير هذه النتائج إلى أن هناك اهتمام كبير لعنصر إدارة الوقت بالنسبة للعاملين في المؤسسة.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور أداء العاملين

يمثل محور أداء العاملين المتغير التابع في هذه الدراسة، ويتضمن (11) عبارة، ومن أجل معرفة مستوى أداء العاملين لدى أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيب هذه العبارات استنادا إلى متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (23-3): المتوسط والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور أداء العاملين.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	عالية	0.810	3.55	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال	1
2	عالية	0.960	3.62	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة	2
6	متوسطة	0.894	3.40	أستطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة لي	3
4	عالية	0.928	3.50	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	4
9	متوسطة	0.941	2.98	أعمل على تقليل الأخطاء أثناء العمل	5
8	متوسطة	0.991	3.18	أحرص على تنفيذ مهامي وفقا للخطة والبرامج المرسومة	6
10	متوسطة	1.095	2.88	لدي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة	7
5	عالية	0.928	3.49	أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية عملي	8
11	متوسطة	1.061	2.84	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره	9
1	عالية	0.802	3.80	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير	10
7	متوسطة	0.983	3.29	أدعم أداء زملائي بالمساعدة والنصح عند الضرورة	11
	متوسطة	0.560 40	3.31 93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (23-3) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء العاملين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (2.84 و3.80)، أي بدرجة موافقة تراوحت ما بين متوسطة وعالية، وعليه جاء ترتيب العبارات التي يتضمنها هذا المحور كما يلي:

في المرتبة الأولى عبارة "أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري قدره (0.802)، تليها في المرتبة الثانية عبارة "أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري قدره (0.960)، فيما عادت المرتبة الثالثة لعبارة "لدي القدرة على

الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال "بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.810)، أي بدرجة موافقة عالية، والعبارة "أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.928) وعادت المرتبة الخامسة للعبارة "أبدل كل طاقتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية عملي" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.928)، حيث تحصلت هذه العبارات الخمس على درجة موافقة عالية، في حين كانت المرتبة السادسة للعبارة "أستطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة لي" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري قدره (0.894)، أما المرتبة السابعة فعادت للعبارة "أدعم أداء زملائي بالمساعدة والنصح عند الضرورة" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري قدره (0.983)، في حين عادت المرتبة الثامنة للعبارة "أحرص على تنفيذ مهامي وفقا للخطط والبرامج المرسومة" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري قدره (0.991)، وجاءت العبارة "أعمل على تقليل الأخطاء أثناء العمل" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.941) وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة "الذي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة" بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري قدره ب(1.095)، وعادت المرتبة الحادية عشر والأخيرة للعبارة "أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره" بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري قدره (1.061)، أي أن هذه العبارات الأخيرة تحصلت على درجة موافقة متوسطة.

بصفة عامة يتبين من خلال الجدول المتوسط الحسابي العام لمحور أداء العاملين ككل والذي بلغ (3.3193) بأن مستوى أداء العاملين لدى عينة الدراسة ممثلين في العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل متوسطة، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في آراء أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي استنادا إلى الانحراف المعياري المقدر بـ (0.56040) وهو انحراف أقل من 1.

من خلال هذه النتائج نستنتج أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة قادرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب، كما أن استغلالهم للطاقت والمصادر المتاحة لديهم يمكنهم من التحكم في سرعة الإنتاج وعدد الوحدات المنتجة خلال الفترة المحددة وبالجودة المطلوبة، وبالتالي تحسين أدائهم للأفضل وتطويره، بالإضافة إلى تحملهم المسؤوليات والأعباء أثناء تأدية عملهم من خلال الانضباط في أوقات العمل.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالإضافة إلى اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، ومن أجل ذلك اعتمدنا على: معاملي "الالتواء والتفرطح".

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، فيما استخدمنا معامل تضخم التباين "VIF" والتباين المسموح "Tolérance" لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة.

#### 1-4 اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع تم حساب معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار يشير (Gaoq&Dorolatshakis) إلى أن الحصول على معامل الالتواء محصور بين (3 و-3) ومعامل التفرطح محصور بين (7 و-7) يعني اقتراب بيانات الدراسة من التوزيع الطبيعي وأن هناك إمكانية لاستخدام الاختبارات المعلمية<sup>1</sup>.

وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24-3): معاملي الالتواء والتفرطح

معاملي التفرطح	معاملي الالتواء	المتغيرات	
3.932	-1.583	تخطيط الوقت	أبعاد إدارة الوقت
-0.616	-0.246	تنظيم الوقت	
-0.123	-0.134	توجيه الوقت	
-0.194	-0.267	الرقابة على الوقت	
-0.612	-0.045	إدارة الوقت	
-0.254	-0.439	أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (24-3) أن توزيع البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، بحيث أن معامل الالتواء لمتغيري الدراسة وأبعادها محصورة بين (3 و-3) وهذا مقبول، وكذلك معامل التفرطح محصور بين (7 و-7).

أما نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25-3): معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

الرقابة على الوقت		توجيه الوقت		تنظيم الوقت		تخطيط الوقت		
VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	
1.527	0.655	1.732	0.577	1.621	0.617	/	/	تخطيط الوقت
1.424	0.702	1.419	0.705	/	/	1.006	0.995	تنظيم الوقت
1.329	0.752	/	/	1.334	0.750	1.010	0.990	توجيه الوقت
/	/	1.507	0.664	1.516	0.659	1.009	0.991	الرقابة على الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

<sup>1</sup>Gaoq&Dorolatshakis, the impact of alignment betreenvitualementerp and information thchology on business perfrence in an ag manufacturing environment journal of operations management 23, 2005, p542.

يشير الجدول رقم (25-3) إلى أن معاملات تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة محصورة بين (1.006) و(1.732) وهي أقل من 10، في حين تتراوح معاملات التباين المسموح بين (0.577) و(0.995) وهي أكبر من (0.2)، وهي نتائج تؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض<sup>1</sup>.

#### 4-1-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين، حيث نقوم بصياغة هذه الفرضية كالتالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وفقا لقاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" المجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

- إذا كانت "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" المجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (26-3): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية.

القرار	معاملا لتحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المجدولة	قيمة F المحسوبة	الفرضية الرئيسية
مقبولة	0.317	0.000	3.96	8.715	

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مخرجات  $ddl = n-1=79$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة Sig قد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني وجود أثر دال لأبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما دعمته "F" المحسوبة (8.715) وهي أكبر من قيمة "F" المجدولة (3.96)، كما يتضح من خلال الجدول أيضا أن معامل التحديد "R<sup>2</sup>" قد بلغ (0.317) أي أن (31.7%) من التباين الذي يحدث في أداء

<sup>1</sup>: Nystron.P.c, **organizational context, climate and innovativeness : adoption of imaging technology**, journal of Engineering and Technology, Management, vol 19, Issue 3-4, 2002, p239.

العاملين تفسره أبعاد إدارة الوقت، أما نسبته (68.3%) منه فيعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج قيد الدراسة، وعليه تدفعنا النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ . أي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-.

ومن أجل معرفة الأبعاد المسؤولة عن هذا الأثر سنقوم باختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية، وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد وفقا لقاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" المجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وتقبل الفرضية البديلة " $H_1$ ".

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" المجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، نقبل الفرضية الصفرية " $H_0$ " ونرفض الفرضية البديلة " $H_1$ ".

وقد جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يبينه الجدول التالية:

الجدول رقم (27-3): نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	الأبعاد	الفرضيات
مرفوضة	0.315	1.012	تخطيط الوقت	الفرضية الفرعية الأولى
مقبولة	0.049	2.003	تنظيم الوقت	الفرضية الفرعية الثانية
مرفوضة	0.122	1.563	توجيه الوقت	الفرضية الفرعية الثالثة
مرفوضة	0.071	1.830	الرقابة على الوقت	الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) قيمة T المجدولة = 1.99  $ddl = n-1=79$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

#### الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخطيط الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل، ويمكن صياغتها كالتالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخطيط الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-.

$H_1$ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخطيط الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (27-3) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد تخطيط الوقت قد بلغ (0.315) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني عدم وجود أثر دال لبعد التخطيط على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن جيجل، أي أن هناك مقدرا تباين يحدث في أداء العاملين لا يفسره تخطيط الوقت، وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تدعمه "T" المحسوبة البالغة (1.012)، وهي أقل من "T" المجدولة المقدره ب (1.99).

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخطيط الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل-.

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدتخطيط الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن جيجل، ويمكن صياغتها كالتالي:

$H_0$ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تنظيم الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل.

$H_1$ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تنظيم الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل.

طبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (29-3) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد تنظيم الوقت قد بلغ (0.049) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني وجود أثر دال لبعد التخطيط على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن جيجل، أي أن هناك مقدرا تباين يحدث في أداء العاملين يفسره تخطيط الوقت، ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تدعمه "T" المحسوبة البالغة (2.003)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدره ب (1.99).

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تنظيم الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن جيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخطيط الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن جيجل، ويمكن صياغتها كالتالي:

$H_0$ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد توجيه الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن جيجل.

$H_1$ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده توجيه الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم (29-3) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده تنظيم الوقت قد بلغ (0.122) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني عدم وجود أثر دال لبعده توجيه الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل، أي أن هناك مقدرا تباين يحدث في أداء العاملين لا يفسره بعد توجيه الوقت، وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تدعمه "T" المحسوبة البالغة (1.563)، وهي أقل من قيمة "T" المجدولة المقدرة بـ (1.99).

وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده توجيه الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل-.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الرقابة على الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل-، ويمكن صياغتها كالتالي:

$H_0$ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الرقابة على الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل-.

$H_1$ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الرقابة على الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل-.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم (29-3) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده رقابة الوقت قد بلغ (0.071) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني عدم وجود أثر دال لبعده الرقابة على الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل، أي أن هناك مقدرا تباين يحدث في أداء العاملين لا يفسره بعد رقابة الوقت، وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تؤكدّه "T" المحسوبة البالغة (1.830)، وهي أقل من قيمة "T" المجدولة المقدرة بـ (1.99).

وانطلاقا من هذه النتائج نقرر قبول الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الرقابة على الوقت على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة جن جن بجيجل.

### خلاصة الفصل:

لقد تم اختيار مؤسسة أقمصة جن جن بجيجل مكانا لإجراء الدراسة الميدانية والتعرف على ما إذا كان هناك أثر لإدارة الوقت على أداء العاملين بها، وتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي من خلال توزيع استبيان على عينة من (90) عامل من مجموع (143) عامل، استرجعت منها (80) استبانة صالحة للتحليل، خضعت للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث أسفرت النتائج عن وجود أثر لأبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين يفسره بعد تنظيم الوقت دون غيرها من الأبعاد المتعددة في الدراسة، ويرجع ذلك لطبيعة النشاط بالمؤسسة كونه عمل روتيني نسبيا وكون المراحل والخطوات محددة وواضحة والأعمال مدققة لكل منصب نظرا لتسلسلها وعليه اعتبر العمال أنفسهم يتأثرون أكثر بتنظيم الوقت ويلتزمون بما يرمج لهم من الإدارة، هذه الأخيرة التي لا تعنى كثيرا بالتطبيق التفصيلي لإدارة الوقت بكل أبعادها.

خاتمة

من منطلق ارتباط أداء المؤسسة بأداء العاملين، يركز المسؤولون على مختلف الأساليب والوسائل التي تمكنهم من تحسين أداء العاملين وبالتالي مردودية ومكانة مؤسساتهم، وعليه تزايدت أهمية إدارة الوقت على اعتباره مورد نادر لا يمكن تخزينه أو شراؤه أو استرجاعه، فنظرا لارتباط الوقت بكل الأنشطة المنجزة أو المرغوب انجازها، أصبحت تطبق عليه العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وقد تم خلال هذه الدراسة محاولة الإحاطة بالإطار النظري لمتغيري الدراسة "إدارة الوقت وأداء العاملين" مع التعرف على واقع التطبيق بمؤسسة أقمصة جن جن بجيجل أين تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات تتمثل في:

## 1- النتائج:

تتنوع نتائج الدراسة بين تلك الخاصة بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي و من بينها:

من بين النتائج النظرية المتوصل إليها نجد:

- يعد الوقت من أثنى الموارد في الإدارة نظرا لخصائصه المميزة، و يعد محل اهتمام الإدارة والعاملين.
- يعتبر توفير الوقت من أهم الأولويات لدى العاملين لأن ذلك سر نجاح إدارة الوقت؛
- لإدارة الوقت أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه و الرقابة على الوقت؛
- تعتبر مشكلة ضياع الوقت أكبر عائق يواجه الأفراد أثناء تأدية عملهم في المؤسسة؛
- يعتبر الأداء المحدد الرئيسي لنجاح المنظمات باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة لذلك يتم تقييمه لتحسينه؛
- لعملية تقييم أداء العاملين الدور الكبير في تحسين أداء العاملين، فمن خلالها يتم التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛
- تستخدم الإدارة عدة طرق لتقييم أداء العاملين تنقسم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة؛
- إن عملية تحسين أداء العاملين أداة مهمة ووسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمات ؛
- إن عملية تحسين أداء العاملين هي طريقة منظمة تعمل على رفع مستوى مهارات وخبرات العاملين عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.
- تعتبر مؤسسة أقمصة جن جن بجيجل من المؤسسات الهامة بولاية جيجل؛
- يتضمن متغير إدارة الوقت أربعة أبعاد كل بعد بدرجة معينة وذلك حسب رأي عينة الدراسة، إذ يأتي بعد تخطيط الوقت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.11) ويأتي في المرتبة الثانية بعد توجيه الوقت بمتوسط

حسابي قدره (3.2729)، ويليه بعد الرقابة على الوقت بمتوسط حسابي قدره (3.2646) وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تنظيم الوقت بمتوسط حسابي قدره (3.029).

- وجود المتوسط الحسابي الإجمالي لإدارة الوقت جاء بدرجة عالية من الموافقة يقدر بـ(3.4203)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين (3.3193) بدرجة موافقة متوسطة من الموافقة. أما فيما يخص اختبار فرضيات الدراسة فكانت كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخطيط الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد تنظيم الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد توجيه الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الرقابة على الوقت على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل.

## 2- التوصيات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات التالية:

- نشر الوعي لدى العاملين بأهمية إدارة الوقت وإتباع توزيع النشاطات على وقت العمل، وتجنب الهدر واستغلاله للاستفادة منه بأقصى درجة ممكنة؛

- وضع جدول زمني لإنجاز الأعمال في وقتها المحدد لتحقيق الأهداف التي تم وضعها مع إشراك العاملين لزيادة الشعور بالانتماء؛

- ضرورة ترشيد وقت العمل و الحد من المضيعات عن طريق تجديد وتشخيص أسباب المضيعات والحد منها؛

- العمل على توجيه العاملين للاستغلال الأمثل للوقت من خلال الانضباط ثقافة والانجاز عائد؛

- التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة وليس كهدف، حتى لا يكون هناك إفراط فيها وينتقل المفهوم إلى تخفيض الوقت إلى أقصى الحدود؛

- الحرص على أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم بدقة وبأقل أخطاء، ومراقبة أدائهم باستمرار، مع العمل على تحسين ظروف العمل حتى يقوم العاملون بأداء أنشطتهم في أفضل الظروف؛
- الحرص على الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم من أجل الرفع من مستوى أدائهم، وإتاحة الفرص أمامهم لإنجاز المهام وإدراكهم بقيمة عملهم وإحساسهم بالتقدم والنجاح؛
- اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين فلكل منها مزايا وعيوب، وتفعيل دور أساليب تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين؛
- تشجيع العاملين على استغلال وقتهم وتوعيته بأهميته ودوره في تحسين وتطوير مستويات الأداء. وبالتالي المراكز والعوائد.

### 3- آفاق الدراسة:

من بين المواضيع ذات الأهمية التي تقترح دراستها مستقبلا نذكر:

- أثر إدارة الوقت على أداء المؤسسة؛
- تحسين أداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة؛
- دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين؛
- مكانة إدارة الوقت في زيادة روح المواطنة.

الملاحق

# قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ-الكتب

1. أبو شيحة نادر أحمد، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009.
2. أبوزيد محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPS ، دار جرير، عمان، 2009.
3. أبو عقيل ابراهيم، مبادئ في الإحصاء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
4. الأشهب نوال عبد الكريم، إدارة الوقت بالمفهوم الإستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
5. البلداوي عابد الحميد عبد المجيد، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق،الأردن، 2007.
6. بن عيسى عمار، اتجاهات التدريس نحو تقييم أداء الأفراد، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان،2012.
7. ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركاء والعاملين؟الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
8. الجبوري حسين محمد جواد، منهجية البحث العلمي مدخل بناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.
9. جيلاني جلاطو، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
10. حزير سليم بطرس جلدة وسامي محمد هشام، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
11. حسن رواية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
12. حسن محمد قدرى، إدارة الأداء المتميز (قياس،تقييم وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2015.
13. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. حمدان محمد زيدان،البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، 2001.
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
16. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
17. حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، الطبعة الثانية، دار التقدم العلمي، 2005.
18. حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1999.
19. ربايعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، 2003.
20. زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، 2007.
21. الزغبى علي فلاح، بن بريكة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، عمان، 2013.

## قائمة المراجع

22. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.
23. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
24. السويداني طارق، العدلوني محمد أكرم، فن إدارة الوقت، ط2، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
25. شحادة محمد أمين، إدارة الوقت بين التراث المعاصر: كيف تنجح في إدارة وقتك... وبالتالي حياتك!، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005.
26. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
27. الصيرفي محمد، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
28. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة مطبعة الإشعاع الفني، الإسكندرية، 2001.
29. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006.
30. الطائي يوسف حليم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوارق والتوزيع، عمان، 2006.
31. الطراونة عمر، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
32. الظاهر نعيم إبراهيم، الإدارة الفعالة للوقت، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2013.
33. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
34. عبد الكريم محمد الغربي، مناهج بحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
35. عبد الله شوقي، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006.
36. عبوي زيد منير، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
37. عبيدات سهيل، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2007.
38. عزوز عبد الرازق، الكامل في الإحصاء دروس مفصلة - تمارين ومسائل مع الحلول - الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010 .
39. العقيد عبد الكريم، أساسيات إدارة الوقت، مكتبة حريز، الرياض، 1999.
40. العلاق بشير، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
41. علوان قاسم نايف، أحمد نجوى رمضان، إدارة الوقت "مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
42. عليان ربحي مصطفى، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
43. عليان ربحي مصطفى، إدارة الوقت، الطبعة الثالثة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

## قائمة المراجع

44. الفراء وليد عبد الرحمان، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة الشؤون الخارجية، الرياض، 2010.
45. فرح ياسر أحمد، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
46. الفقي إبراهيم، إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، 2009.
47. قطناني محمد حسين، مهارات وفن إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
48. الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
49. الكناني عابد كريم عبد عون، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات spss وتطبيقات، دار اليازوري، الأردن.
50. ماهر أحمد، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
51. محمد العلي عبد الستار، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
52. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
53. محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
54. المعاينة رولا نايف، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية : دليل علمي، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013.
55. النعيمي صالح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
56. يوسف أحمد، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- ب- أطروحات، الرسائل والمذكرات
- ب-1 أطروحات الدكتوراه
57. حبيرات سناء، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
58. خرموش منى، تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2017.
59. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

### ب-2 رسائل الماجستير والمذكرات

60. عبد القادر الأسطل أميمة عبد الخالق عبد القادر، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسكندرية بغزة، 2009.
61. الحناوي إناس أكرم أحمد، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2001.
62. مناد حفصة، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2017.
63. شبير حنان شكري شاكر، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص34.
64. يخلف رايح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم تسيير المنظمات، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2007.
65. الهور رأفت حسين شاكر، تقييم الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
66. غزاوي راوية تيسير، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2012.
67. بوعريرة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
68. الوديناني سعد مطلق سلطان، درجة أهمية مهارة إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية والتخطيط الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013.
69. السلمي عبد الله بن عبد العالي بن نعيان، واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2013.
70. الباحث عبد الله عبد العزيز، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، غير منشورة، المملكة السعودية، 2013.

## قائمة المراجع

71. الخطيب عبير فوزي، "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين" دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
72. فرخة ليندة، اثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنطقة، رسالة ماجستير (غ منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009.
73. الصوري كمال عبد الحميد إبراهيم، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2008.
74. الغامدي محمد أحمد محمد، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوي بمدينة الطائف (من وجهة نظر وكلائهم)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2007.
75. عدارية محمود محمد يحي، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006.
76. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العامل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
77. حسن أحمد نجاتة موسى، أثر إدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري لمدراء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السعودية، 2014.
- ج- المجلات العلمية
78. إبراهيم بلقاسم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.
79. قرونة حازم أحمد وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، محافظة غزة، مجلة كلية فلسطين، التقنية، فلسطين، العدد 3، 2006.
80. ميا علي يونس وآخرون، قياس أثر التدريب في الأداء العاملين دراسة ميدانية إلى مديرية التربية بمحافظة البريمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا المجلد الواحد وثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009.
81. بلخير فيصل قاسم وعبد القادر، علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة مسيلة، العدد 5، أبريل 2012.
82. خروش منى، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 13، 2015.

د- المقالات الإلكترونية

83.الشوارمة عبد الجليل، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء، مقال منشور في الموقع الإلكتروني التالي:  
www.naharty.com

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

84.Gaoq&Dorolatshakis, **the impact of alignment betroeenvituaienterp and information thchology on business perfrence in an ag manufacturing environment journal of operations management 23**, 2005.

85.Laurent Hermel, **la gestion du temps (100 question pour comprendre et agir)**, AFNOR, Soint- Denis, 2015.

6MD. Abdou salan sarker, **haman resoures managment practies and employce performance in banking sector of bangladesh (2017)**.

86.[http:// www. Researchgate.net/publication/328758590\\_human\\_resource Management\\_practices\\_and\\_employee\\_performance\\_in\\_Banking\\_sector\\_of\\_Ban gladesh](http://www.Researchgate.net/publication/328758590_human_resource_Management_practices_and_employee_performance_in_Banking_sector_of_Ban_gladesh).

87.Muhammad Rafique Shaikh and al , **Factors Affecting To Employee Performance A Study Of Islamic Banks**,International journal of Academic Research in Accounting ,Fimance and Management ent Sciences ,vol .7,16, January 2017.

88.Nor Lela Ahmed, **The Rebation Ship Between Time Managment And JPerformance In Event Management**, Malisia(2012) .

89.[http://www.Science\\_direct.com/science/article/pii/S1877042812052081](http://www.Science_direct.com/science/article/pii/S1877042812052081).

90.Nystron.P.c, **organizational context, climate and innovativeness : adoption of imaging technology**, jornal of Engineering and Technology, Manageme

91.R.V. Krejcie and D.W. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities**, Educational and Psychological Measurement ,30 (3), 1970.

92.[http://www.Researchgate.net/publication/228336884\\_impact\\_of\\_HR\\_practice\\_s\\_on\\_perceived\\_performance\\_of\\_univercity\\_teachers\\_in\\_pakistan](http://www.Researchgate.net/publication/228336884_impact_of_HR_practice_s_on_perceived_performance_of_univercity_teachers_in_pakistan).

## الملحق رقم (01): الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

### إستبانة بحث ميداني

أخي العامل / أختي العاملة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية المعنونة بـ "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة في -مؤسسة أقمصة جن جن- جيجل".

وعليه نرجو من سيادتكم التعاون معنا لانجاز الجانب التطبيقي وذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً ونحيطكم علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبتين:

- ياسمينة مهررة

- حليلة لحر

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس  ذكر  أنثى

2- العمر  أقل من 30 سنة  30 \_ أقل من 40

40 \_ أقل من 50 سنة  50 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية  أعزب /عزباء  متزوج(ة)

أرمل(ة)  مطلق(ة)

4- المؤهل التعليمي  ثانوي فأقل  جامعي

تكوين متخصص (مهني)  دراسات عليا

5- الخبرة المهنية  أقل من 5 سنوات  5 \_ أقل من 10

10 \_ أقل من 20 سنة  من 20 سنة فما فوق

6- التخصص الوظيفي  إطار  عون تحكم

عون تنفيذ

## المحور الثاني: إدارة الوقت

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>تخطيط الوقت</b>						
1	أقوم بعملتي وفق تقويم زمني (رزنامة).					
2	أقوم بتخطيط الأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها.					
3	أحدد مواعيد نهائية لإنجاز أعمالي.					
4	أحدد أهدافي بما يتناسب والوقت المتاح لتحقيقها.					
5	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية.					
6	ألتزم بالأولويات المحددة لي في العمل.					
<b>تنظيم الوقت</b>						
7	أنظم وقتي حسب درجة أهمية الأعمال اليومية.					
8	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم.					
9	أقوم بتفويض بعض مهامي للزملاء.					
10	أتفادى ترك المهام إلى اللحظات الأخيرة.					
11	أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يساهم في أداء مهامي في الوقت المناسب.					
12	وقتي في العمل موزع بين الأعمال الروتينية والأعمال المستعجلة.					
<b>توجيه الوقت</b>						
13	أحرص على الموازنة بين متطلبات حياتي الشخصية والمهنية.					
14	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي.					
15	توجد وسائل حديثة تسهل إنجاز المهام.					
16	أعطي الأولوية لإنجاز النشاطات المستعجلة.					
17	أنوع في طرق العمل لاستغلال الوقت بشكل أفضل.					
18	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت.					
<b>الرقابة على الوقت</b>						
19	أحدد أسباب ضياع الوقت وأعمل على معالجتها.					
20	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب.					
21	أعرض إلى عقوبات نتيجة التماطل في إنجاز مهامي.					
22	يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية.					
23	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي لم يتم تحقيقها.					
24	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.					

## المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال.					
2	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة.					
3	أستطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة لي.					
4	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					
5	أعمل على تقليل الأخطاء أثناء العمل.					
6	أحرص على تنفيذ مهامي وفقا للخطط والبرامج المرسومة.					
7	لدي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة.					
8	أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية عملي.					
9	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره.					
10	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير.					
11	أدعم أداء زملائي بالمساعدة والنصح عند الضرورة.					

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الكلية	الاسم واللقب	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير -	شريف عمارة	01
	شفيق شاطر	02
	عيسى نجيمي	03
	محمد عبد اللوش	04
	وداد عزيزي	05

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	اسم الكلية
01	شفيق شاطر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير -
02	شريف عمارة	
03	محمد عبد اللوش	
04	عيسى نجيمي	
05	وداد عزيزي	

الملحق رقم (03): نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة.

1- نتائج الصدق البنائي لعبارات البعد الأول من محور إدارة الوقت (تخطيط الوقت).

		Corrélations						تخطيط الوقت
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	
Q1	Corrélacion de Pearson	1	,282*	,204	,146	,120	,211	,535**
	Sig. (bilatérale)		,011	,070	,196	,289	,060	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q2	Corrélacion de Pearson	,282*	1	,688**	,590**	,472**	,374**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,011		,000	,000	,000	,001	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q3	Corrélacion de Pearson	,204	,688**	1	,785**	,440**	,579**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,070	,000		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q4	Corrélacion de Pearson	,146	,590**	,785**	1	,484**	,449**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,196	,000	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q5	Corrélacion de Pearson	,120	,472**	,440**	,484**	1	,420**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,289	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q6	Corrélacion de Pearson	,211	,374**	,579**	,449**	,420**	1	,694**
	Sig. (bilatérale)	,060	,001	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
تخطيط الوقت	Corrélacion de Pearson	,535**	,782**	,838**	,772**	,661**	,694**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 2- نتائج الصدق البنائي لعبارات البعد الثاني لمحور إدارة الوقت (تنظيم الوقت)

		Corrélations						تنظيم الوقت
		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	
Q7	Corrélation de Pearson	1	,599**	,549**	,468**	,476**	,249*	,761**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,026	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q8	Corrélation de Pearson	,599**	1	,666**	,383**	,481**	,295**	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,008	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q9	Corrélation de Pearson	,549**	,666**	1	,424**	,505**	,326**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,003	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q10	Corrélation de Pearson	,468**	,383**	,424**	1	,512**	,256*	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,022	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q11	Corrélation de Pearson	,476**	,481**	,505**	,512**	1	,549**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q12	Corrélation de Pearson	,249*	,295**	,326**	,256*	,549**	1	,601**
	Sig. (bilatérale)	,026	,008	,003	,022	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
تنظيم الوقت	Corrélation de Pearson	,761**	,785**	,800**	,677**	,787**	,601**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3- نتائج الصدق البنائي لعبارات البعد الثالث لمحور إدارة الوقت (توجيه الوقت).

Corrélations

	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	توجيه الوقت
Corrélation de Pearson	1	,297**	,494**	,485**	,174	,141	,606**
Q13 Sig. (bilatérale)		,008	,000	,000	,122	,213	,000
N	80	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson	,297**	1	,562**	,477**	,441**	,393**	,768**
Q14 Sig. (bilatérale)	,008		,000	,000	,000	,000	,000
N	80	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson	,494**	,562**	1	,440**	,398**	,189	,725**
Q15 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,093	,000
N	80	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson	,485**	,477**	,440**	1	,388**	,249*	,720**
Q16 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,026	,000
N	80	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson	,174	,441**	,398**	,388**	1	,468**	,712**
Q17 Sig. (bilatérale)	,122	,000	,000	,000		,000	,000
N	80	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson	,141	,393**	,189	,249*	,468**	1	,611**
Q18 Sig. (bilatérale)	,213	,000	,093	,026	,000		,000
N	80	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson	,606**	,768**	,725**	,720**	,712**	,611**	1
توجيه الوقت Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	80	80	80	80	80	80	80

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4- الصدق البنائي لعبارات البعد الرابع لمحور إدارة الوقت ( الرقابة على الوقت).

Corrélations

		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	الرقابة على الوقت
Q19	Corrélation de Pearson	1	,485**	,401**	,299**	,484**	,153	,682**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,007	,000	,176	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q20	Corrélation de Pearson	,485**	1	,568**	,528**	,519**	,087	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,442	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q21	Corrélation de Pearson	,401**	,568**	1	,667**	,700**	,166	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,142	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q22	Corrélation de Pearson	,299**	,528**	,667**	1	,656**	,121	,758**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000		,000	,284	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q23	Corrélation de Pearson	,484**	,519**	,700**	,656**	1	,173	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,124	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Q24	Corrélation de Pearson	,153	,087	,166	,121	,173	1	,414**
	Sig. (bilatérale)	,176	,442	,142	,284	,124		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
الرقابة على الوقت	Corrélation de Pearson	,682**	,747**	,818**	,758**	,824**	,414**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).





أداء_العاملين	Corrélation de Pearson	,491**	,448**	,552**	,537**	,598**	,675**	,626**	,664**	,652**	,569**	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 7-الصدق البنائي لمحاو الاستبانة ككل

### Corrélations

	إدارة الوقت	أداء العاملين	جميع المحاور
إدارة الوقت	Corrélation de Pearson	.553**	.860**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	.553**	.900**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
جميع المحاور	Corrélation de Pearson	.860**	.900**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم (04) : نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحاو الاستبانة.

معامل الثبات بعد تنظيم الوقت

معامل ثبات بعد تخطيط الوقت

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	6

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	6

معامل ثبات بعد الرقابة على الوقت

معامل ثبات بعد توجيه الوقت

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	6

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	6

#### معامل ثبات محور أداء العاملين

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	11

#### معامل ثبات محور إدارة الوقت

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	24

#### معامل الثبات الكلي

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	35

#### الملحق رقم (05): المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

##### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	15	18,8	18,8	18,8
أنثى	65	81,3	81,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

##### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	25	31,3	31,3	31,3
30_ أقل من 40 سنة	47	58,8	58,8	90,0
40_ أقل من 50 سنة	7	8,8	8,8	98,8

50 سنة فما فوق	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	37	46,3	46,3	46,3
متزوج (ة)	43	53,8	53,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	40	50,0	50,0	50,0
جامعي	16	20,0	20,0	70,0
تكوين متخصص	24	30,0	30,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	19	23,8	23,8	23,8
5_ أقل من 10 سنوات	31	38,8	38,8	62,5
10_ أقل من 20 سنة	27	33,8	33,8	96,3
من 20 سنة فما فوق	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

التخصص الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	12	15,0	15,0	15,0
عون تحكم	22	27,5	27,5	42,5
عون تنفيذ	46	57,5	57,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبانة

محور إدارة الوقت

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تخطيط الوقت

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	80	1	5	3,14	1,329
Q2	80	1	5	4,42	,925
Q3	80	1	5	4,40	,963
Q4	80	1	5	4,46	,841
Q5	80	1	5	4,04	,920
Q6	80	1	5	4,23	,927
تخطيط_الوقت	80	1,50	5,00	4,1146	,69030
N valide (listwise)	80				

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تنظيم الوقت

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q7	80	1	5	3,55	1,090
Q8	80	1	5	2,95	1,090
Q9	80	1	5	2,75	1,185
Q10	80	1	5	3,35	,982
Q11	80	1	5	2,86	,978
Q12	80	1	5	2,71	1,058
تنظيم_الوقت	80	1,33	5,00	3,0292	,78388
N valide (listwise)	80				

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توجيه الوقت

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q13	80	2	5	3,41	,852
Q14	80	1	5	3,14	,924
Q15	80	2	5	3,27	,779
Q16	80	2	5	3,40	,821
Q17	80	1	5	3,14	,978
Q18	80	1	5	3,28	,941
توجيه_الوقت	80	2,00	5,00	3,2729	,60891
N valide (listwise)	80				

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرقابة على الوقت

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q19	80	1	5	3,10	1,074
Q20	80	1	5	3,09	,930
Q21	80	1	5	3,33	,952
Q22	80	1	5	3,35	,915
Q23	80	1	5	3,36	,903
Q24	80	1	5	3,36	1,009
الرقابة_على_الوقت	80	1,67	5,00	3,2646	,67697
N valide (listwise)	80				

المتوسطات الحسابي و الانحراف المعياري العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الوقت

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	80	1	5	3,14	1,329
Q2	80	1	5	4,42	,925
Q3	80	1	5	4,40	,963
Q4	80	1	5	4,46	,841
Q5	80	1	5	4,04	,920
Q6	80	1	5	4,23	,927
Q7	80	1	5	3,55	1,090
Q8	80	1	5	2,95	1,090
Q9	80	1	5	2,75	1,185
Q10	80	1	5	3,35	,982
Q11	80	1	5	2,86	,978
Q12	80	1	5	2,71	1,058
Q13	80	2	5	3,41	,852
Q14	80	1	5	3,14	,924
Q15	80	2	5	3,27	,779
Q16	80	2	5	3,40	,821
Q17	80	1	5	3,14	,978
Q18	80	1	5	3,28	,941
Q19	80	1	5	3,10	1,074
Q20	80	1	5	3,09	,930
Q21	80	1	5	3,33	,952
Q22	80	1	5	3,35	,915
Q23	80	1	5	3,36	,903
Q24	80	1	5	3,36	1,009

إدارة_الوقت	80	2,21	5,00	3,4203	,47822
N valide (listwise)	80				

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
j1	80	2	5	3,55	,810
j2	80	1	5	3,62	,960
j3	80	1	5	3,40	,894
j4	80	1	5	3,50	,928
j5	80	1	5	2,98	,941
j6	80	1	5	3,18	,991
j7	80	1	5	2,88	1,095
j8	80	1	5	3,49	,928
j9	80	1	5	2,84	1,061
j10	80	1	5	3,80	,802
j11	80	1	5	3,29	,983
أداء_العاملين	80	1,82	4,55	3,3193	,56040
N valide (listwise)	80				

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

1- معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

1-1 معامل الالتواء والتفرطح لبعء تخطيط الوقت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
تخطيط_الوقت	80	4,1146	-1,583	,269	3,932	,532
N valide (listwise)	80					

2-1 معامل الالتواء والتفرطح لبعء تنظيم الوقت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
تنظيم_الوقت	80	3,0292	-,246	,269	-,616	,532
N valide (listwise)	80					

3-1 معامل الالتواء والتفرطح لبعء توجيه الوقت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
توجيه_الوقت	80	3,2729	-,134	,269	-,123	,532
N valide (listwise)	80					

4-1 معامل الالتواء والتفرطح لبعء الرقابة على الوقت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الرقابة_على_الوقت	80	3,2646	-,267	,269	-,194	,532
N valide (listwise)	80					

2- معاملات التضخم التباين والتباين المسموح

1-2 معامل التضخم التباين والتباين المسموح لبعء تخطيط الوقت

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
تنظيم_الوقت	,617	1,621
1 توجيه_الوقت	,577	1,732
الرقابة_على_الوقت	,655	1,527

a. Variable dépendante : تخطيط\_الوقت

2-2 معامل التضخم التباين والتباين المسموح لبعده تنظيم الوقت

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
توجيه_الوقت	,705	1,419
1 الرقابة_على_الوقت	,702	1,424
تخطيط_الوقت	,995	1,006

a. Variable dépendante : تنظيم\_الوقت

3-2 معامل التضخم التباين والتباين المسموح لبعده توجيه الوقت

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
الرقابة_على_الوقت	,752	1,329
1 تخطيط_الوقت	,990	1,010
تنظيم_الوقت	,750	1,334

a. Variable dépendante : توجيه\_الوقت

4-2 معامل التضخم التباين والتباين المسموح لبعده الرقابة على الوقت

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
تخطيط_الوقت	,991	1,009
1 تنظيم_الوقت	,659	1,516
توجيه_الوقت	,664	1,507

a. Variable dépendante : الرقابة\_على\_الوقت

## الملحق رقم(08): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,563 <sup>a</sup>	,317	,281	,47522

a. Valeurs prédites : (constantes),  
تنظيم\_الوقت, توجيه\_الوقت

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
(Constante)	1,292	,435		2,968	,004	
1	تخطيط_الوقت	,079	,078	,097	1,012	,315
	تنظيم_الوقت	,174	,087	,244	2,003	,049
	توجيه_الوقت	,181	,116	,196	1,563	,122
	الرقابة على الوقت	,179	,098	,216	1,830	,071

a. أداء العاملين Variable dépendante :

D	Sig.
5	,000 <sup>b</sup>

Variable dépendante :  
Valeurs : (constantes),

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,145 <sup>a</sup>	,021	,009	,55801

a. تخطيط\_الوقت. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	,523	1	,523	1,679	,199 <sup>b</sup>
Résidu	24,287	78	,311		
Total	24,810	79			

a. Variable dépendante : أداء\_العاملين  
b. Valeurs prédites : (constantes), تخطيط\_الوقت

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	2,834	,379		7,471	,000
تخطيط_الوقت	,118	,091	,145	1,296	,199

a. Variable dépendante : أداء\_العاملين  
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,474 <sup>a</sup>	,225	,215	,49658

a. Valeurs prédites : (constantes), تنظيم\_الوقت

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	5,576	1	5,576	22,611	,000 <sup>b</sup>
Résidu	19,234	78	,247		
Total	24,810	79			

a. Variable dépendante : أداء\_العاملين  
b. Valeurs prédites : (constantes), تنظيم\_الوقت

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêt A		

1	(Constante)	2,293	,223		10,285	,000
	تنظيم الوقت	,339	,071	,474	4,755	,000

a. أداء\_العاملين Variable dépendante :

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,460 <sup>a</sup>	,211	,201	,50086

a. توجيهِ\_الوقت Valeurs prédites : (constantes),

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	5,242	1	5,242	20,898	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	19,567	78	,251		
	Total	24,810	79			

a. أداء\_العاملين Variable dépendante :

b. توجيهِ\_الوقت Valeurs prédites : (constantes),

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,935	,308		6,281	,000
	توجيه الوقت	,423	,093	,460	4,571	,000

a. أداء\_العاملين Variable dépendante :

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,451 <sup>a</sup>	,203	,193	,50339

a. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة\_على\_الوقت

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,044	1	5,044	19,905	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	19,766	78	,253		
Total	24,810	79			

a. Variable dépendante : أداء\_العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة\_على\_الوقت

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,101	,279		7,534	,000
1 الرقابة_على_الوقت	,373	,084	,451	4,462	,000

a. Variable dépendante : أداء\_العاملين

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين خاصة لدى مؤسسة أقمصة جن جن بولاية جيجل، أين تم جمع المادة العلمية من الكتب، الأطروحات، المقالات ومواقع الأنترنت إضافة إلى الدراسة الميدانية.

تتمثل أبعاد إدارة الوقت في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة التي ترتبط بأداء العاملين الذي تتوجه المؤسسة لتحسينه باعتماد مختلف الأساليب، أين تم اختبار فرضيات الدراسة على عملية حجمها 90 عامل باستعمال الاستبيان وتم دراسة 80 منها لاستيفائها للشروط، أين أنجزت الاحصائيات باعتماد برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة جن جن بجيجل، واتضح من النتائج وجود أثر فقط لبعد تنظيم الوقت على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين من وجهة نظرهم، أين يرجع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يقوم على وضوح المهام والحاجة للترتيب والتسلسل أساسا.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الوقت، أداء العاملين، مؤسسة أقمصة جن جن.

### **Abstract :**

The study aimed at finding out the impact of time management on the performance of the employees especially in the Djen Djen compagny of shirts in the province of Jijel where the scientific matter was collelcted from books, theses, articles and internet sites in addition to a field study.

The dimensions of time management are planning, organization, direction and control that are related to the performance of the employees, which the compagny tends to improve by adopting different methods where the hypothesis of study was tested on a sample of 90 workers using the questionnaire and 80 of it were studied for having met the requirements.

The statistics were achieved by adopting the program of statistical gatheries of social sciences. The résulter showed that there is a significant effect statistically to avoiding the time management on the workers' performance in the Djen Djen compagny of shirts in the province of Jijel. It was shown from results the existence of an effect and danger to the dimension of time organisation on the sequencing variant in the workers' performance while the planning dimensions should put control over time has not a statistical signifiant impact on workers from their point of view.

This is due to the nature of the compagny activity based on tasks' visibility and essential need for odrer and sequence.

### **Keywords :**

Time management, employe performance, DjenDjen compagny of shirts.